

Leioako Gogoeta Estrategikoa

Reflexión Estratégica de Leioa



Tokiko Garapen Plana 2002

BURUTU Programa

Plan de Desarrollo Local 2002

Programa BURUTU



LEIOA AYUNTAMIENTO
ELIZATEKO DE LA ANTEIGLESIA
UDALA DE LEIOA



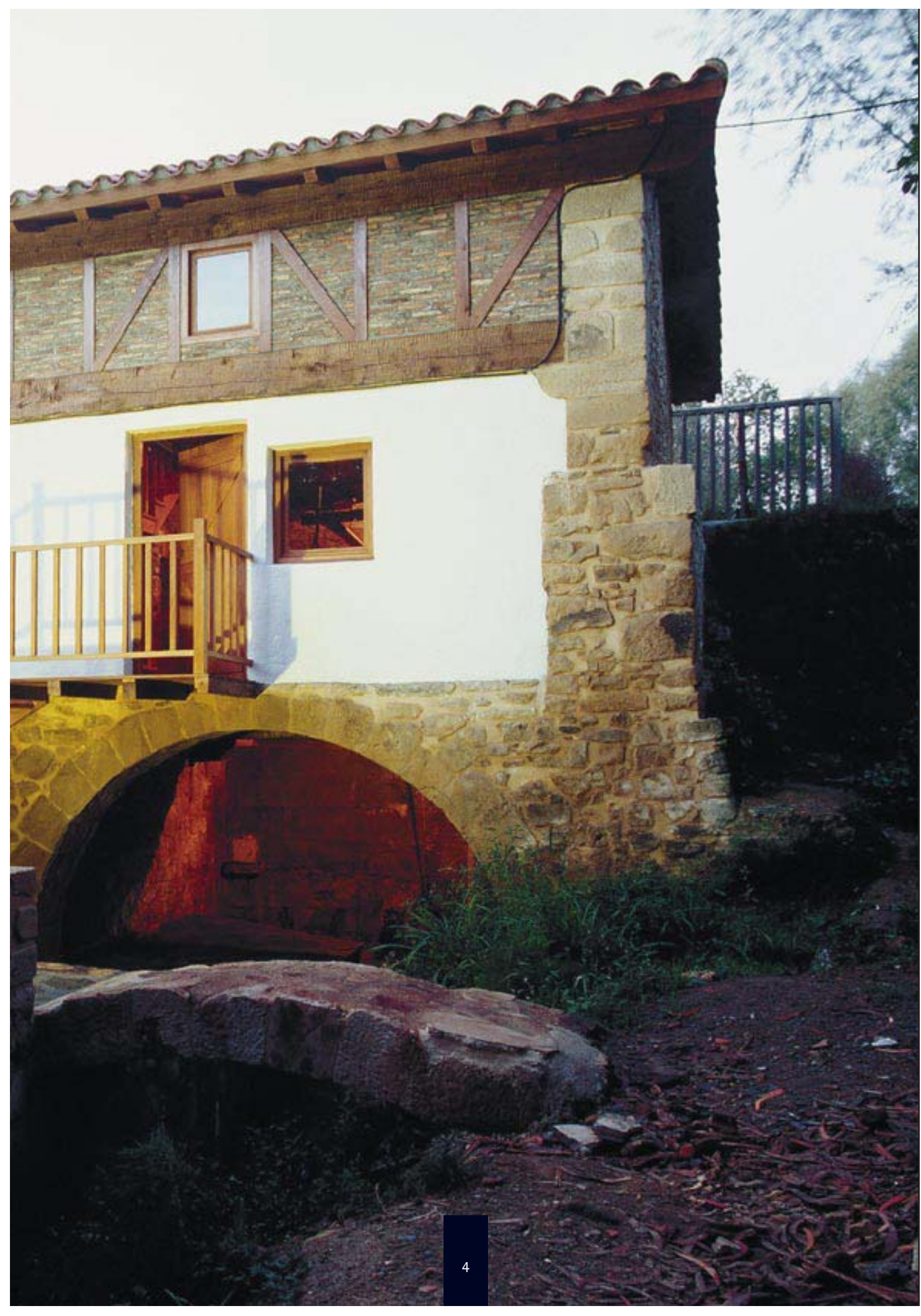
■ Bizkaiko Foru
Aldundia
Ekonomi Sustapen
Saila

Diputación Foral
de Bizkaia
Departamento de
Promoción Económica



B I L B A O
Metropoli-30





Aurkibidea 0

Indice

Aurkibidea	5	Indice
Hitzaurrea	7	Introducción
Aurrekariak	11	Antecedentes
Bilboko Metropolia Biziberritzeko Plan Estrategikoaren sintesia, Hausnarketa Estrategikoa eta Bilbo 2010		Síntesis del Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano, la Reflexión Estratégica y el documento Bilbao 2010
Estrategia dokumentua		La Estrategia
Lan metodologia	17	Metodología de trabajo
Leioa udalerriko gizarte eta ekonomiazko testuingurua	25	Análisis del contexto socio-económico del municipio de Leioa
Kokapena eta bilakaera historikoa		Localización y evolución histórica
Biztanleria eta giza baliabideak		Población y recursos humanos
Jarduera ekonomikoa		Actividad económica
Hirigintza		Urbanismo
Bizitza kalitatea		Calidad de vida
Gako estrategikoak	85	Claves estratégicas
Ondorioen laburpena	143	Resumen de conclusiones
Partaideen eranskina	147	Anexo de participantes



