

## **BILBAO 2010. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA.**

### **Personas. Conocimiento. Innovación. La nueva estrategia de Bilbao.**

Hace ocho años definimos una estrategia para la revitalización de Bilbao. Instituciones públicas y privadas nos comprometimos en su ejecución incorporando el sentir y las aspiraciones de los ciudadanos.

Hoy Bilbao ha cambiado. El trabajo realizado, día a día, año tras año, ha dado sus frutos. Se puede ver y sentir paseando por la calle, en las conversaciones de la gente. Hoy miramos al futuro con optimismo. Y vemos nuevas oportunidades.

Vivimos momentos de cambio. Las grandes ciudades, resultado de la Era Industrial, están dando paso a un nuevo tipo de ciudad. El futuro de Bilbao es el de las ciudades que se preparan para liderar la Sociedad del Conocimiento.

La calidad de vida, el sistema educativo, el acceso a la información y al conocimiento, la integración de las ciudades en redes globales, la capacidad de generar y atraer nuevas ideas y de innovar, las personas y su implicación e identificación con la ciudad y sus proyectos. Personas, conocimiento e innovación son los factores de diferenciación de las ciudades de la nueva Era.

La Era Global tiene sus reglas. O somos capaces de crear conocimiento o dependeremos del conocimiento desarrollado por otros. O somos miembros de su “world-class” o nos quedaremos al margen. Este es el primer objetivo. Luego vendrá el reto de hacer de Bilbao lo que ya se denomina como “best in world”.

El desarrollo de una arquitectura social de innovación basada en las personas y en el fortalecimiento de su capacidad de identificación de nuevas oportunidades; de “soñar”, de tener ideales. La creación de un entorno que atraiga a Bilbao las mejores ideas para hacerlas realidad. Convertir los sueños en realidad, esta y no otra, debe ser la respuesta de Bilbao frente a los desafíos de la nueva Era.

Con la presentación, en este documento, de la “Reflexión Estratégica Bilbao 2010” renovamos el compromiso de colaboración público - privada en el desarrollo de Bilbao. Cercanos ya al 700 aniversario de la fundación de nuestra Villa, nos planteamos nuevas metas que, fieles al espíritu de Bilbao, –un espíritu forjado en la superación de “imposibles”–, permitan que nuestros sueños se hagan realidad.

José Antonio Garrido  
Presidente

### **Bilbao cambia de Era.**

#### **El contexto mundial**

La economía mundial es cada vez más abierta, globalizada y competitiva, con relaciones económicas y procesos productivos más descentralizados y especializados que encauzan el aprovechamiento de ventajas competitivas en torno a la especialización regional. Todo ello es factible por la nueva revolución que supone el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), que están convirtiendo el mundo en una “aldea global”, en la que las ideas están disponibles en cualquier lugar y momento y los productos y capitales fluyen de modo flexible y dinámico, atravesando países y fronteras de todo tipo.

El proceso de globalización y sus consecuencias para el tejido empresarial se están produciendo en muy poco tiempo. La realidad socioeconómica a la que se enfrentan las empresas –elevada competencia, necesidad creciente y progresiva de innovación, mundialización de los mercados, rápida aparición, consolidación y declive de nuevas tecnologías, etc.– hubiera sido impensable sólo unos años atrás, razón por la que se necesita un importante esfuerzo de imaginación para analizar e identificar cuáles serán las capacidades, bases y claves de la ventaja competitiva, no sólo de las empresas, sino también de las ciudades en el próximo siglo para, de este modo, tomar rápidamente posiciones y elegir la estrategia adecuada.

El proceso de globalización viene acompañado de un sorprendente proceso de urbanización. En pocos años una inmensa mayoría de la población mundial vivirá en ciudades. El rápido desarrollo de las tecnologías de la información acelera un proceso de creciente participación e importancia de las regiones y, dentro de éstas, de las metrópolis, como elementos clave para el establecimiento, articulación y ejecución de ventajas competitivas por parte de las empresas. La concentración de población convierte a las conurbaciones metropolitanas en centros de innovación, núcleos de mercado, así como en polos de educación, investigación, asistencia sanitaria cualificada, transporte, arte, integración multicultural, turismo, ocio, etc., con enorme potencial para la generación de riqueza. Sin olvidar, por otra parte, que las ciudades son los núcleos donde los problemas sociales, urbanísticos y de todo tipo se manifiestan con mayor crudeza.

En la nueva situación, los estados tradicionales son demasiado pequeños para controlar y establecer las directrices de una economía global, a la vez que demasiado grandes para representar la diversidad de intereses sociales, económicos y culturales de los habitantes que conviven en ellos. Por el contrario, las metrópolis disponen de una mayor legitimidad social y cultural y cuentan, por su menor tamaño, con una mayor flexibilidad para hacer frente a las necesidades de las personas, adaptarse a los cambios y cooperar y establecer redes de trabajo con otras ciudades y regiones con problemáticas y objetivos similares.

La cercanía al ciudadano y la flexibilidad de la ciudad son ventajas que deben ser potenciadas y aprovechadas para, con una visión común de futuro, resolver los problemas y aprovechar eficazmente los recursos y las oportunidades en beneficio de los que en ella viven. En este sentido, la globalización se ve acompañada de un proceso paralelo de “localización”, caracterizado por el incremento del poder político y económico de las metrópolis y las regiones. Además, el análisis de las estrategias desarrolladas por las metrópolis más avanzadas permite identificar una serie de roles estratégicos:

- En primer lugar, se pone de manifiesto el factor de éxito que supone la movilización y colaboración público-privada que apoya y lidera diversas iniciativas sociales y de revitalización que, junto a la creciente participación de la comunidad, se convierte en la piedra angular del proceso de integración y articulación social.
- El segundo nexo común de las estrategias metropolitanas bascula en torno a la regeneración urbana y medioambiental de las ciudades que, unido a diversas apuestas por potenciar la formación y constitución de nuevos sectores de actividad, se configuran como factores clave de la generación de riqueza.
- Finalmente, en la economía globalizada, la capacidad de crecimiento y desarrollo regional dependen cada vez más de factores intangibles como el conocimiento, la habilidad para innovar y convertir nuevas ideas en procesos y productos innovadores y la presencia de emprendedores que sean capaces de arriesgar y crear una base empresarial portadora de riqueza.

El mayor peso de los factores intangibles obliga a un cambio de mentalidad en todo tipo de agentes sociales y, también, en las Administraciones Públicas a la hora de establecer sus prioridades. Es preciso poner énfasis, además de en las infraestructuras de comunicaciones, en el fortalecimiento de la comunicación y el networking entre los agentes. Más allá de facilitar y flexibilizar la inversión en capital físico, es necesario potenciar cada vez más la inversión en capital humano y orientar a las personas como sujetos únicos capaces de explotar el conocimiento y saber hacer, generando riqueza para todos. En la nueva sociedad, la principal materia prima con la que cuentan las ciudades son sus personas y su imaginación para el cambio.

Junto a estos tres elementos de confluencia de las estrategias urbanas, se abren paso nuevos valores de convivencia en los que prima (i) la importancia de las personas para convertir la ciudad en una comunidad con intereses comunes y visión de futuro, (ii) el orgullo cívico, que permite a las regiones y a las ciudades mantener sus peculiaridades y valores específicos, reforzando la identificación de las personas, empresas e instituciones, fijándolas de un modo más sólido al territorio, (iii) la multiculturalidad para remediar las desigualdades e integrar las minorías en una visión común y (iv) la sostenibilidad, que encierra bastantes más cosas que la necesidad de frenar la degradación medioambiental y el desequilibrio ecológico. Implica la obligación de preservar los recursos naturales para las generaciones futuras, persiguiendo una mayor calidad de vida y equidad para todos.

### **El proceso de revitalización**

Los cambios también son una realidad cuando nos referimos a la metrópoli. El Bilbao Metropolitano ha experimentado un vigoroso proceso de revitalización en la década de los años noventa, que ha transformado la vida de sus ciudadanos. A continuación se analiza la evolución de Bilbao siguiendo las ocho áreas críticas identificadas por el Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano.

Inversión en recursos humanos

Desde la perspectiva de la inversión en recursos humanos, se ha producido una actualización constante que ha supuesto un cambio radical. La proporción de personas con estudios medios y superiores ha crecido notablemente y se cuenta con nuevas generaciones que, sin duda, son las mejores y mejor formadas de toda la historia. Por otra parte, existe una creciente concienciación ciudadana sobre la necesidad de seguir desarrollando la capacidad del capital humano, para garantizar y avanzar en el proceso de revitalización metropolitana. El despegue del Bilbao Metropolitano precisa el desarrollo de capacidades específicas y conectadas con la creciente globalización de la economía. En particular, una creciente competencia en el dominio de la lengua inglesa y de la telemática.

#### Metrópoli de servicios avanzados en una moderna región industrial

El crecimiento del sector terciario avanzado coincide con el relanzamiento de Bilbao como metrópoli de servicios. Así, de la industria pesada se está pasando a un moderno y competitivo tejido empresarial, cada vez más diversificado en sectores emergentes y de futuro, asistido por un consolidado sector de servicios avanzados y por una red de centros tecnológicos y de innovación de primer orden.

#### Movilidad y accesibilidad

El desarrollo de las infraestructuras ha sido el aspecto frontal del proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano. En los últimos años se han producido avances muy notables que han cambiado por completo el mapa de accesibilidad y movilidad de la metrópoli y, si bien quedan importantes proyectos por concluir, éstos tienen, en su mayoría, planificado el horizonte temporal de realización.

No se quiere decir, sin embargo, que todo está hecho en este campo, pues las deficiencias son muchas y se precisa de grandes dosis de imaginación para avanzar en soluciones reales de los problemas.

#### Regeneración medioambiental

Un punto que oscurecía el nivel de desarrollo alcanzado por la metrópoli era su deteriorado medio ambiente. En los últimos años y como resultado de una política activa en este campo, se han podido sentar las bases de un proceso integral de regeneración medioambiental, del que ya se constatan significativos avances. Entre estos, cabe destacar el alcance del Plan Integral de Saneamiento del Bajo Nervión, el tratamiento de residuos y suelos contaminados y, más importante aún, la progresiva concienciación ciudadana y de las empresas sobre la importancia del medio ambiente como un activo de la comunidad.

El camino hacia el futuro y la continuidad en la línea de mejora emprendida precisan ahondar más en planteamientos globales de los problemas, en la participación creciente del sector empresarial y la colaboración público-privada y en la incorporación de nuevos instrumentos económicos que incentiven a los agentes a conductas más respetuosas con el medio ambiente.

#### Regeneración urbana

Desde la perspectiva urbana, la metrópoli bilbaína de hoy es muy diferente a la de principios de la década. Del proceso de urbanización descomedido provocado por el expansionismo económico de otros tiempos, se ha pasado a procesos ordenados y acciones dinámicas, orientadas y de calidad. La acción de los Ayuntamientos, con el apoyo y coordinación de la Diputación Foral de Bizkaia, ha producido un salto cualitativo y cuantitativo de primera magnitud en la vida del Bilbao Metropolitano. La totalidad de municipios han dirigido acciones para la mejora y articulación del espacio urbano. Uno de los mejores exponentes de este proceso es la reciente inauguración del Palacio Euskalduna de Congresos y de la Música que, junto al Guggenheim Bilbao Museoa, convierte Abandoibarra en un nuevo espacio de centralidad, ejemplo de la transformación que está experimentando la metrópoli bilbaína.