Hitzaurrea

1

Introducción

Herritarren bizitza aldarazi duen bizkortze prozesu indartsua bizi izan dute Bilbok eta bere metropoli barrutiak 90eko hamarkadan. Eta Bilboko Metropolia Biziberritzeko Plan Estrategikoan finkatutako helburu gehienak dagoeneko gauzatu daudelarik, **gogoeta estrategiko berria** egitea dagokigu orain.

Metropoliak izan dituen begi-bistako aurrerakadak baikotasun kolektibo egoera bat sortu du etorkizunari begira. Etorkizun horretan helmuga berriak aurkezten dira **bikaintasunaren** bila aurrera egiteko bidean, eta nazioarteko erreferentzia izango den metropolia eraikitzea izango da bat, "World Class" metropolia eraikitzea alegia, Rosabeth Moss Kanter, Harvard Business School-eko irakasleak sortutako kontzeptua erabiliz.

Bilbao Metropoliti-30, Bilboko Metropolia Biziberritzeko Elkartek gogoeta estrategiko zabala egin zuen 1999 urtean, eta gogoeta horren ondorioek Bilboko Metropolia ikuspegi berria ekarri dute, lehiatzeko duen aldea indartu eta etorkizuneko ikuspegia indartzen dituzten gakoak eta funtsezko alderdiak bilatuz bere ezaugarriak aztertu behar dituen erreferentziako nazioarteko metropoli gisa.

Hala ere nahitaezkoa da Bilboko metropoliaren barruan dauden **udal errealitate desberdinak** nabarmentzea. Industria izan da metropoliaren eremu desberdinen garapenerako diskriminazio handiena mende batean zehar, hainbat abiadurako desberdineko bilakaera ekarri, udalerrak prozesuan sartuta egon ala ez egotearen arabera. Fenomeno honen froga nagusia distribuzio geografikoa da oraindik ere: giza kontzentrazioa nabarmentzen da Itsasadarraren inguruan kokatuta dauden udalerrietan eta, hedaturaz, Bilboko metropoliaren udalerrak multzoaren osagarri guztietan.

Hazkunde ekonomikoaren prozesuan desorekak izatea inguru ekonomiko guztietan gertatzen da, eta Bizkaiko lurralde historikoa ez da salbuespen bat kontu honi dagokionez. Horregatik, barruti baten barruan biltzen diren egoera desberdinek, zein gizarte eta ingurumen

Bilbao y su área metropolitana han experimentado en la década de los 90 un vigoroso proceso de revitalización que ha transformado la vida de sus ciudadanos. Llegados a un punto en el que la mayor parte de las metas perseguidas en el Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano son ya realidad, ha resultado oportuno realizar una **nueva reflexión estratégica**.

Los evidentes avances de la metrópoli han desembocado en una situación de optimismo colectivo en el futuro, un futuro en el que se plantean nuevas metas para avanzar en la **búsqueda de la excelencia**, construyendo una metrópoli de referencia internacional, una metrópoli "World Class", utilizando el concepto creado por la Profesora de la Harvard Business School, Rosabeth Moss Kanter.

La Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano, Bilbao Metropoliti-30, realizó en 1999 una amplia reflexión estratégica, cuyas conclusiones han desembocado en una renovada visión del Bilbao Metropolitano, como metrópoli internacional de referencia que debe potenciar su ventaja competitiva y explorar sus especificidades, buscando las claves y aspectos fundamentales que fortalezcan su visión de futuro.

Resulta sin embargo necesario destacar las **diversas realidades municipales** dentro de la metrópoli bilbaína. La industria ha sido durante un siglo el mayor discriminante del desarrollo de las distintas áreas de la metrópoli, provocando una evolución a varias velocidades, según los municipios estuvieran o no involucrados en el proceso. La principal prueba de este fenómeno continúa siendo la distribución demográfica: destaca la concentración humana en los municipios ubicados alrededor de la Ría y, por extensión, en todos los componentes del conjunto de municipios de Bilbao.

La existencia de **desequilibrios en el proceso de crecimiento económico** es un hecho común a la totalidad de los entornos económicos, no siendo el Territorio Histórico de Bizkaia una excepción a este respecto. Es por ello que la heterogeneidad de situaciones concurrentes en una misma área, así como la necesidad de abordar actuaciones en entornos urbanos afectados por un mayor declive

giro hondatu bati lotutako gainbehera ekonomiko handiagoz eragindako hiri guneetan jarduerak bideratzeko beharrak ere, ezinbestekoa egiten dute gune horiek biziberritzeko xedea duten izaera integratutako jarduerak bideratzea.

Beraz, Bilboko metropoliaren **garapen harmoniko eta orekatuaren** beharra azpimarratu behar da, iraganetik jaso ditugun desberdintasunak murriztu eta eskalako ekonomiak eta sinergiak sustatu daitezten. Zentzu honetan, komeni da gogoratzea berreraketa estrategia normalean metropoli barrutiei edo hiri guneei soilik aplikatu ez eze, metropoli barrutia osatzen duten **udalerrientzat** ere, udalerrri hauek beren estrategia propioa definitzeak berak duen **garrantzia** ere nabarmentzen duela esperientziak. Eta ez metropoliaren barrutiaren lehia-kortasunean ondorioak dituelako soilik, baizik eta, barne mailan batez ere, udalerrriaren eta bere herritarren bizitza kualifikatzeko¹.

Baita ere, hiri berreraketak erakarpen eta bizitza kalitate maila handiagoak ekarriko ditu gizarte maila kontuan hartzen badu, baztertutako pertsonak integratu, eta gizarte haustura eta zati-keta saihestuz. Hiri berreraketaren **gizarte maila** honek ekonomia, segurtasun, ingurumen, garraio eta etxebizitza alderdien integrazioa inplikatzeko du, lanpostuak izateko bideak eta prestakuntza aukerak ahaztu gabe.

Egoera honen aurrean, Leioako Udalak erabaki du Gogoeta Estrategiko prozesu bat burutzea, **udalerririko errealitatera egokitutako Plan Estrategikoari** bidea eman diezaiokeena, eta metropoliaren osotasunarentzat lortu nahi diren helburuekin bat.

Ekimen hau Tokiko Garapen Plana 2002 programaren barruan sartzen da. Programa hau Bizkaiko Foru Aldundiaren **Ekonomia Sustapen Sailak** bultzatzen du hazkunde ahalmen bereziak zehaztuz Udalerrriaren garapen ekonomiko handiagoari bide eman diezaioketen jarduerak sustatzeko.

¹ Norabide honekin, Bartzelonako metropoli barrutiko udalerrri gehienek plan estrategikoak bideratu dituzte Bartzelona hiriarren dinamika aprobetxatu eta euren hiri eginkizunak berrantolatze aldera. Horren ondorioz, jarduera ekonomikoak sortu dituzte, auzoak udalerrriaren erdigunearekin uztartu dituzte eta horrela aldarazi egin dute metropoliaren inguruaren barruan duten egoera.

económico asociado a un deterioro del clima social y medioambiental, hacen necesario adoptar **actuaciones de carácter integrado dirigidas a la revitalización de dichos entornos.**

En consecuencia, se debe incidir en la necesidad de un **desarrollo armónico y equilibrado** de la metrópoli de Bilbao, de manera que se reduzcan las desigualdades heredadas y se potencien economías de escala y sinergias. En este sentido, conviene recordar que la estrategia de regeneración no sólo se aplica habitualmente a las áreas metropolitanas o a las ciudades centrales, sino que la experiencia enfatiza la **importancia** que, incluso **para los municipios** que forman parte de áreas metropolitanas, tiene el hecho de que éstos definan su propia estrategia. No sólo por los efectos en la competitividad del área metropolitana, sino, sobre todo en el ámbito interno, para cualificar la vida del municipio y sus ciudadanos¹.

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

Ante esta situación, el Ayuntamiento de Leioa decide realizar un proceso de Reflexión Estratégica que pueda derivar en un **Plan Estratégico adaptado a la realidad municipal**, acorde a los objetivos generales deseables para el conjunto de la metrópoli.

Esta iniciativa se enmarca en el Plan de Desarrollo Local 2002 promovido por el Departamento de Promoción Económica de la Diputación foral de Bizkaia para impulsar actuaciones estratégicas que permitan un mayor desarrollo económico del Municipio mediante la identificación de sus potencialidades de crecimiento características.

¹ Con esta orientación, la mayoría de los municipios del área metropolitana de Barcelona han desarrollado planes estratégicos para aprovechar el dinamismo de la ciudad de Barcelona y reorganizar sus funciones urbanas. En consecuencia, han generado actividad económica, han vertebrado sus barrios con el centro del municipio y de este modo se ha transformado su situación dentro del entorno metropolitano.

Leioako udalaren Osoko Bilkurak 1992ko apirilaren 9an eginiko bilkura berezian onartu zuen Udal hau Bilbao Metropoli-30 Elkartearen sartzeari bazkide gisa; hori Elkartearen Zuzendaritza Batzordearen 1992ko ekainaren 8ko bileran onetsi zen. Horregatik eta kontutan hartuta Bilbao Metropoli-30 Elkarteak **plangintza estrategikoetan daukan esperientzia**, Leioako Udalak elkarte horren elkarlana bideratu du proiektu honetan.