Los necesarios nuevos impulsos de revitalización vendrán, además de por la finalización de los importantes proyectos ya en marcha, por la adopción de una estrategia de crecimiento inteligente y la configuración de una visión urbanística metropolitana compartida por todos los municipios que conforman la metrópoli.

### Centralidad cultural

El Bilbao Metropolitano ha pasado de ser una ciudad industrial a ser conocida y reconocida en el mundo por el Museo Guggenheim, máximo exponente del arte moderno en el ámbito internacional. Desde su inauguración en 1997, el museo ha catapultado internacionalmente la imagen cultural de la ciudad. El interés que Bilbao suscita en el mundo queda patente en el número de turistas en Bizkaia, que ha experimentado un crecimiento espectacular de más del 60% entre 1996 y 1998, duplicándose los procedentes del extranjero.

La exitosa puesta en funcionamiento del Guggenheim Bilbao Museoa, que ya ha pasado a la historia de la arquitectura, y la dinamización del Museo de Bellas Artes de Bilbao han demostrado la importancia fundamental de la cultura en el proceso de revitalización. En la actualidad, el principal reto consiste en garantizar el máximo aprovechamiento de las nuevas infraestructuras culturales y de otras previamente existentes, preservando así la coherencia a largo plazo de las diferentes iniciativas dirigidas a asociar la imagen del Bilbao Metropolitano a la modernidad.

### Gestión coordinada de las Administraciones Públicas

Dos elementos diferenciadores del sorprendente proceso de desarrollo del Bilbao Metropolitano son, por una parte, el grado de compromiso de las Administraciones Públicas a todos los niveles y, por otra, el grado de colaboración público-privada con el objetivo común de revitalización de la metrópoli. Reforzar el compromiso, potenciar la coordinación y extender la colaboración público-privada es el modo de avanzar y conseguir nuevas metas que, en la mayoría de los casos, no son responsabilidades exclusivas, sino compartidas por diversos agentes sociales.

### Articulación social

El esfuerzo realizado en materia social ha permitido al Bilbao Metropolitano continuar siendo líder en la implantación de medidas dirigidas a conseguir una sociedad equitativa y justa para ofrecer una nueva oportunidad a sus ciudadanos. A pesar de todo, es preciso tener en cuenta el

fenómeno de concentración espacial de la pobreza en determinadas zonas especialmente afectadas por el desempleo y los problemas de exclusión social.

Conviene recordar, también, que la progresión creciente del número de personas sin techo en el Bilbao Metropolitano durante los últimos años, plantea la necesidad de poner en marcha procedimientos específicos de integración social que den cabida a la totalidad de colectivos afectados –cada vez mayor proporción de jóvenes y mujeres.

### **Bring your dreams to Bilbao. Podemos hacerlos realidad.**

#### **La visión. Bilbao, the city where dreams come true.**

El presente capítulo es el núcleo y razón de ser de todo el proceso de reflexión estratégica, pues en él se describe la visión y motor de futuro elegido. Una idea básica que sirve para iluminar el pasado, entender el presente y orientar el porvenir del Bilbao Metropolitano.

El vigoroso proceso de revitalización experimentado por la metrópoli bilbaína en la última década ha desembocado en una situación de optimismo en el futuro. El reto ahora consiste en aprovechar dicho optimismo y los logros urbanísticos, ambientales y sociales alcanzados, para seguir avanzando en la búsqueda de la excelencia, construyendo entre todos una metrópoli de referencia en el mundo: una metrópoli “World Class”.

En consonancia con la globalización de la economía y la rápida implantación de la Sociedad del Conocimiento, las nuevas oportunidades van a depender, en una gran medida, del desarrollo de elementos intangibles relacionados con la capacidad de las personas y el potencial de la ciudad para darles cabida y alimentarlos convenientemente.

Basada en la amplia reflexión estratégica que contempla el estudio de modelos internacionales avanzados de desarrollo estratégico urbano y siendo conscientes de la progresiva y compleja competencia internacional, Bilbao Metropoli-30, con la colaboración y participación de sus 133 socios y el apoyo de una veintena de expertos internacionales, ha llegado a la conclusión de que el éxito del Bilbao Metropolitano, el 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 realidades concretas. En definitiva, crear y aprovechar las oportunidades que, sin duda, aparecerán en el mercado mundial.

La conclusión alcanzada ha desembocado en la visión del Bilbao Metropolitano. Es preciso construir entre todos una ciudad en la que los ideales, cualesquiera que fuesen, sean posibles; un Bilbao capaz de identificar, atraer y materializar las buenas ideas en provecho de toda la comunidad; un Bilbao en el que fluyen, se potencian y germinan las ideas. En definitiva, un Bilbao Metropolitano que da la bienvenida a los sueños y que se configura como la ciudad idónea para las personas que aman las nuevas ideas y que se identifican con ellas: si es bueno, es para Bilbao.

Esta idea básica no es ningún sueño o utopía y la historia de la ciudad está repleta de ejemplos que así lo avalan. En la práctica, Bilbao puede estar satisfecho ya que existe una fuerte coincidencia entre lo que es necesario hacer para conseguir el éxito y lo que ha demostrado que es capaz a través de su historia. En efecto, a lo largo de los 700 años de la historia de Bilbao, han sido numerosos los ejemplos que dan fe de que la ciudad ha sabido transformar las ideas en realidades ilusionantes y generadoras de riqueza, como medio para aprovechar las oportunidades de crecimiento económico o para sobreponerse a situaciones de declive.

### **Claves Estratégicas. Made True in Bilbao.**

#### Liderazgo activo y comprometido

Consolidar un liderazgo activo y comprometido es la primera clave que debe dar forma al nuevo Bilbao Metropolitano. Los líderes son aquéllos que ejecutan y hacen los sueños realidad. Son los que pueden analizar, identificar, atraer y materializar las ideas, recoger las opiniones y pensamientos más avanzados y visionarios de su entorno y del conjunto del mundo y llevarlos a la práctica con la contribución de la totalidad de la comunidad. Los líderes son una de las principales fuentes de ideas capaces de transformar la metrópoli y configurar un nuevo futuro.

Donde otros ven problemas y declive, los líderes ven oportunidades, construyen concertación y consenso y movilizan a sus comunidades en la dirección señalada. En muchas ocasiones provienen del sector empresarial y son emprendedores que actúan con la convicción de que el bienestar a largo plazo de sus empresas u organizaciones está estrechamente ligado a la salud a largo plazo de su región. Sin embargo, también tienen su origen en el sector público, en las universidades y en las organizaciones sin ánimo de lucro que integran el “tercer sector”, o surgen de la existencia de relaciones y trabajo conjunto entre todos ellos.

En la medida que incentivan a la comunidad para avanzar en el desarrollo de la misma, los líderes son semilla de capital social que, a su vez, fomenta nuevos liderazgos sociales en una rueda/motor que se retroalimenta: en aquellos lugares ricos en capital social, en los que existe una sociedad civil activa y lazos de confianza y reciprocidad se producen liderazgos que, a su vez, involucran la participación activa de la comunidad en proyectos comunes con la consiguiente creación de nuevo capital social.

Si el Bilbao Metropolitano consigue identificar y/o potenciar este grupo de agentes y, de forma concertada, decide otorgarles el grado de confianza y apoyo necesarios, tiene en sus manos una de las claves para articular con éxito la visión del Bilbao del futuro.

Pero este liderazgo no es nuevo para Bilbao, que ha contado a lo largo de toda su historia con grandes líderes y emprendedores que han forjado la metrópoli que ha llegado hasta nuestros días.

La intensa reconstrucción económica, política, social y urbanística desarrollada en los últimos diez años es la muestra más clara que se puede tomar como ejemplo de liderazgo en el Bilbao Metropolitano.

En el ámbito económico, tras la profunda crisis experimentada en los años setenta y ochenta, el País Vasco lidera nuevamente el crecimiento estatal gracias al dinamismo y liderazgo de

multitud de empresarios que han sabido superar las dificultades de la crisis y surgir con nuevo esplendor hasta conformar entre todos un tejido empresarial innovador y generador de riqueza y bienestar.

Tampoco se puede dejar de lado el importante liderazgo ejercido por las distintas Administraciones Públicas que, con un elevado grado de concertación social articulada a través del “Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano”, han puesto en marcha proyectos de regeneración urbana como los puentes de Euskalduna, Miraflores, la pasarela de Calatrava o Zubizuri, los parques de Txurdinaga, Etxebarria y Ametzola, la peatonalización de calles, la construcción del Metro de Bilbao, la nueva terminal del Aeropuerto de Sondika, la ampliación del Puerto de Bilbao, los edificios del Palacio Euskalduna de Congresos y de la Música, el Museo Marítimo y, por supuesto, el Museo Guggenheim. Proyectos de revitalización que van más allá de la propia construcción y que son la materialización de ideas que persiguen dotar a la ciudad de nuevas y más sofisticadas funcionalidades, tanto para sus ciudadanos como para los, cada vez más, numerosos visitantes.

**Lo más importante: las personas y sus valores. Ciudad de profesionales**

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 la segunda clave estratégica para el desarrollo futuro.

En la actualidad, el éxito o fracaso de las metrópolis y de cualquier estrategia de revitalización que se lleve a cabo en ellas depende de las personas. Éstas no sólo son capaces de hacer y materializar proyectos, sino mucho más importante, son el germen de las ideas. 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.

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 elementos indispensables de una visión común de futuro.

Manteniendo como punto de referencia la idea básica de futuro del Bilbao Metropolitano es preciso, además de tener en cuenta la apuesta global por las personas, focalizar ésta en el colectivo de profesionales por su potencial de liderazgo y, muy especialmente, por su capacidad, saber hacer y competencia para adaptarse y explotar las nuevas tecnologías, que marcan la evolución del nuevo marco socioeconómico en consonancia con la tendencia de los países más avanzados del planeta. Una sociedad abierta y con proyección que, como el Bilbao Metropolitano, apuesta además de por sus propios profesionales, por la atracción a la metrópoli de personas de este colectivo para integrarlas en su visión de futuro.

**Conocimiento e innovación**

Para que la metrópoli bilbaína sea el lugar donde las ideas se hacen realidad, es necesario que los profesionales sean portadores de conocimientos y actúen de forma innovadora. En efecto, el conocimiento es la semilla de nuevas ideas y la innovación el proceso mediante el cual éstas son

explotadas con éxito, beneficiando al conjunto de la comunidad. En este sentido, el conocimiento y la innovación son la tercera clave que alimenta la visión de futuro del Bilbao Metropolitano. La innovación es, ante todo, un fenómeno social, pues no afecta únicamente a las empresas, sino también a los individuos, instituciones, y a todo tipo de organizaciones.

La innovación está en el núcleo de cualquier proceso de revitalización y desarrollo metropolitano que, por definición, implica nuevas ideas, nuevos proyectos, nuevas tendencias y rumbos. Sin innovación las posibilidades son escasas.

Prácticamente, todo nuevo proyecto nace de una actuación innovadora, como mínimo, respecto a situaciones anteriores o frente a otros espacios o ciudades competidoras, para mantener un proceso de crecimiento y mejora continua de las condiciones de vida de la ciudad y, con ella, la de todos los agentes que en ella conviven –ciudadanos, empresas, instituciones y organizaciones–. A este respecto, los progresos técnicos no son suficientes, por sí mismos, para garantizar el éxito. La innovación consiste también en anticiparse a las necesidades y tener una visión clara del futuro.