Bilbao Metropoli-30 elkarteak Bilboko metropoli bizkortze aldera bideratutako sustapen eta azterketa jarduerak gauzatu ditu osatu zenetik hona, eta hirietako **bizkortze estrategikoan hamar urteko esperientzia** dauka gaur egun, munduko beste metropoli hamarnaka eredu aztertu eta ikertu dituelarik.



Gogoeta Estrategiko prozesu honen helburuak honako hauek dira:

- 1 Ekonomia eta gizarte garapena bideratzera-koan Udalerriari **protagonismo handiagoa** emateko ahalmena duen estrategia sendoa identifikatzea.
- 2 Udalerriko eragile nagusien arteko elkarlan **publiko-privatua** eta estrategia hau euren erantzukizun eta eskuduntzen neurriaren arabera garatzeko konpromisoa sustatzea.
- 3 Udalerriaren eta bere erronka eta aukeren kultura zabaldu eta herritarren elkarlana erraz dezakeen **gizarte partaidetza** prozesu bat finkatzea.
- 4 Udalerriaren **estrategia osoa** edo integrala izatea (ekonomia, gizarte, kultura, ingurumena, lurraldea) eta ez, hirigintza plan edo proiektuak soilik dituzten hirien kasuan gertatzen den bezala, estrategia fisikoa bakarrik.

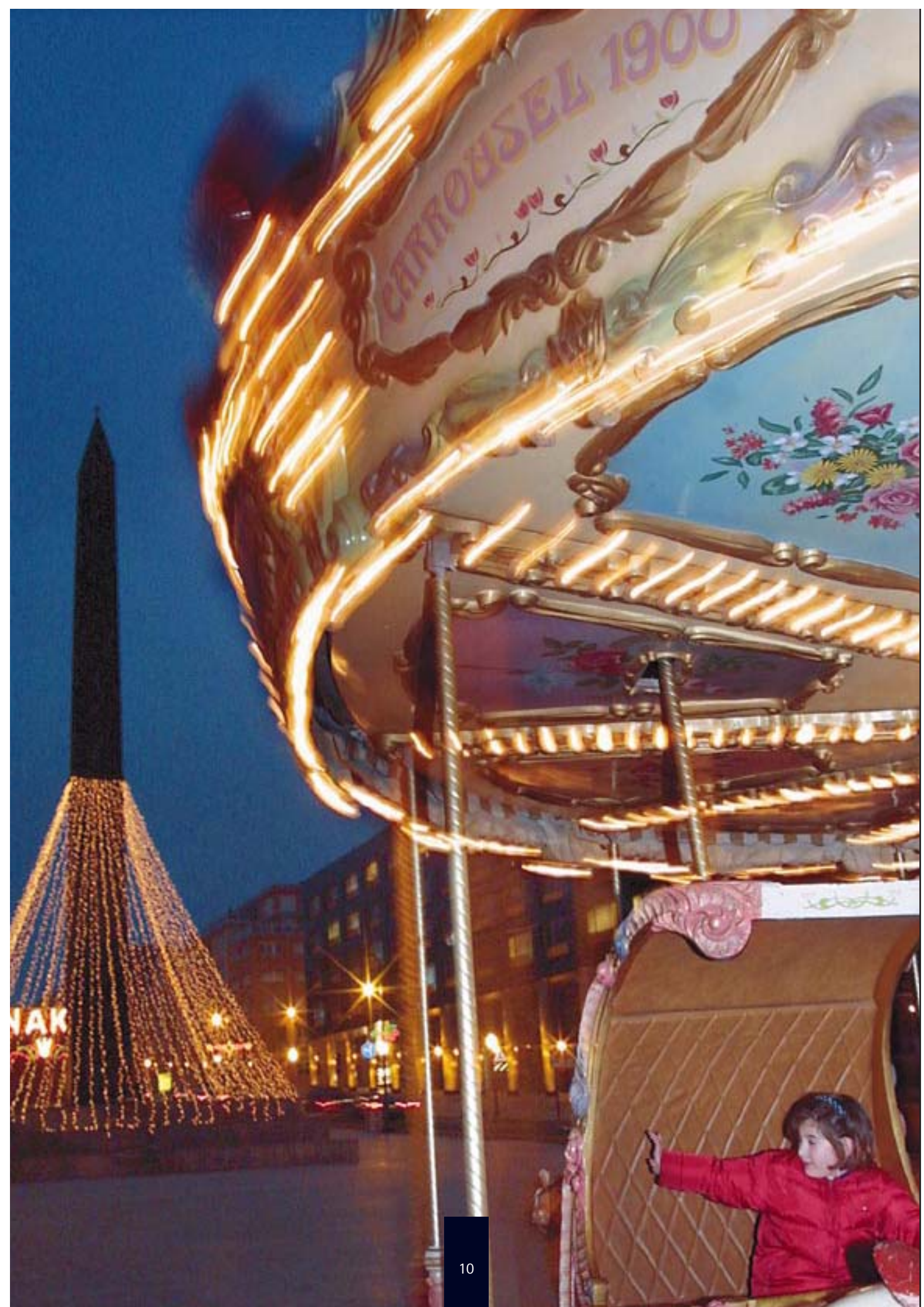
El Pleno del Ayuntamiento de Leioa adoptó en sesión extraordinaria celebrada el 9 de abril de 1992 su incorporación a la Asociación Bilbao Metropoli-30 en calidad de socio de número, aprobada en la reunión de la Junta Directiva de la Asociación celebrada el 8 de junio de 1992. Por ello y teniendo en cuenta el **expertise en planificación estratégica** adquirido por la Asociación Bilbao Metropoli-30, el Ayuntamiento de Leioa ha contado con su colaboración en este proyecto.



Bilbao Metropoli-30 ha realizado desde su constitución acciones de promoción y estudio encaminadas hacia la revitalización del Bilbao Metropolitano, contando actualmente con diez años de **experiencia en revitalización estratégica** de ciudades, habiendo estudiado e investigado decenas de modelos de otras metrópolis del mundo.

Los objetivos de este proceso de Reflexión Estratégica son los siguientes:

- 1 Identificar una estrategia consistente con la capacidad de dar un **mayor protagonismo** al municipio para encaminar su desarrollo económico y social.
- 2 Fomentar la **colaboración público-privada** entre los principales actores del municipio y su compromiso para desarrollar la estrategia en la medida de sus responsabilidades y competencias.
- 3 Establecer un proceso de **participación social** capaz de difundir una cultura de municipio, de sus retos, de sus oportunidades, que facilite la colaboración de los ciudadanos.
- 4 Disponer de una **estrategia global** o integral del municipio (económica, social, cultural, medioambiental, territorial) y no sólo física, como es el caso de ciudades que sólo disponen de planes o proyectos urbanísticos.



Aurrekariak

2

Kapitulu honetan aurkezten dira Leioako Udalerriaren Gogoeta Estrategikoaren aurrekaritzat har daitezkeenak, hau da, Bilboko Metropolia Biziberritzeko Elkarteak Bilboko Metropolia Biziberritzeko Elkartearen multzoarentzat egin dituen ikerketak. Horien artean ondorengo hauek sartzen dira funtsean: **Bilboko Metropolia Biziberritzeko Plan Estrategikoa**, euskal gizartearen aurrean 1990 urtean aurkeztu zena, **1999ko Gogoeta Estrategikoa** dokumentua eta **Bilbo 2010. Estrategia** izeneko dokumentua.

Bilboko Metropolia Biziberritzeko Elkartea sustapen eta ikerketa elkartea da. Elkartea honek erantzukizun juridiko eta ondasuneko osoa du, ofizialki 1991ko maiatzaren 9an osatu zen eta Eusko Jaurlaritzaren Elkartearen Erregistroan 1991ko abenduaren 18an eman zuen izena. Bilboko Metropolia biziberritze aldera bideratutako sustapen eta ikerketa ekintzak burutzea da bere xede behinena, eta hori da, Bilboko Metropolia alegia, bere lurraldeko jarduera esparrua batez ere.

1990 urtean, Elkarteak **Biziberritzeko Plana** egin zuen, batez ere konpromiso publiko-privatuaren eta gizartearen partaidetza trinkoaren emaitza. Plan honek ondorengo **zortzi gune kritiko** hauek identifikatzen zituen Bilboko Metropolia Biziberritzeko:

- Giza baliabidetan inbertitzea.
- Industria eskualde moderno bateko zerbitzu aurreratuen metropolia.
- Mugikortasuna eta eskuragarritasuna.
- Ingurumenaren berreraiketa.
- Hiria berreraiketa.
- Kulturaren zentralitatea.
- Herri administrazioen kudeaketa bateratua.
- Gizarte artikulazioa.

1999 urtean metropolia aztertu zen, eta azterketa honen ondorioz ikusi zen lehen Planean aurreikusitako xedeak bete egin zirela neurri handi batean. Hasierako etapa honen ondoren, proiektu estrategikoen hiri paisaia zein metropoliaren gizarte eta ekonomia mailako eginkizunak modernizatzen ari zirelarik, bestelako erronka motari aurre egiteko beharra sortu zen,

Antecedentes

En este capítulo se presentan lo que pueden considerarse como **antecedentes de la Reflexión Estratégica del Municipio de Leioa** y que son los estudios realizados para el conjunto del Bilbao Metropolitano por la Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano. Básicamente entre ellos se incluyen los siguientes: el **Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano** presentado a la sociedad vasca en 1990, el documento de **Reflexión Estratégica de 1999** y el documento denominado **Bilbao 2010. La Estrategia**.

La Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano es una **asociación de promoción e investigación**, con plena responsabilidad jurídica y patrimonial, constituida oficialmente el 9 de mayo de 1991 e inscrita en el Registro de Asociaciones del Gobierno Vasco el 18 de diciembre de 1991. Tiene por finalidad primordial la realización de acciones de promoción y estudio, encaminadas hacia la revitalización del Bilbao Metropolitano, siendo éste, principalmente, su ámbito de actuación territorial.