Los elementos principales y factores primarios del éxito del proceso de innovación en una ciudad no son eslabones de una cadena temporal ordenada secuencialmente, sino cinco partes perfectamente interrelacionadas entre sí que se complementan. Para ser capaz de innovar una metrópoli debe:

- Vigilar su entorno interno y externo con el fin de identificar y procesar las señales o indicios de una innovación potencial.
- Dirigir las apuestas hacia aquellos proyectos y elementos innovadores que ofrecen mayores posibilidades de futuro, dadas las características sociales de la ciudad.
- Capacitarse para adquirir y generar el conocimiento necesario de modo que, una vez elegida una opción, la ciudad y sus agentes tienen que dedicar esfuerzo y recursos para ponerla en práctica.
- Implantar los nuevos proyectos seleccionados de manera que contribuyan a la configuración de la ciudad.
- Aprender sobre los elementos previos y revisar los éxitos o fracasos con la intención de captar el conocimiento pertinente de la experiencia.

El Bilbao Metropolitano está involucrado en un proceso de modernización que ha cambiado la realidad ciudadana. En pocos años, la ciudad ha transformado su tejido productivo incorporando más y mejores empresas de servicios avanzados que se unen a una industria cada vez más innovadora. El capital humano está más y mejor formado que nunca. La metrópoli se ha modernizado en términos urbanísticos y de transporte, se ha realizado un gran esfuerzo medioambiental y proyectos audaces como el Museo Guggenheim han calado y se han interiorizado en el alma de la metrópoli bilbaína.

La conversión de las ideas en realidad, la construcción de una ciudad con un caldo de cultivo adecuado para que los sueños se hagan realidad, precisa extender aún más el espíritu de innovación entre los ciudadanos para que se adapten con normalidad a los cambios, se premie a los emprendedores y se aplaudan las buenas ideas.

## Networking

En el mundo actual, el éxito de las personas, empresas e instituciones que pasa por su pertenencia y participación en los grupos más avanzados y que establecen los estándares en el ámbito internacional, es el denominado “networking”, identificado como la cuarta clave que nutre al Bilbao Metropolitano del futuro. Las nuevas y amplias oportunidades que ofrece la Sociedad de la Información sólo son posibles aunando y complementando esfuerzos individuales, formando redes formales e informales de cooperación y trabajo conjunto que aceleren el aprendizaje y fortalezcan la competitividad. Las redes permiten a sus miembros el acceso a un sistema de relaciones más amplias y de mayor calidad y a un conjunto de información al que no llegarían actuando aisladamente.

- Desde la vertiente individual, la aparición y posterior consolidación de Internet da sentido a un nuevo mundo con flujos de información más dinámicos y posibilidades de trabajo en grupo que van más allá de las fronteras físicas.
- Para las empresas, en cambio, el networking es una necesidad para aprovechar el potencial de oportunidades que escapan a los recursos individuales y que son necesarias para competir globalmente.
- Finalmente, el networking facilita a las instituciones, tanto públicas como privadas, el establecimiento de objetivos más ambiciosos y la posibilidad de afianzar un liderazgo más sólido.

En buena lógica, para que el networking alcance su máximo potencial debe albergar liderazgo y excelencia para dirigir proyectos complejos, de interés para los participantes en el mismo y capaces de generar valor, atrayendo competidores potenciales a la categoría de aliados y generando sinergias mediante la combinación de recursos y conocimientos.

## Desarrollo de redes de ciudades

Las redes de ciudades –“city networks”– han experimentado un extraordinario avance en los últimos años y forman parte de la propia estrategia de las principales urbes del mundo.

- Se consolidan como importantes grupos de presión que permiten reclamar la posición de liderazgo y promocionar la ciudad de un modo más abierto y ambicioso.
- Son un instrumento para la implantación de tecnologías avanzadas.
- Permiten el acceso a un mayor volumen de información e intercambio de experiencias en todos los niveles de gestión de la ciudad –provisión de servicios, eficacia y calidad en la gestión, medio ambiente, etc.

La metrópoli bilbaína está presente en redes de excelencia como “Eurocities” –en la actualidad Bilbao preside la organización–, donde se encuentran asociadas las 99 principales áreas metropolitanas de Europa, con el objetivo de fortalecer la dimensión urbana del proceso de integración comunitaria mediante el lanzamiento de proyectos innovadores de interés común y el ejercicio de presión ante las instituciones europeas; y participa en diferentes proyectos europeos asociada con otras ciudades y/u organismos de otros países. Un modo adicional y más informal de networking lo constituyen las relaciones que surgen como resultado de la extensión de las redes físicas de comunicación, especialmente aeropuertos y puertos. En este sentido, la ampliación del Puerto de Bilbao y del Aeropuerto es una fuente potencial para ampliar este tipo de relaciones informales de networking.

#### Networking empresarial

Las redes de empresas no son algo nuevo y está ampliamente reconocida la necesidad de colaboración y formación de alianzas estratégicas como elemento de mejora de la competitividad empresarial, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas.

- Son importantes como elementos de crecimiento y aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio.
- Son un modo de adquirir conocimiento local para los actores globales y un modo de aprender a competir globalmente para los agentes que operan en el ámbito local.
- La aparición de redes de suministradores locales es una vía para atraer la enorme capacidad de compra de grandes empresas y extender las ventajas de éstas últimas a la amplia red de pequeñas y medianas.

Las empresas vascas tienen una presencia cada vez mayor en los mercados de exportación e internacionalización y, en consecuencia, han establecido importantes redes y conexiones en distintos países extranjeros, tanto en Europa y Asia como en América Latina y Estados Unidos, en los que llevan a cabo proyectos en diferentes ámbitos y en colaboración con multitud de empresas de todos los sectores.

#### Otros campos del networking

El potencial del networking no se limita a la Administración de la ciudad y a las empresas sino que es una fuente de ventajas para la práctica totalidad de instituciones públicas y privadas, de manera que pueden aprovechar al máximo los recursos globales disponibles.

- Cooperación y networking entre centros de salud, tanto en el ámbito nacional como internacional, para prestar servicios sanitarios avanzados y de calidad más allá de las posibilidades de centros individuales.
- Redes y asociaciones de agencias de desarrollo local y regional, de Cámaras de Comercio, de Universidades, de servicios municipales –bibliotecas, centros de información, servicios de ayuda a domicilio, centros cívicos, etc.–, porque permiten el

intercambio de experiencias y el desarrollo de actividades de forma conjunta y coordinada.

Además de las experiencias de networking ya mencionadas con anterioridad, existe en el País Vasco un numeroso grupo de asociaciones, entre las que se podrían destacar la Red de Agencias de Desarrollo Regional (GARAPEN) o la asociación de Ayuntamientos Vascos (EUDEL, Euskal Udaleen Elkarte), que tratan de aunar esfuerzos en la promoción del desarrollo local y de intercambiar experiencias en la resolución de problemas de carácter similar. Es de destacar el papel de Bilbao Metropoli-30 que, en sus funciones de gestión integral del proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano, participa en algunas de las redes más activas y de mayor prestigio mundial en el campo de revitalización de ciudades.

Aprovechar el desarrollo de este tipo de experiencias y extenderlas a otros ámbitos, local, empresarial o incluso individual, es una importante oportunidad que no se puede dejar escapar.

### Calidad de vida

Potenciar una ciudad atractiva que garantice la calidad de vida de los ciudadanos es la quinta clave para el Bilbao Metropolitano del futuro. Como elemento que atrae a profesionales cualificados, es fundamental para la competitividad de la ciudad. Por este motivo, potenciar el atractivo de la ciudad puede ser un elemento que, a su vez, genere riqueza y crecimiento sostenido a la ciudad. Si la ciudad ofrece estándares de vida de calidad a los ciudadanos puede atraer profesionales cualificados que deseen llevar adelante sus proyectos en un entorno acogedor. Esto puede ser fuente de generación de renta adicional y, por lo tanto, de mejores estándares de calidad de vida. Se trata, pues, de un círculo virtuoso derivado del atractivo de la ciudad.

No obstante, hablar de una metrópoli atractiva implica abordar un conjunto de variables, que revelan la existencia de dos dimensiones configuradoras del concepto de calidad de vida: por un lado, existe una dimensión de tipo físico, que engloba todos los aspectos integrados en la regeneración urbana y medioambiental que implique activos tangibles, como las infraestructuras; y por otro lado, existe una dimensión de tipo social, que de una manera u otra, se encuentra reflejada en todos los aspectos fundamentales de esta reflexión estratégica.

El Bilbao Metropolitano ha incrementado radicalmente su atractivo gracias al efecto Guggenheim y su impacto en la mentalidad de los ciudadanos, convirtiéndose en un símbolo del nuevo rumbo que toma la ciudad para su adaptación a los tiempos que corren.

La metrópoli bilbaína es atractiva para las personas de fuera, tanto del resto del Estado como del extranjero. La repercusión que ha tenido el Museo sobre la imagen de la ciudad ha permitido que se hable de Bilbao en todo el mundo: "Bilbao is on the map". Además, es atractiva para sus propios habitantes, que han visto mejorada su calidad de vida. El Guggenheim ha devuelto a los ciudadanos de la metrópoli bilbaína el orgullo que se había disipado durante los años 80 a raíz de la crisis industrial. Sin embargo, la regeneración experimentada ha sentado las bases para una nueva trayectoria urbana más acorde con los nuevos tiempos y las nuevas necesidades.

No hay que olvidar la importancia creciente del ocio en la sociedad actual, que pone de manifiesto la necesidad de otorgar un papel más importante a actividades culturales, adaptando la oferta a la demanda de este tipo de servicios por parte de la sociedad. De este modo, una oferta cultural y lúdica de prestigio es un elemento que determina la calidad de vida de los ciudadanos.

### **Aspectos fundamentales. Let's get down to make dreams come true.**

Una vez analizadas y exploradas las claves estratégicas del Bilbao Metropolitano, en este capítulo se desarrollan los ocho aspectos fundamentales que alimentan dichas claves. Cada uno de los aspectos fundamentales se explica en un apartado diferenciado.

#### **Colaboración público-privada**

Como colaboración público-privada se entiende cualquier iniciativa en la que se combina la acción de una o varias instituciones/organizaciones públicas con la de una o varias organizaciones privadas –individuos, empresas, asociaciones, organizaciones, patronatos, fundaciones, ONGs, etc.– con un objetivo social común. La colaboración público-privada es un modo racional, flexible, dinámico y solidario de extender el liderazgo y la capacidad de acción más allá de las Instituciones Públicas. De este modo, se aprovechan las capacidades sociales, se extiende el potencial de financiación de proyectos por encima de los presupuestos públicos y se favorece una mayor coordinación de la diversidad de intereses que confluyen en la ciudad.

La cooperación público-privada es el principal aspecto que soporta el necesario liderazgo que la gestión y ejecución de ideas demanda en las ciudades. En unos casos, la participación de todos los agentes involucrados es el mejor modo para idear, diseñar y construir el liderazgo idóneo, necesario y legitimado para dar visión y confianza en el futuro. En otros, la propia credibilidad que otorga la amplia colaboración público-privada permite identificar, con garantías, potenciales líderes que por su naturaleza, experiencia, ideas, creatividad o habilidades son capaces de ejecutar proyectos de vital importancia para la ciudad.

La cooperación público-privada es una semilla sólida de liderazgo y de espíritu emprendedor de personas e instituciones que con su labor contribuyen al éxito en el diseño, desarrollo y realización de proyectos de futuro. Los líderes estimulan la vida y la estrategia de la ciudad en la dirección deseada.

La colaboración público-privada es, también, un aspecto fundamental para fomentar el networking de y en las ciudades, mediante la identificación de socios, organizaciones, ciudades, ideas y conocimientos de interés –señala países atractivos, identifica contactos y determina potenciales colaboradores–, que impulsan y favorecen el trabajo en red de empresas, individuos, organizaciones del tercer sector, etc., de la ciudad.

Finalmente, la cooperación público-privada es un aspecto fundamental para la promoción del conocimiento y la innovación en la metrópoli. La cooperación público-privada favorece la generación de un clima de confianza entre los agentes, posibilita el intercambio de opiniones y permite compartir experiencias y transmitir el conocimiento. A su vez, permite llevar a cabo acciones coordinadas entre los agentes, evitar duplicidades y gestionar de forma eficiente el proceso de innovación.

La colaboración público-privada es una constante en la metrópoli bilbaína y entre las experiencias notables cabe señalar, (i) el propio proceso de modernización en que está envuelta la metrópoli, fruto de las importantes infraestructuras culturales, construidas en muchos casos con capital público y privado, y de la participación y cooperación activa de personas, agentes y sociedad civil en general para financiar multitud de acontecimientos y proyectos culturales: galerías de arte, fundaciones, ciclos de ópera, conciertos de música, exposiciones, teatros, coloquios, etc., (ii) la transformación de los centros tecnológicos del País Vasco en fundaciones, con la participación de empresas privadas, que supone un claro impulso a la capacidad de innovación de la región.

### Sistema formativo de calidad

La variedad y el amplio espectro de consideraciones que giran en torno a la realización de acciones concretas implica que las personas deben adquirir los conocimientos y, especialmente, las aptitudes que, unidas a una mentalidad emprendedora, les permitan materializar sus propios sueños y los de la colectividad.

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

El sistema formativo se configura como un aspecto fundamental que nutre la capacitación de las personas y el liderazgo, dos de las claves para el Bilbao Metropolitano del futuro. Para que el impulso del sistema formativo a las claves sea más intenso y produzca los efectos deseados debe cumplir dos características básicas:

En primer lugar, ser de carácter internacional, para lograr una mayor conexión con centros reconocidos como excelentes, de modo que se tenga rápido acceso a los nuevos conocimientos y tecnologías y se pueda participar activamente en proyectos de investigación de vanguardia.

En segundo lugar, ser de calidad, para configurar el sistema formativo como un polo de excelencia generador de ideas y profesionales de primera línea, actuando como trampolín de pruebas que alimente el tejido empresarial del Bilbao Metropolitano, tanto en los sectores actuales como los emergentes en nuevos nichos generadores de empleo y riqueza.

La importancia creciente de los activos intangibles implica la inclusión del aprendizaje de valores de tipo sociocultural, tales como la cultura emprendedora, la capacidad de liderazgo y el espíritu innovador. Así, el sistema formativo, desde la enseñanza escolar hasta la formación permanente, pasando por la enseñanza universitaria, la formación profesional y la formación de segunda oportunidad, se convierte en un elemento potencial de generación de líderes comprometidos con la comunidad, así como de profesionales que puedan llevar a buen fin sus ideas y proyectos.

La formación, entendida como un proceso evolutivo, debe sustentarse en un sistema que facilite el aprendizaje continuo a lo largo de la vida profesional de las personas, de modo que sea un recurso dinámico y vivo para la metrópoli que le permita anticiparse a los cambios, aportando

respuestas innovadoras y facilitando su rápida adaptación a la creciente competitividad y exigencias de las nuevas tecnologías.

La globalización de la economía y la necesidad de cooperación internacional exige al sistema formativo capacidad para ser punta de lanza en habilidades y conocimientos. Finalmente, el conjunto del sistema formativo debe participar activamente en el desarrollo del networking, integrándose en los grupos pioneros y de excelencia en el ámbito mundial para facilitar la adquisición de conocimiento y mejorar a largo plazo la calidad de la formación proporcionada.

#### Sociedad conectada y que apuesta por la cooperación internacional

El Bilbao Metropolitano del futuro pasa por una sociedad conectada y que apuesta por la cooperación internacional; por una sociedad abierta que conoce las tendencias mundiales, inquieta, informada y capaz de captar los recursos intelectuales y las ideas que fluyen en el mundo; y por una sociedad que busca el aprendizaje continuo y donde la confianza impregna la comunidad.

El Bilbao Metropolitano se configurará como una sociedad que premie el intercambio de conocimientos y valore la aportación de nuevas ideas. La disponibilidad y capacidad para colaborar, y muy especialmente, en el ámbito internacional, no es resultado de la casualidad, sino consecuencia de un adecuado tejido productivo y social que lo favorece y lo potencia como elemento estratégico, estableciendo procedimientos y facilitando las herramientas necesarias para ello. La cooperación precisa, además de una mentalidad que prime la búsqueda de oportunidades más allá de los recursos propios, el predominio de valores tales como la imaginación, la creatividad y la capacidad de comunicación.

En la actualidad, la cooperación y comunicación internacional están soportadas por dos elementos:

- Las tecnologías de la información, que facilitan una conexión rápida y eficiente a amplias e importantes fuentes de conocimiento, abren nuevas oportunidades para la creación de empresas y riqueza y posibilitan nuevos modos de entender y gestionar el mundo.
- El idioma inglés, que se está consagrando rápidamente como una herramienta de comunicación internacional en todos los ámbitos de la vida laboral, científica, de negocios, cultural, turística o social. Quedar al margen del desarrollo y uso del inglés condena a un relativo aislamiento y/o a una situación de fuerte dependencia con serias limitaciones de desarrollo.

La presencia en redes internacionales, foros multiculturales, redes de ciudades, empresas y organizaciones en general, se sustenta en el conocimiento de idiomas y la capacidad y dominio de las nuevas tecnologías de la información.

A lo largo de su historia, Bilbao se ha distinguido por la apertura al exterior, la búsqueda de nuevos mercados y alianzas internacionales. Buenos ejemplos de todo ello son la constitución en 1511 del “Consulado de Bilbao” o el establecimiento, a mediados del siglo XV, de alianzas económicas externas para garantizar la preeminencia de la ciudad en el tráfico de la lana

castellana proveniente de Burgos, ruta comercial que conectaba al sur, con ciudades castellanas, y hacia el norte, con puertos como los de Nantes, Londres o Brujas.

O más recientemente las numerosas “joint ventures” vascas con empresas de otros países o la cooperación de los centros tecnológicos y la Universidad en proyectos de investigación internacionales.

### Ciudad saludable y segura

El aumento de la expectativa de vida y la creciente sensibilización ciudadana sobre la necesidad de adoptar hábitos saludables impulsan a las ciudades a ofrecer un entorno que garantice y proteja el pleno desarrollo de las capacidades personales y profesionales.

Uno de los elementos determinantes de este entorno saludable es la seguridad ciudadana. Además, es uno de los retos que más preocupan a los ciudadanos por ser uno de los aspectos más visibles y que más puede afectar a la conducta social.

Es, por otra parte, una condición para que se desarrollen actividades económicas de todo tipo – comerciales, industriales, turísticas, etc.– y determinados acontecimientos –encuentros deportivos, conciertos, ferias, congresos, etc. Además, su ausencia es un freno para integrar y consolidar en la metrópoli personas, empresas e instituciones de excelencia.

La complejidad del fenómeno obliga, por un lado, a una perspectiva global e integral que incida principalmente en las causas que generan la inseguridad y, por otro lado, a una acción coordinada entre agentes públicos y privados. La mejora de la seguridad ciudadana es un complejo balance entre la prevención y, en la medida que ésta no funcione, el control de las manifestaciones de inseguridad. Todo ello coordinado con otras políticas urbanas, tales como las de infraestructuras, disfrute del ocio, educación, trabajo, etc.

Esto implica que, si la seguridad es un elemento diferenciador para la calidad de vida en las ciudades, los agentes públicos y privados del Bilbao Metropolitano deben realizar un esfuerzo relevante para estar a la cabeza a nivel internacional en este aspecto y convertirlo en un elemento diferencial y de atractivo para la metrópoli.

### Modernidad cultural

La modernidad cultural hace referencia a la consecución de una metrópoli cultural de rango internacional, que realiza un uso eficiente de sus activos tradicionales en materia de arte y cultura, a la vez que apuesta y potencia los movimientos de vanguardia internacional.

La modernidad cultural implica, igualmente, un proceso de modernización social, para lograr un elevado grado de sensibilidad e integración de los grupos sociales y de la población en su conjunto en las actividades relacionadas con la cultura y el ocio. En este caso, la cultura sirve de instrumento de articulación social.

La modernidad cultural supone también la existencia de una sociedad que progresa en su conjunto, a la vez que consolida su cohesión interna, configurando, de este modo, una

comunidad abierta, moderna, creativa, innovadora y atractiva para sus ciudadanos y para el resto del mundo.

También implica, a su vez, la incorporación de proyectos de modernización urbanística, mediante la recuperación de edificios y centros urbanos para el desarrollo de actividades de ocio, culturales, recreativas, comerciales, hosteleras o turísticas.

La modernidad cultural también comprende un proceso de modernización económica a partir de la creación de una industria de la cultura que potencie nuevas cualificaciones profesionales, desarrolle una cultura tecnológica y de innovación en la sociedad y active la creatividad social y el conocimiento de los procesos tecnológicos, así como de las transformaciones sociales que todo ello implica.

El potencial de la industria cultural es, por lo tanto, un elemento a tener muy presente en el Bilbao Metropolitano, ya que favorece la existencia de una sociedad con una elevada calidad de vida, basada en actividades avanzadas generadoras de riqueza. La sociedad culta es, además, una sociedad educada, con valores solidarios y asociativos, imaginativa y emprendedora, con optimismo ante los retos que plantea el futuro y con ganas de afrontarlos. Un nicho de mercado que puede ser utilizado para integrar la tendencia y trayectoria industrial de la metrópoli y llevar adelante proyectos de renovación productiva.

En su camino hacia la modernidad cultural el Bilbao Metropolitano ha dado grandes pasos en regeneración urbana, económica y social en los ámbitos culturales, pero queda todavía un camino por recorrer hacia la excelencia.

El Bilbao Metropolitano disfruta progresivamente de una mayor y más diversa programación de actividades y encuentros sociales de todo tipo y va consolidando eventos de talla internacional. El Guggenheim Bilbao Museoa, por su parte, se consolida como la punta de lanza y centro neurálgico del desarrollo de una ciudad moderna e internacionalmente conocida. Éste, junto el Museo de Bellas Artes y otros proyectos museísticos en desarrollo son el germen y bandera de una ciudad culturalmente destacada, que aprovecha sus recursos para avanzar en la creación de riqueza y revitalizar la metrópoli.

Finalmente, un elemento susceptible de mayor explotación industrial es la particularidad y riqueza de la propia cultura vasca en artes tradicionales –escultura, pintura–, artes industriales – cine, empresas videográficas– y deporte autóctono –pelota, remo y deporte rural en general. Sin olvidar que cuenta con artistas de renombre internacional y toda una industria audiovisual que bascula alrededor de avanzados medios de comunicación.