En 1990, la Asociación elaboró el **Plan de Revitalización**, fruto fundamentalmente del compromiso público-privado y de la intensa participación de la sociedad civil, que identificaba las siguientes **ocho áreas críticas** para la revitalización del Bilbao Metropolitano:

- Inversión en recursos humanos.
- Metrópoli de servicios avanzados en una moderna región industrial.
- Movilidad y accesibilidad.
- Regeneración medioambiental.
- Regeneración urbana.
- Centralidad cultural.
- Gestión coordinada de las administraciones públicas.
- Articulación social.

En 1999 se efectuó un análisis de la metrópoli, del que se dedujo que las aspiraciones contempladas en el primer Plan se habían cumplido en buena medida. Tras esta etapa inicial, en la que los proyectos estratégicos estaban modernizando tanto el paisaje urbano como las funciones socioeconómi-

hiriek globaltasunaren garaian duten lehiakortasun berriaren ondorioz.

Eskualdeak eta, hauen barruan, **metropoliak gero eta gehiago ari dira sorkuntza gune, merkatu gune eta hezkuntza polo bilakatzen.** Gizarte eta kultura legitimitate maila altua daukate eta malgu eta herritarrengandik gertu agertzen dira. Horregatik, dauzkaten lehiakortasun alde propioak ezarri, artikulatu eta burutzeko elementu erabakigarriak bilakatzen ari dira, horrela bertan bizi direnek zein bisitariek planteatzen duten bizitza kalitate eskaera gero eta handiagoari erantzunez.

Egoera honen aurrean, Bilbao Metropoli-30 elkarteak iritzi zuen egokia zela inflexio puntu honen aurrean etorkizunerantz aurrera joateko plan berri bat definitzea, helburu berriak identifikatu eta ekintza lerro berriak ezarriaz. Helburu honekin, 1999 urtean Bilbao Metropoli-30 elkarteak abian jarri zuen **gogoeta estrategiko** prozesu bat, prozesu horretan bere **bazkideak** ordezkatzen dituzten ehunaka pertsonaren partaidetza izan zuelarik, bai eta **nazioarteko aditu** gailenen laguntza ere, Ezagutzaren Gizartean Bilboko Metropoliari lehiakortasun abantailak ematen dizkioten berezitasun aldagarriak identifikatzeko alegia. Paraleloki, bazkideek nazioarteko adituekin egin zituzten bilera hauetan erdietsitako **ondorioak kontrastatu** egin ziren Biziberritzeko prozesuan aurrera jotzeko funtsezkoak diren ondoko hiru kolektibo hauen **pertzepzio kualitatiboarekin**: bertan bizi diren ikasle atzerritarrak, profesional gazteak eta haurrak edo etorkizuneko Bilboko Metropoliaren biztanleak.

Elkarren artean egindako ahalegin honen emaitza “**Bilbo 2010. Gogoeta Estrategikoa**” dokumentuan bildu eta bazkideei aurkeztu zitzairen, Ibarretxe Lehendakaria presidente zelarik 1999ko azaroaren 25ean egindako biltzarrean.

Dokumentu honetan etorkizuneko ikuspegia identifikatu zen, hazkundearen goi mailak, ondasunaren sorrera, bizitza kalitate hobea guztiontzat eta hiriaren munduko onespenerdiesteko bidea zabalduko duen giltza izango dena. Oinarrizko ideia komunitate osoaren onurako ideia egokiak identifikatu, erakarri eta gauzatzeko gai den Bilbo hiria lortzea da. Ideia hau ideia aurreratuen erakarpen eta sustapen

cas de la metrópoli, surgió la necesidad de enfrentarse a otro tipo de retos, consecuencia de la nueva competencia de **las ciudades en la era de la globalidad.**

Las regiones y, dentro de éstas, **las metrópolis, se constituyen cada vez más en centros de innovación, núcleos de mercado y polos de educación,** disponen de un alto grado de legitimidad social y cultural y se presentan flexibles y cercanas al ciudadano. Por ello, se están constituyendo en elementos decisivos en el establecimiento, articulación y ejecución de sus propias ventajas competitivas, respondiendo así a la creciente demanda de calidad de vida planteada por sus residentes y visitantes.

Ante esta situación, Bilbao Metropoli-30 consideró que era oportuno definir un nuevo plan para avanzar hacia el futuro ante este punto de inflexión, procediendo a la identificación de nuevos horizontes y el establecimiento de nuevas líneas de acción. Con este objetivo, en 1999 Bilbao Metropoli-30 puso en marcha un proceso de **reflexión estratégica** para el cual contó con la participación de cientos de personas representando a sus socios, así como con el apoyo de destacados **expertos internacionales**, para identificar los factores de diferenciación que aportan ventajas competitivas al Bilbao Metropolitano en la Sociedad del Conocimiento. Paralelamente, las **conclusiones** alcanzadas en estas reuniones de socios con expertos internacionales, fueron **contrastadas con la percepción cualitativa** de tres colectivos fundamentales para avanzar en el proceso de revitalización: los estudiantes extranjeros residentes, los jóvenes profesionales y los niños o futuros ciudadanos del Bilbao Metropolitano.



izpirituarekin lotzen da eta planteamendu berritzaileen historia batez indartuta dator, hiriaren une erabakigarrietan etorkizunerako bultzada berriz bideratu dutenak.