#### Un nuevo impulso a la regeneración urbana

El Bilbao Metropolitano ha llevado a cabo y está desarrollando una importante labor de regeneración urbana, que precisa ser impulsada con nuevas fuerzas y desde una perspectiva de crecimiento inteligente, acorde con los nuevos modelos de desarrollo urbano, que abandonan los modelos extensivos de crecimiento y favorecen la racionalidad.

Desde la perspectiva metropolitana, la compleja reestructuración industrial, la ampliación de las áreas edificadas en zonas periféricas, unida a la descentralización de los centros de empleo, comercio y ocio y a la modificación de las pautas de consumo y de las preferencias en cuanto a lugar de residencia, introduce nuevas variables a tener en cuenta en el proceso de desarrollo de la ciudad.

Por una parte, se produce una pérdida de espacios verdes, tanto dentro como alrededor de las áreas urbanas y, por otra, se cuenta con suelos contaminados y/o degradados, que son una rémora para la metrópoli y que, como ya se viene haciendo con intensidad, deben, tras los correspondientes procesos de descontaminación, ser reutilizados en nuevos usos que sirvan de soporte al proceso integral de regeneración urbana.

Asimismo, deberían considerarse, de manera muy especial, los flujos de movimientos de la población en los diferentes medios de transporte –incluyendo el caminar por la ciudad– optimizando su utilización sobre la base de su funcionalidad. En este contexto, la integración de las iniciativas locales y la colaboración público-privada alentarán aún más el proceso de regeneración urbana en las líneas de futuro establecidas.

Éste es un aspecto fundamental para que el Bilbao Metropolitano sea reconocido como una ciudad atractiva que garantice un entorno de calidad para los ciudadanos. Para ello, es preciso continuar en la línea iniciada pero potenciando la utilización de soluciones tecnológicamente innovadoras, con una visión integral y de futuro y primando iniciativas que favorezcan y potencien el disfrute del ocio y el lanzamiento de nuevos espacios industriales para el desarrollo de nuevas actividades económicas generadoras de riqueza y respetuosas con el medio ambiente.

La regeneración urbana aportará mayor atractivo y calidad de vida si incluye la dimensión social, de modo que integre socialmente a las personas excluidas, evitando la dualización y fragmentación social. Esta dimensión social de la regeneración urbana implica la integración de aspectos económicos, de seguridad, de medio ambiente, de transporte y de vivienda, sin olvidar el acceso a puestos de trabajo y a oportunidades de formación.

#### Sistema socioeconómico sostenible

Como se constata en el análisis del contexto mundial, la sostenibilidad, entendida como un crecimiento respetuoso con los recursos naturales y el medio ambiente, es uno de los aspectos estratégicos del desarrollo. Muchas ciudades en el mundo se dan cuenta ahora de 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 como un sistema inseparable.

Cada vez está más aceptado que los principios de la sostenibilidad se circunscriben a tres elementos básicos que son la llave para la reducción tanto del impacto medioambiental como de los costes sociales –muy especialmente los de largo plazo– actuaciones basadas en el respeto íntegro a las personas, el uso eficaz de los recursos –optimizar el uso de materias primas y de recursos naturales no renovables por unidad de producción– y la circularidad, entendida como reutilización y reciclado de materiales, suelo, edificios, etc.

Aplicar estos principios en el Bilbao Metropolitano y responder a los retos de sostenibilidad que están planteados exige, por un lado, enfoques integrales dentro de un marco estratégico claro, haciendo un uso pleno y complementario de todos los instrumentos de actuación disponibles para solucionar los problemas. Por otro lado, la complejidad del problema precisa de intervenciones innovadoras que incidan en las pautas y conductas de los individuos, empresas e instituciones, tanto públicas como privadas.

Los esfuerzos por aplicar iniciativas de este tipo pueden verse impedidos por las prácticas tradicionales de planificación y gestión, que adolecen de insuficiente visión integral y de largo plazo y por el, a veces, imperfecto funcionamiento de los mercados a la hora de tratar las externalidades medioambientales. En este sentido, la colaboración público-privada, junto con un amplio compromiso social son el modo de facilitar la articulación de una metrópoli que crezca a largo plazo de un modo sostenible. Experiencias notables en esta línea son, por ejemplo, la recuperación del cauce de la Ría de Bilbao, la regeneración de suelos contaminados abandonados tras la crisis industrial o la gestión coordinada y recogida selectiva de residuos urbanos.

### Sociedad integrada e integradora

Del mismo modo que articular una ciudad atractiva es la base sobre la cual se asientan el resto de claves estratégicas, lograr una comunidad integrada e integradora es un aspecto fundamental que soporta directamente el atractivo de la ciudad, a la vez que es la base de otros aspectos tales como: la seguridad, el crecimiento sostenible e, incluso, el nuevo impulso a la regeneración urbana.

Por ciudad integrada, se entiende una comunidad donde sus individuos participan por igual y sin distinciones de las obligaciones y, especialmente, de los derechos como ciudadanos, siendo su rasgo más característico la ausencia de exclusión social que relegue a parte de la población en el proceso de desarrollo y bienestar social.

Por ciudad integradora, se entiende una comunidad abierta y cosmopolita que acepta y respeta la diversidad y que sabe aprovechar ésta para generar riqueza.

El respeto por los demás es el denominador común de ambas características. Valores como la empatía y la solidaridad, entendida ésta como compromiso social e individual con los objetivos comunes de la ciudad, son la base de una sociedad integrada e integradora y determinantes para el grado de atractivo de la ciudad.

La integración social es un fenómeno muy complejo en el que se conjugan elementos como la falta de empleabilidad de colectivos específicos de jóvenes y grupos marginados, el tratamiento de la drogadicción y delincuencia, la salud mental, la integración de las minorías étnicas y, por supuesto, la atención y cuidado de las personas mayores. Avanzar en una sociedad cada vez menos excluyente obliga a un planteamiento global que combine medidas preventivas para reducir la existencia de áreas deprimidas en el futuro con medidas integradoras que incidan eficazmente en las manifestaciones de falta de cohesión social, económica y espacial dentro de la metrópoli.

## **La Misión de Bilbao Metropoli-30.**

La misión de Bilbao Metropoli-30 para la próxima década es:

- 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.

## **ANEXOS. BILBAO 2010. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA.**

### **Una lectura rápida.**

La situación del Bilbao Metropolitano en este final de siglo es muy diferente a la situación de crisis que padecía diez años atrás. La metrópoli, firmemente apoyada por sus Administraciones Públicas, con una amplia colaboración social, y catapultada por el compromiso expresado en su Plan Estratégico, ha experimentado un vigoroso proceso de revitalización en todos los ámbitos, de forma que ahora la deja en situación de afrontar con optimismo los importantes retos que le esperan en el futuro.

La Asociación Bilbao Metropoli-30 ofrece a los líderes de la ciudad, a los agentes sociales y al conjunto de la sociedad el presente trabajo, que consiste en un detallado proceso de reflexión estratégica sobre el futuro del Bilbao Metropolitano en el horizonte del año 2010.

### **La visión**

El estudio de la evolución del contexto mundial, la rápida configuración de la nueva sociedad del conocimiento y el análisis de las ventajas competitivas de la ciudad, ha permitido a los socios de Bilbao Metropoli-30, con ayuda de numerosos expertos de talla mundial, identificar una visión de futuro, que será la llave que permitirá alcanzar cotas elevadas de crecimiento, generación de riqueza, mayor calidad de vida para todos y reconocimiento mundial para la ciudad.

La idea básica identificada es sencilla de transmitir: “construir entre todos un Bilbao Metropolitano en el que los ideales, cualesquiera que fuesen, sean posibles; un Bilbao capaz de identificar, atraer 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 ideas avanzadas: si es bueno, es para Bilbao.

Esta visión viene, además, reforzada y avalada por una historia de planteamientos innovadores, que en momentos clave de la ciudad la han proyectado con nuevo impulso hacia el futuro. De

aquí 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 propone como meta reforzar lo que la ciudad ha sido capaz de realizar a través de su historia. Existe, por tanto, una clara coincidencia entre lo que es necesario hacer para conseguir el éxito y lo que Bilbao ha demostrado que es capaz de realizar a través de la historia.

### **Las claves estratégicas que impulsan la visión**

Mirar con responsabilidad al futuro implica responder adecuadamente 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?

Para convertir en realidades los sueños se precisa un Bilbao Metropolitano con líderes capaces de generar, 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.

El triunfo de las ideas depende de la capacidad de las personas. Éstas 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, independientemente de su formación, estatus o 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.

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.

El éxito de las personas, empresas e instituciones pasa por su inclusión y participación en los grupos más avanzados y que establecen los estándares en el ámbito mundial: el llamado networking. En este contexto es donde surge la necesidad de que el Bilbao Metropolitano afiance su renovación en todos sus aspectos 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 conseguir metas más ambiciosas que las que se plantearían a título individual.

Finalmente, construir una metrópoli de referencia mundial, necesita de la articulación de una metrópoli atractiva en la que las personas quieran y deseen 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 clave da sentido y forma al resto de las seleccionadas para nutrir la visión de futuro.

En las cinco claves, 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 a corto plazo y contar con un tejido productivo innovador y competitivo y, finalmente, se ha perfilado por establecer una comunidad no excluyente en la que el éxito se extiende a todos los sectores sociales, así como preocupada por establecerse como una sociedad abierta al mundo y dispuesta a la colaboración internacional en la búsqueda de nuevas oportunidades. Todo ello da aún mayor credibilidad a la posibilidad de hacer realidad la ambiciosa idea básica seleccionada y diferencia al Bilbao Metropolitano de otras ciudades y ámbitos geográficos.

### **Aspectos fundamentales que sustentan las claves estratégicas**

En su caminar hacia el futuro el Bilbao Metropolitano es consciente de la necesidad de fortalecer su posición en cada una de las claves, apoyando, desarrollando y potenciando muchos aspectos que las sustentan. Entre estos aspectos destacan ocho: 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 saludable y segura, la modernidad cultural como catalizadora 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 incide de forma decidida sobre 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 a potenciales líderes de la comunidad. En definitiva, la colaboración público-privada es una semilla sólida de liderazgo.

Bilbao Metropoli-30, ejemplo claro y diferencial de este tipo de colaboración en el Bilbao Metropolitano, ha permitido, además de potenciar su visión estratégica, identificar y poner en marcha contactos con redes internacionales de excelencia en multitud de áreas de interés para la metrópoli.

Resulta notable, 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 intercambiar opiniones, compartir experiencias y transmitir conocimientos.

## Sistema formativo de calidad

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

Este sistema formativo 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.

El conjunto del sistema formativo tiene la función adicional de participar activamente en el desarrollo del networking, integrándose en los grupos pioneros y de excelencia en el ámbito mundial.

## Sociedad conectada y que apuesta por la cooperación internacional

Estructurar una sociedad conectada y que apuesta por la cooperación internacional es la vía para dar soporte a la constitución de nuevos y robustos liderazgos, facilitar el networking y dinamizar la creación de nuevo conocimiento y capacidades innovadoras.

Este aspecto fundamental cuenta con dos elementos cruciales: por un lado, las tecnologías de la información que conforman la infraestructura básica del networking y facilitan una conexión rápida y eficiente a amplias e importantes fuentes de conocimiento y, por otro, el dominio de idiomas y, en particular, de la lengua inglesa, que se está consagrando rápidamente como una herramienta de comunicación internacional en todos los ámbitos de la vida económica y social.

## Ciudad saludable y segura

La seguridad en la metrópoli o lo que es lo mismo, la articulación de una ciudad saludable 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 impacta de modo más directo 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, instituciones y organizaciones, excelentes en el ámbito mundial. La seguridad es un aspecto imprescindible para cualquier metrópoli de éxito. 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 punto de partida para un nuevo modo de articulación social, que involucra a todos los ciudadanos en la edificación de una metrópoli, donde se conjuguen 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 sirven, a su vez, para alentar nuevas actividades económicas 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 atractivo y con calidad de vida, se debe potenciar el proceso de regeneración urbana iniciado en los últimos tiempos como otro 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, favorezca nuevas actividades económicas, tenga en cuenta una vertiente social e integradora de todos los ciudadanos y facilite e incentive el asentamiento de profesionales cualificados.

#### 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 de 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, entendida como un crecimiento respetuoso con los recursos naturales y el medio ambiente, nutre la creación de una ciudad atractiva, haciendo hincapié en la solidaridad con las futuras generaciones, siendo consciente de los problemas y dificultades que puede generar un proceso irreflexivo de crecimiento.

#### Sociedad integrada e integradora

Finalmente, los aspectos fundamentales anteriores en los que se basan las claves estratégicas del Bilbao Metropolitano sólo tendrían sentido con 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 sus ciudadanos y colectivos. Ello redundará en mejores condiciones de vida para todos y un mayor atractivo de la ciudad para los visitantes y profesionales que deseen instalarse en la metrópoli para materializar sus sueños e ideas.

### **Participantes**

#### **Socios de Bilbao Metropoli-30**

## Socios Fundadores

1. Gobierno Vasco - Eusko Jaurlaritza
2. Diputación Foral de Bizkaia - Bizkaiko Foru Aldundia
3. Ayuntamiento de Bilbao - Bilboko Udala
4. Banco Bilbao Vizcaya - BBV
5. Diario El Correo, S.A.
6. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao - Bilboko Merkataritza Gintza eta Itsasketa Etxea
7. Euskadiko Udaleen Elkarte - Asociación de Municipios Vascos - EUDEL
8. Iberdrola, S.A.
9. Sociedad Promotora Bilbao Plaza Financiera, S.A.
10. Telefónica Sdad. Operadora de Servicios de Telecomunicaciones en España, S.A.
11. Bilbao Bizkaia Kutxa - BBK
12. Universidad de Deusto - Deustuko Unibertsitatea
13. Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea
14. Petróleos del Norte, S.A. - PETRONOR
15. Editorial Iparragirre, S.A.
16. Altos Hornos de Vizcaya, S.A.
17. Autoridad Portuaria de Bilbao
18. International Business Machines, S.A.E. - IBM
19. Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles - RENFE

## Socios de Número

1. Ayuntamiento de Sondika - Sondika'ko Udala
2. Ayuntamiento de Getxo - Getxoko Udala
3. Ayuntamiento de Muskiz - Muskizko Udala
4. Ayuntamiento de Abanto y Ciérvana - Abanto-Zierbenako Udala
5. Ayuntamiento de Loiu - Loiu'ko Udala
6. Ayuntamiento de Sopelana - Sopelana'ko Udala
7. Ayuntamiento de Basauri - Basauriko Udala
8. Ayuntamiento de Alonsotegi - Alonsotegi Eleizateko Udala
9. Elecnor, S.A.
10. Aurora Polar, S.A. Seguros y Reaseguros
11. Asociación de Constructores de Vizcaya - ASCOVI - Bizkaiko Etxegileen Bazkuna - BIEBA
12. Asociación de Comerciantes Casco Viejo
13. Andersen Consulting, S.L.
14. El Corte Inglés, S.A.
15. SENER, Ingeniería y Sistemas, S.A.
16. Laboratorios de Ensayos e Investigaciones Industriales - LABEIN
17. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona - LA CAIXA
18. Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia
19. Idom, S.A.
20. Talleres y Montajes Industriales, S.A. - TAMOIN
21. Feria Internacional de Muestras de Bilbao - Bilboko Nazioarteko Erakustazoka
22. Dragados y Construcciones, S.A.

23. Asociación de Jóvenes Empresarios del País Vasco - AJEBASK
24. Ayuntamiento de Santurtzi - Santurtziko Udala
25. Ayuntamiento de Lezama - Lezamako Udala
26. Ayuntamiento de Leioa - Leioa Elizateko Udala
27. Ayuntamiento de Etxebarri - Etxebarriko Udala
28. Ayuntamiento de Urduliz - Urduliz'ko Udala
29. Ayuntamiento de Plentzia - Plentzia'ko Udala
30. Ayuntamiento de Gorliz - Gorliz'ko Udala
31. Ayuntamiento de Ortuella - Ortuellako Udala
32. Ayuntamiento de Barakaldo - Barakaldoko Udala
33. Ayuntamiento de Barrika - Barrikako Udala
34. Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de Bizkaia - Bizkaiko Aparailari eta Arkitekto Teknikoen Elkargo Ofiziala
35. Parque Tecnológico - Teknologi Elkartegia, S.A.
36. Sociedad para la Innovación y Promoción de nuevas Tecnologías - Socintec, S.A.
37. Mondragón Corporación Cooperativa, S. Coop. Ltda.
38. Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos
39. Babcock & Wilcox Española, S.A.
40. Ayuntamiento de Erandio - Erandioko Udala
41. Fundación Novia Salcedo
42. Ayuntamiento de Berango - Berangoko Udala
43. Ayuntamiento de Sestao - Sestaoko Udala
44. Corporación IBV, S.A.
45. SYSECA, S.A.
46. Ayuntamiento del Valle de Trapaga - Trapagarango Udala
47. ABB Daimler Benz Transportation, S.A.
48. Ayuntamiento de Derio - Derio'ko Udala
49. Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia - Bizkaiko Industri Injinadoreen Elkargo Ofiziala
50. Ilustre Colegio Notarial de Bilbao
51. TECSA Empresa Constructora, S.A.
52. K.P.M.G. Peat-Marwick, S.A.
53. Fundación "Centro Asociado UNED Bizkaia" - Bizkaia Zentru Elkartua
54. Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País, Comisión Bizkaia
55. Información y Desarrollo, S.L.
56. Ayuntamiento de Portugalete - Portugaleteko Udala
57. Fundación Robotiker
58. Colegio Vasco de Economistas - Ekonomilarien Euskal Elkargoa
59. Fundación Gaiker
60. Ilustre Colegio de Abogados del Señorío de Vizcaya - Bizkaia Jaurerriko Abokatuen Bazkun Ohoretsua
61. Arthur Andersen & Co., S.C.
62. Bilbao Plaza Marítima
63. Ayuntamiento de Zierbena - Zierbenako Udala
64. Cruz Roja - Oficina Provincial de Vizcaya
65. Fundación Etorikintza

66. Gorabide, Asociación Vizcaína en favor de las Personas con Deficiencias Psíquicas
67. Cáritas Diocesana de Bizkaia
68. Ceinsa - Centro de Estudios Informáticos, S.A.
69. Eusko Ikaskuntza - Sociedad de Estudios Vascos
70. Confederación Empresarial de Bizkaia - Bizkaiko Enpresarien Konfederazioa-CEBEK
71. Fundación O.N.C.E.
72. Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, S.A. - SPRI, S.A.
73. Delegación en Bizkaia del Colegio Oficial de Arquitectos Vasco-Navarro - Euskal Herriko Arkitektoen Elkargo Ofiziala. Bizkaiko Ordezkaritza
74. Promarsa 93, S.A.
75. Evizalde, S.A.
76. Bilbao, Cía. Anónima de Seguros y Reaseguros
77. Editorial del Pueblo Vasco, S.A.
78. Autopista Vasco-Aragonesa, C.E.S.A.
79. ICR Consultores
80. Editora del País Vasco 93, S.A.
81. Metro Bilbao, S.A.
82. Ayuntamiento de Mungia-Mungiako Udala
83. Ayuntamiento de Galdakao-Galdakaoko Udala
84. Círculo de Empresarios Vascos
85. Zabalgarbi, S.A.
86. Athletic Club de Bilbao
87. Europistas, S.A.
88. The Chase Manhattan Bank CMB, S.A.

#### Socios Colaboradores

1. Consulado General de Venezuela
2. Consulado General de Chile
3. Consulado de Grecia
4. Consulado de Colombia
5. Consulado General de Francia
6. Consulado de Sudáfrica
7. Consulado Real de Dinamarca
8. Consulado de la República Dominicana
9. Consulado de Italia
10. Consulado de México
11. Consulado General Británico
12. Consulado Honorario de la República Federal de Alemania
13. Embajada de la República Argentina
14. Consulado de Austria
15. Consulado de Nicaragua
16. Consulado de Suecia
17. Consulado de Portugal
18. Consulado A.H. del Perú
19. Fundación BBV
20. Museo de Bellas Artes de Bilbao

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

## **Expertos**

Relación de expertos que han realizado aportaciones al proceso de reflexión estratégica mediante su participación en grupos de trabajo, reuniones con ponentes extranjeros o de manera indirecta.

- José Miguel Abarrategui (Director Gerente de la Estación Intermodal de Abando)
- Nerea Abasolo (Gabinete de Prensa del Guggenheim Bilbao Museoa)
- Juan María Aburto (Director General de Régimen Jurídico y Función Pública de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Jesús Adán (Director Técnico de ABB Daimler Benz)
- Joseba Agirreazkuenaga (Facultad de Ciencias Sociales y de la Información de la UPV/EHU)
- Ignacio Agreda (Director de Comunicación y Relaciones Externas de Aceralia Corporación Siderúrgica)
- Iñigo Aguirre (Departamento de Geografía de la Universidad de Deusto)
- Alberto Alberdi (Director de Análisis y Proyectos del Gobierno Vasco)
- Angel Albinarrate (Director de Servicios de Hacienda y Administración Pública del Gobierno Vasco)
- Francisco Albisu (Asesor del Presidente de SENER)
- Joseba Andoni Alcalde (Secretario General de Política Institucional y Coordinación del Gobierno Vasco)
- Peio Aldazabal (Director de Filmoteca Vasca)
- Francisco Aldecoa (Catedrático de Relaciones Internacionales de la UPV/EHU)
- Jon Aldeiturriaga (Director Gerente de la Asociación de Comerciantes del Casco Viejo)
- Aurora Alonso (Técnico de Estudios de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao)
- Matías Alonso (Director Asociado de Andersen Consulting)
- Tiburcio Alonso (Director de Sistemas de CIMUBISA)
- Eugenio Alvarez (Director General de Urbanismo de la Diputación Foral de Bizkaia)
- José María Alvear (Consejero Delegado de Seguros Bilbao)
- Koldo Anasagasti (Tres Koma 93)
- Luis Francisco Andreu (Director Comercial de EL CORREO)
- Begoña Anguisola (Directora Comercial del Palacio de Congresos y de la Música de Bilbao)
- Pablo Angulo (Cáritas Diocesana de Bilbao)
- Jaime Apalategui (Director Norte y Cataluña de IBM)
- Begoña Aparicio (Bilbao Iniciativas Turísticas)
- Josu Aramberri (Facultad de Informática de la Universidad del País Vasco)
- Anton Aranburu (Director de Recursos Ambientales del Gobierno Vasco)
- Manuel Ardanza (Letrado de la Sociedad Rectora Bolsa de Valores Bilbao)
- José Miguel Arechavala (Cónsul de México en Bilbao)