Konklusioek, baita ere, adierazten dute arrakastaren gakoa, ditugun azpiegitura estrategikoen hobekuntza izugarriaren ondorioz dagoen baiduntasuna aprobetxatzean datzala, hortik kualitatiboki ideia onenak erakarri eta etorkizuneko proiektu bilakatzeraz nazioarteko erreferentzia gisa finkatu arte aurrera egiteko.

Helburu hori lortzeko ezinbestekoak dira etorkizunari buruz bost oinarri estrategikoak deritzenak. Horien artean **personak eta dituzten balioak** daude, buruzagitzako ahalmena eta ideiak sortzeko, proiektuak gauzatzeko eta teknologia berriei egokitzeko dituzten ahalmen eta lehiakortasunarekin. Ezinbestekoa da, baita ere, **profesionalek ezagutza eskaini eta modu berritzailean jardutea**, hau da, beharrei etorkizuneko ikuspegi argiaz aurre hartzea. Hazkundearen teori berriek egiaztatzen dute ezagutza eta berrikuntza direla lehiakortasuneko oinarritzko aldagarriak. Eta, azkenik, beharrezkoa da norbanakoaren ahaleginak bildu eta osatzea, harreman zabalagoak eta trinkoagoak eraikiko dituzten **elkarlaneko eta batera jarduteko lan sareak** osatuz, nor bere aldetik finkatuko zituenak baino helburu handiagoak lortzen saiatuz. Hori guztia mundu mailan lehiakorra den metropolia lortu eta herritarren **bizitza kalitatearen** maila altuak kanpotarrentzako erakapen handiarekin uztartzeko helburuekin, guztiak etorkizuneko proiektu komun batean eta gizarte promozio eta berrikuntza etengabe-ko prozesuan parte hartzeraz gonbidatuz.



El resultado de este esfuerzo común, recogido en el documento titulado "**Bilbao 2010. Reflexión Estratégica**", que fue presentado a los socios, reunidos en asamblea bajo la presidencia del Lehendakari Ibarretxe, el 25 de noviembre de 1999.

El resultado fue la identificación de una **visión de futuro**, que será la llave que permita alcanzar cotas elevadas de crecimiento, generación de riqueza, mayor calidad de vida para todos y reconocimiento mundial para la ciudad. La idea básica es conseguir un **Bilbao capaz de identificar, atraer y materializar las buenas ideas** en provecho de toda la comunidad. Esta idea enlaza con el espíritu de atracción y promoción de ideas avanzadas y viene reforzada por una historia de planteamientos innovadores, que en momentos clave de la ciudad la han proyectado con nuevo impulso hacia el futuro.

Las conclusiones señalan así mismo que la clave del éxito estriba en aprovechar el optimismo existente, derivado de la extraordinaria mejora de nuestras infraestructuras estratégicas, para avanzar cualitativamente hasta consolidarnos como **referencia internacional** en la atracción de las mejores ideas y su conversión en proyectos de futuro.

Para alcanzar ese objetivo resultan esenciales las denominadas cinco **claves estratégicas** a futuro, entre las que se encuentran **las personas y sus valores**, con su potencial de **liderazgo**, su capacidad y competencia para germinar ideas, materializar proyectos y apropiarse de las nuevas tecnologías. Es necesario, igualmente, que los profesionales aporten **conocimientos y actúen de forma innovadora**, es decir, anticipándose a las necesidades con una visión clara del futuro. Las nuevas teorías del crecimiento constatan que el conocimiento y la innovación son factores básicos de la competitividad. Y, por último, es preciso aunar y complementar los esfuerzos individuales, formando **redes de cooperación y trabajo conjunto**, que construyan relaciones más amplias y de mayor intensidad, tratando de conseguir metas más ambiciosas que las que se plantearían a título individual. Todo ello con el objetivo de conseguir una metrópoli mundialmente competitiva y que conjugue altos niveles de **calidad de vida** para 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.

El Bilbao Metropolitano se hace consciente de la necesidad de fortalecer su posición en cada una de

Bilboko Metropolia jabetu egiten da aipatutako gako bakoitzean bere burua sendotu beharraz, gako horiek eusten dituzten alderdi asko bermatu, garatu eta bultzatuz. Alderdi horien artean ondoko zortzi hauek nabarmentzen dira: elkarlan publiko-pribatua, kalitatezko heziketa sistema artikulatzea, konektatuta dagoen eta nazioarteko elkarlanaren alde egiten duen gizartearen erronka, hiri osasuntsua eta segurua taxutzea, kulturaren modernotasuna gizarte jaso eta kultura berriei irekiaren katalizatzaile gisa, bultzakada berria hiriaren berreraletari, gizarte, ekonomia eta enpresa sistema lehiakorra, berritzailea eta iraunkorraren sorrera eta, azkenik, gizarte integratua eta integratzailea osatzea.