- Pilar Aresti (Presidenta del Comité Asesor de los Amigos del Guggenheim Bilbao Museoa)
- Ander Aretxabala (Director de Sistemas de Gestión - Norte de IBM)
- Mikel Arieta-Araunabeña (Alcalde de Erandio)
- Valentín Aristín (Director-Gerente de CIMUBISA)
- María Angeles Arranz (Directora de Formación de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao)
- Ana Arroyo (Investigadora Senior de la Fundación ROBOTIKER)
- José Manuel Asensio (Concejal del Ayuntamiento de Barakaldo)
- Pedro de Asumendi (Subdirector General de EUROPISTAS)
- Servo Atela (Director Sucursal de Corredores de Bilbao de Axa Aurora)
- Gualberto Atxurra (Alcalde de Muskiz)
- José Luis Aurrecochea (Director General de IHOBE)
- Michel Avignon (Cónsul General de Francia)
- José Luis Avila (Vicedecano de Alumnos y Rel. Institucionales de la Universidad de Deusto)
- Gerardo Ayo (Director del Social Antzokia)
- Pedro María Azcarate (Socio Director de Arthur Andersen)
- Francisco Javier Azpiazu (Secretario General de CEBEK)
- Jon Imanol Azua (Arthur Andersen)
- Sabin Azua (Senior Manager de K.P.M.G. Peat-Marwick, S.A.)
- José Julián Bakedano (Subdirector del Museo de Bellas Artes de Bilbao)
- Xabier Barandiarán (ESTE - Universidad de Deusto)
- Juan Daniel Barandiarán (Alcalde de Zaratamo)
- Kosme de Barañano (Catedrático de la Facultad de Bellas Artes de EHU/UPV)
- Pedro Barea (Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la UPV)
- Txomin Bargas (Director de Aplicaciones Industriales de la Fundación GAIKER)
- Ricardo Barkala (Director General de Lan Ekintza)
- Carlo Baroni Cesari (Vice-cónsul consejero de Italia en Bilbao)
- Asunción Barredo (Vicedecano de ESIDE)
- Antonio Barrenechea (Director Gerente de TAMOIN)
- Amaia Basterretxea (Directora del Museo Arqueológico, Etnográfico e Histórico Vasco)
- Ernst-Ewald Behle (Director del Colegio Alemán)
- M<sup>a</sup> Asunción Belamendia (Directora Administrativa de METRO BILBAO)
- Carmelo Bengoechea (Vicedecano del Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos del País Vasco)
- Javier Bernar (Jefe del Departamento de Marketing de ELEC NOR)
- José Antonio Bikandi (Asesor del Departamento de Presidencia de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Ricardo Bilbao (Director de Creación y Difusión Cultural del Gobierno Vasco)
- Bittor Bilbao (Director de CEINSA)
- Joseba Koldo Bilbao (Director de la Oficina para la Modernización Administrativa del Gobierno Vasco)
- Alfredo Bilbao (Secretaría Técnica de la Dirección General de Babcock & Wilcox Española)
- Elisabete Bizkarralegorra (Directora del Area de Educación del Ayuntamiento de Bilbao)
- José Miguel Bonilla (Director General de Promoción Económica e Innovación de la Diputación Foral de Bizkaia)
- José Boogen (Cónsul de la República Federal de Alemania en Bilbao)

- Alberto Buen (Alcalde de Irun)
- Iñigo Bullain (Coordinador de la Sección de Sociopolítica del Instituto de Europeos de la Universidad de Deusto)
- Fernando Bustamante (Concejal de Cultura del Ayuntamiento de Barakaldo)
- Miguel Angel Cabieces (Alcalde de Portugalete)
- José Antonio Calvo (Departamento de Estudios de SPRI)
- Segundo Calleja (Alcalde de Sestao)
- José Antonio Campos (Diputado Foral de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Aldolfo Careaga (Vicepresidente de The Chase Manhattan Bank)
- José Castells (Catedrático de Derecho Constitucional y Administrativo de la UPV/EHU)
- Gonzalo Centeno (Director Ejecutivo del Teatro Barakaldo)
- Aitor Cobanera (Director General de SPRI)
- José Antonio Consuegra (Director Provincial de La Caixa)
- Javier Cruz (Alcalde de Santurtzi)
- Manuel Cuenca (Vicerrector de Extensión Universitaria de la Universidad de Deusto)
- José Félix Chomón (Gerente de IBAE-ADEBI)
- Lucio Delgado (Andersen Consulting)
- Guillermo Dorronsoro (Director de Marketing de la Fundación Labein)
- Iñaki Dorronsoro (Director Gerente de LKS Consultores)
- Juan José Duque (Subdirector General de Innovación Empresarial de SPRI)
- Koldo Echebarría (Departamento de Organización y Política de Empresa de ESADE)
- Venancio Echeverría (Director de Comunicación de TELEFONICA)
- Julen Eguiluz (Jefe de Servicios Generales del Departamento de Obras Públicas de la Diputación Foral de Bizkaia)
- José Miguel Eizaguirre (Adjunto a Presidencia del Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia)
- Ana Elejalde (Directora del Area de Cultura y Turismo del Ayuntamiento de Bilbao)
- M<sup>a</sup> Angeles Elorza (Directora de Internacionalización del Gobierno Vasco)
- Pello Ellacuría (Presidente del Consejo Escolar de Euskadi)
- Mikel Emaldi (División de Tecnologías de la Información de la Fundación LABEIN)
- Juan Vicente Erauskin (Director de Infraestructuras de Transporte del Gobierno Vasco)
- Anton Erkoreka (Vicepresidente por Bizkaia de Eusko Ikaskuntza)
- Angel María Erkoreka (Director General de Patrimonio y Servicios de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Josu Iñaki Erkoreka (Director del IVAP)
- Joseba Escribano (Director General de Promoción Turística de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Eduardo Escribano (Decano del Ilustre Colegio de Abogados del Señorío de Vizcaya)
- M<sup>a</sup> Soledad Esteban (Secretaria General de la UPV/EHU)
- Jon Iñaki Etxebarria (Director Territorial de Sanidad de Bizkaia del Gobierno Vasco)
- Maitena Etxebarria (Vicerrectora de Extensión Cultural de la UPV/EHU)
- Begoña Etxebarria (Directora de la Fundación Novia Salcedo)
- Elvira Etxebarria (Directora de Bilbao Iniciativas Turísticas)
- Mikel Etxebarria (Jefe del Servicio de Acción Cultural de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Patricia Fernández (Directora General de Asuntos Relacionados con la CE de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Daniel Fernández (Director Técnico del Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia)

- Raúl Fernández de Arroyabe (Concejal del Ayuntamiento de Bilbao)
- Mercedes Fernández Trigo (Jefe del Departamento de Servicio Sociales para Afiliados de la Fundación O.N.C.E.)
- Jesús Fernández Urbina (Jefe del Gabinete de Comunicación y Relaciones Externas de RENFE)
- Ernesto Ferrándiz (Director del Dpto. de Ingeniería Civil de SENER)
- Josu Ferreiro (Departamento de Economía Aplicada de la UPV/EHU)
- Ricardo Franco (Vocal de la Junta Rectora de la Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País)
- José Luis Franch (Director del Grupo Dragados, S.A.)
- Xabier Galarraga (Facultad de C. Económicas y Empresariales de la UPV)
- Inmaculada Gallastegui (Directora de Estudios de Caja Laboral)
- Eugenio Gandiaga (Director del Aula de Cultura de Getxo)
- Concepción Gangoiti (Directora del Museo de Reproducciones Artísticas)
- Juan Garaiyurrebaso (Director General de la Feria Internacional de Muestras de Bilbao)
- Guillermo Garate (Alcalde de Elgoibar)
- Javier García (Departamento de Comunicación del Ayuntamiento de Getxo)
- Jorge García (Director de Comunicación de Seguros Bilbao)
- Agustín García (Coordinador de Relaciones Laborales de la UPV/EHU)
- Javier Garcia-Egocheaga (Presidente de Zabalgardi)
- Agustín García Ureta (Coordinador de Relaciones Laborales–Derecho Administrativo II de la UPV-EHU)
- Francisco Garmendia (Decano de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Deusto)
- Maite Garmendia (Delegada Territorial de Educación de Bizkaia del Gobierno Vasco)
- Xabier Garmendia (Desarrollo Protección Ambiental, S.L.)
- Gonzalo Garrido (Director General de ICR Consultores)
- Iñaki Gastañaga (Alcalde de Loiu)
- Francisco J. Giménez (Técnico de Alcaldía del Ayuntamiento de Getxo)
- Manuel Gogenola (Director del Servicio de Información Económica de la Cámara de Comercio de Bilbao)
- Jesús Goienetxe (Director de Gestión Social de MCC)
- Juan Carlos Goienetxea (Alcalde de Bermeo)
- Pilar Gómez-Larrañaga (Información y Desarrollo)
- Tomás González (Subdirector del Departamento de Internacional de IDOM)
- Javier González de Durana (Director de Sala Rekalde)
- José María González-Pinto (Presidente de la Delegación de Bizkaia del Colegio Oficial de Arquitectos Vasco-Navarro)
- Jesús González Sagredo (Alcalde de Trapagaran)
- Mikel González Vara (Técnico Consultor de ACLIMA)
- José María González Zorrilla (Presidente de EUDEL)
- José María Gorostiaga (Dpto. de Biología Vegetal de la UPV/EHU)
- Eduardo Gorostiza (Presidente Ejecutivo de Babcock & Wilcox Española)
- Roberto Gracia (Director General de la Fundación Labein)
- Domingo Guzmán (Vicepresidente del Athletic Club de Bilbao)
- Silke Haarich (Consultora de Información y Desarrollo)

- Fernando Huarte (Director de Cáritas Diocesana de Bilbao)
- Roberto Ibarretxe (Departamento de Medio Ambiente de la Diputación Foral de Bizkaia)
- M<sup>a</sup> Angeles Ibarrondo (Directora de Marketing de la Fundación GAIKER)
- Francisco Igartua (Alcalde de Gorliz)
- Juan Ignacio Iñurrieta (Director Financiero de ABB Daimler Benz)
- Alejandro Ipiña (Servicio de Estadística de EUSTAT)
- Juan Ignacio Izeta (Director de Ordenación del Territorio del Gobierno Vasco)
- Jon Jauregi (Alcalde de Beasain)
- Joseba Jauregizar (Director de Tecnología e Innovación del Gobierno Vasco)
- Fernando Landa (Alcalde de Galdakao)
- Juan Landecho (Consejero-Delegado de ELEC NOR)
- Juan Carlos Landeta (Secretario General en Funciones de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao)
- Xabier Lapitz (Subdirector de DEIA)
- Frank Larcade (Institut Français)
- José María Larrauri (Dirección General de Planificación y Gestión Viaria de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Iñaki Lasagabaster (Departamento de Derecho Constitucional y Administrativo de la UPV/EHU)
- Juan Luis Laskurain (Director General de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao)
- Mauri Lazkano (Presidente del Parque Tecnológico de Zamudio)
- Antonio Leal (Gerente de El Corte Inglés)
- Juan Manuel Legarreta (Director General de Cultura de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Luis de León (Jefe de Comunicación Regional Norte de IBERDROLA)
- Jon Joseba Leonardo (Vicedecano de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Deusto)
- Iñaki Letona (Director General de la Fundación Gaiker)
- Arantza Leturiondo (Secretario General del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas)
- Ian Lewis (Cónsul del Reino Unido)
- Pedro Lobato (Alcalde de Etxebarri)
- Demetrio Loperena (Catedrático de Derecho Constitucional y Administrativo de la UPV/EHU)
- José Antonio López Egaña (Director General de la Fundación Robotiker)
- Francisco Llera (Facultad de Ciencias Sociales de la UPV/EHU)
- Lourdes Llorens (Directora de EUSTAT)
- Josu de Madariaga (Director General de Medio Ambiente de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Julia Madrazo (Concejal Delegada de Empleo, Mujer y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Bilbao)
- Francisco Javier Maqueda (Director Gerente de CEDEMI)
- Enrique Marco-Gardoqui (Secretario General de la SPRI)
- Gorka Martínez (Departamento de Cultura de Bilbao Bizkaia Kutxa)
- Juan José Martínez Barañano (Presidente de Bizkaia de AJEBASK)
- Javier Martínez Ojinaga (IDD NECOM)
- Eusebio Melero (Concejal de Bienestar Social y Serv. Humanos del Ayuntamiento de Bilbao)
- José María Menéndez (Vicepresidente de SENER)
- Juan José Mezcorta (Alcalde de Abanto y Ciérvana)

- Jaione Mondragón (Departamento de Política y Administración de la UPV/EHU)
- Jesús Monreal (Director de Empleo y Formación del Gobierno Vasco)
- Gotzone Mora (Departamento de Sociología II de la UPV/EHU)
- Miguel Moral (Director de la División de Servicios de la Corporación IBV)
- Anselmo del Moral (Vicedecano de ESIDE de la Universidad de Deusto)
- Javier Muniozguren (Director de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicaciones)
- Jesús Navarrete (Director de TECSA)
- Gerardo Navea (Director General de ABB Galindo)
- Josu Ocáriz (Técnico del Dpto. de Innovación Empresarial de SPRI)
- Mikel Ocio (Director del Area de Obras y Servicios del Ayuntamiento de Bilbao)
- Fernando Ochoa (Gerente del Athletic Club de Bilbao)
- Fernando Odriozola (Responsable del Departamento de Internacional-Asia de SPRI )
- Pedro Oficialdegui (Departamento de Informática de Bilbao Bizkaia Kutxa)
- José Luis Olabarri (Presidente de ASCOVI-BIEBA)
- Txomin Olabarri (Director del Departamento de Innovación y Mejora Empresarial de SPRI)
- Juan José Olabarria (Presidente del Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia)
- Luis Olaortúa (Consejero de IDOM)
- Jaime Oraá (Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto)
- Itziar Ortega (Directora de Servicios de Información del Instituto Europeo de Software)
- Paul Ortega (Director de UNESCO)
- Mikel Ortiz de Arratia (Jefe de Relaciones Públicas de Petronor)
- Juan José Ortueta (Director Territorial de TELEFONICA)
- Jon Ortuzar (Director General del Palacio Euskalduna)
- María Luisa Oyarzabal (Directora de la Fundación BBV)
- Agustín Ozamiz (Técnico de la Organización Central de Osakidetza)
- Carlos Palacios (Técnico de Ventas de IBM)
- Alfonso Pérez-Agote (Catedrático de la Facultad de CC. Sociales y Comunicación de la UPV/EHU)
- Eduardo Portero (Concejal del Ayuntamiento de Bilbao)
- Enrique Portocarrero (Director del Círculo de Empresarios Vascos)
- José Alberto Pradera (Presidente Ejecutivo de Autopista Vasco-Aragonesa, C.E.S.A.)
- Mikel Pulgarín (Vicepresidente de Editora del País Vasco 93)
- Teresa Querejazu (Presidente de la Fundación Etorikintza)
- Manuel Quevedo (Director de Desarrollo Tecnológico y Calidad de MCC)
- Luis Ramos (Gerente del Area de Estudios y Consultoría de IDOM)
- Ana Rayo (Directora del Departamento de Zoología de la UPV/EHU)
- Julen Rekondo (Colaborador de El Correo)
- Fernando Revuelta (Departamento de Urbanismo y Relaciones Municipales de la Autoridad Portuaria de Bilbao)
- Ernesto del Río (Subdirector de Bilbao 700 III Milenium)
- Santiago Rivero (Director General de SOCINTEC)
- Mercedes Rodríguez (Directora de Turismo del Gobierno Vasco)
- Arantza Rodríguez (Departamento de Economía Aplicada de la UPV-EHU)
- Luis Rodríguez (Director General del Instituto de Estudios Territoriales de Bizkaia)

- Susana Rodríguez (Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Comercial de Deusto)
- Pascual Román Polo (Presidente de la Comisión de Bizkaia de la RSBAP)
- José de la Rosa (Adjunto al Director Gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao)
- Mikel Ruiz (Director del Centro Formación Somorrostro)
- Juan Ignacio Ruiz de Aguirre (Jefe del Servicio de Estudios Municipales de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Luis Francisco Ruiz Minguela (Departamento de Consultoría Tecnológica de la Fundación Robotiker)
- José Sabas (Subdirección de Arquitectura e Ingeniería de Osakidetza)
- Enrique Sacanell (Técnico de Bienestar Social y Salud Pública del Ayuntamiento de Getxo)
- Juan María Saenz de Buruaga (Subdirector General de Bilbao Bizkaia Kutxa)
- Rafael Francisco Sagarduy (Gerente de Medio Ambiente de IDOM)
- Josu Sagastagoitia (Director Gerente de Metro Bilbao)
- José M<sup>a</sup> Sainz de Vicuña (Director de LKS Consultores)
- José Ignacio Saiz-Salinas (Departamento de Zoología y DCA de la UPV/EHU)
- Francisco Javier Sainz Jiménez (Jefe del Gabinete de Asesoramiento Municipal de la Diputación Foral de Gipuzkoa)
- Javier Salazar (Presidente de la Agrupación Vasco-Navarra de Arquitectos Urbanistas)
- Begoña Salinas
- Javier San José (Vocal de la Junta Rectora de la Real Sociedad Bascongada de Amigos del País)
- Roberto San Salvador del Valle (Instituto de Estudio de Ocio de la Universidad de Deusto)
- Juan Francisco Santacoloma (Director de Deiker – Universidad de Deusto)
- Dimas Sañudo (Concejal de Urbanismo del Ayuntamiento de Bilbao)
- Pello Sarasola (Director de Programación de EITB)
- Encina Serrano (Concejal de Cultura del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz)
- Felipe Serrano (Departamento de Economía Aplicada de la UPV/EHU)
- Euken Sese (Gerente de ADEBISA)
- Gorka Sierra (Director de la Sociedad Coral de Bilbao)
- Juan Carlos Sinde (Director del Area de Abandoibarra de Bilbao Ría 2000)
- María Esther Solabarrieta (Diputada Foral de Medio Ambiente y Acción Territorial de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Rafael Suso (Managing Director de EKD)
- Iñaki Tellechea (Viceconsejero de Política Industrial del Gobierno Vasco)
- Manuel Tello (Decano de la Facultad de Ciencias de la UPV/EHU)
- Eduardo Tolosa (Banco Bilbao Vizcaya)
- José Luis Tolosa (Dpto. de Pintura de la Facultad de Bellas Artes de la UPV/EHU)
- José Antonio Torrontegui (Banca Institucional del Banco Bilbao Vizcaya)
- Mikel Ugalde (Director de la Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad)
- Pedro Ugarte (Responsable de Comunicación de EUDEL)
- Luis María Ullibarri (Director Gerente de HOBETUZ)
- Koldo Unceta (Director del Instituto Hegoa – Universidad del País Vasco)
- Miguel Unzueta (Director de la Real Sociedad Bascongada de Amigos del País)
- José Manuel Uribarri (Concejal de Educación Juventud y Deporte del Ayuntamiento de Bilbao)

- Yolanda Urquidi (Directora del Departamento de Cooperación Internacional de SPRI)
- Víctor Urrutia (Director del Departamento de Sociología I de la UPV-EHU)
- Juan Luis Urrutia (Departamento de Organización de IBERDROLA)
- Ander Urrutia (Alcalde de Sopelana)
- José Miguel Ustaran (Ingeniero Industrial de JMU-Formación y Asesoramiento Empresarial)
- Ana Paula Valle (Responsable del Area de Comunicación e Imagen de La Caixa)
- Alfonso Vegara (Presidente de Grupo Taller de Ideas)
- José M<sup>a</sup> Vélez de Mendizabal (Gerente de EUSKO IKASKUNTZA)
- Juan Ignacio Vidarte (Director Gerente del Guggenheim Bilbao Museoa)
- Arturo Villanueva (Director de Servicios Corporativos de Iberdrola Diversificación)
- Germán Yanke (Redactor Jefe de Opinión de El Mundo del País Vasco)
- Mar Zabala (Directora de EUDEL)
- Ramón Zallo (Director de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la UPV/EHU)
- Jon Iñaki Zarraga (Alcalde de Sondika)
- Iñaki Zarraoa (Alcalde de Getxo)
- Roberto Zubiaga (Director de Medio Ambiente y Química de la Fundación LABEIN)
- Miguel Zugaza (Director del Museo de Bellas Artes de Bilbao)
- Santos Zunzunegui (Catedrático de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Información de la UPV/EHU)
- Bingen Zupiria (Director de ETB)

#### Ponentes Internacionales

- Bosco Bueeler (Arquitecto e ingeniero Secretario General de ECOHB, European Global Network Ecobiology)
- Dave Carter (Manchester City Council)
- Ralf Ebert (Director de STADTart)
- David Fitzpatrick (Chief Executive of BURA, British Urban Regeneration Association)
- Arie Halachmi (Fellow of the Netherlands Institute of Government; Professor of Tennessee State University)
- Douglas Henton (Presidente de Collaborative Economics)
- Peter Hills (Professor and Director, Centre of Urban Planning and Environmental Management, The University of Hong Kong)
- Darlene Hincks (Presidenta de Canadian Capital Cities Organization)
- Klaus Kunzmann (Profesor de la Universidad de Dortmund)
- Patrick Lusson (Jefe de la misión «Futuro y Estrategia del Gran Lyon»)
- Lyndsay R. Neilson (Director of Neilson Associates Pty Limited; Professor of Urban Planning and Director of the Centre for Developing Cities, University of Canberra)
- Eduardo Rosales (Regidor de Educación y Cultura del Ayuntamiento de Guadalajara)
- Jorge Salinas (Director de Comunicación del Ayuntamiento de Guadalajara)
- Wieland Schulz-Klein. (Productor y miembro del Europäisches Filmzentrum Babelsberg)
- Nancy Skinner (Councilmember de la ciudad de Berkeley en California y Directora de la oficina de ICLEI en los Estados Unidos con sede en Berkeley)
- Paolo Subioli (Red Urbana de Representaciones, RUR, perteneciente al Centro de Estudios de Inversiones Sociales)

- Michael J. Thomas (Principal Lecturer in Urban Planning School of Planning Oxford Brookes University)
- Sabina Vanucci (Representante de ECOMED)