Gogoeta Estrategiko honen eta bertan zehazten den ikuspegitik abiatuta, eta metropoliaren garapenaren ikuspegi sistemako bat beti kontutan hartuta, **Bilbo 2010**. Estrategia dokumentua osatu zen. Agiri hau funtsezko hiru elementutan oinarritzen da: pertsonak, hiriarren jardura eta metropoliaren erakargarritasuna, eta guztien erdigunean **ezagutza**, hau da, sistema dinamizatzeko erreferentziatzeko elementua. **Pertsonak** dira Bilbo moduko metropoli batek duen benetako baliabide bakarra eta aldi berean, edozein hiriaren arrakasta ekonomikoa ez da nahikoa bertan bizi diren pertsonen garapenik gabe. Bigarrenik, balio erantsi altua duten **enpresa jarduerak** dira metropoliaren sistemaren motorea. Nahiz eta herri erakundeek zeregin garrantzitsua jokatu duten enpresa jardura hauek sustatzeko, etorkizuneko proiektzioa duten enpresa gizon lehiatsuen esku soilik osatu ahal izango da aitzindari enpresa ehun bat. Azkenik, hiri **bizitzeko eremutzat** hartu behar da, bizitzeko eta bizigarria den eremua alegia, gizakiak bere garapen harmoniko eta solidarioaren aldeko giroa topatzen duen ingurua.



las claves mencionadas, 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.



A partir de esta Reflexión Estratégica y de la Visión identificada en la misma, y teniendo siempre presente una perspectiva sistémica del desarrollo metropolitano, se elaboró el documento **Bilbao 2010**. La Estrategia que se fundamenta en tres elementos básicos: las personas, la actividad de la ciudad y el atractivo de la metrópoli, y en el centro de ellos el **conocimiento**, que es el elemento de referencia para la dinamización del sistema. Las **personas** son el único recurso verdadero con el que cuenta una metrópoli como Bilbao y al mismo tiempo, el éxito económico de cualquier ciudad no es suficiente sin el progreso de las personas que viven en ella. En segundo lugar, las **actividades empresariales** de alto valor añadido son el motor del sistema metropolitano. Aunque las instituciones públicas han jugado un papel muy importante en la promoción de estas actividades empresariales, sólo de la mano de empresarios emprendedores y con proyección hacia el futuro podrá llegar a constituirse un tejido empresarial de vanguardia. Finalmente, la ciudad debe considerarse como un **espacio vital**, un lugar habitado y habitable, un medio donde el ser humano encuentre un ambiente favorable para su desarrollo armónico y solidario.

Funtsezko hiru elementu hauen definiziotik, Plan Estrategikoa 2010 programak **proiektu estrategiko** sail bat zehaztera jotzen du, ondoren azaltzen den bezala sailkatzen direnak:

Lehen mailako proiektuak, neurri handikoak eta aurrekontu garrantzitsuak eskatzen dituztenak. Horien barruan, lehenengo lauak proiektu eragiletzat hartzen dira, metropolian Planaren helburu estrategikoa erdieste aldera izango duten eraginarengatik.

- Espazio urbanoa eta "berrikuntza eta eza-gutzarako hiria" sortzea.
- Erakusketa unibertsala.
- Alde Zaharreko proiektua.
- Itsasadarra hiriaren zabalgunea bezala.
- Izaera oso berritzailea duten jarduerak sustatzeko gune bat jartzea.
- Bilbo ekimen berritzaileak aurkeztu eta eztabaidatzeko topa-gunea.
- "Lifelong learning" eta ezagutza aurreratua eskura izatea.

Proiektu Osagarriak deritzotenak koste ekonomiko oro har urriagoa izango lukete, baina eragin garrantzitsua izan zezaketen. Bereziki eraginkorrak gertatzen diren proiektuak dira, baldin eta zabalean onartzen badira, eta lehen mailakoak osatu egiten dituzte. Horien artean nabarmenenak ondoko hauek dira:

- Programa aurreratua nazioarteko mailako enpresa kudeaketan.
- Metropolia plangintzaren sistema bateratua.
- Konpromisoa zerbitzu publikoen kalitatearekin.
- Paisaia urbanoa.
- Inguruetako parkea.
- Hiri segurtasuna.
- Ingelesaren ezagutza komunikazioa errazteko.
- Bilboren irudi korporatiboa.

Proposatutako proiektu eta jarduerak gauzatzeko Bilboko metropolia ekonomikoki dinamikoa, lurralde orekatukoak, gizartearekin solidarioak, kulturalki aurreratua eta sortzaileak, ingurumena zaintzeko konprometituak diren hirien buruan jartzeko balio izango dute, bai eta balio erantsi altuko enpresa jarduera inguru lehiakor gisako erreferentzia puntutzat hartua izateko ere.

De la definición de estos tres elementos básicos, el Plan Estratégico 2010 pasa a concretar una serie de **proyectos estratégicos** que se clasifican en:

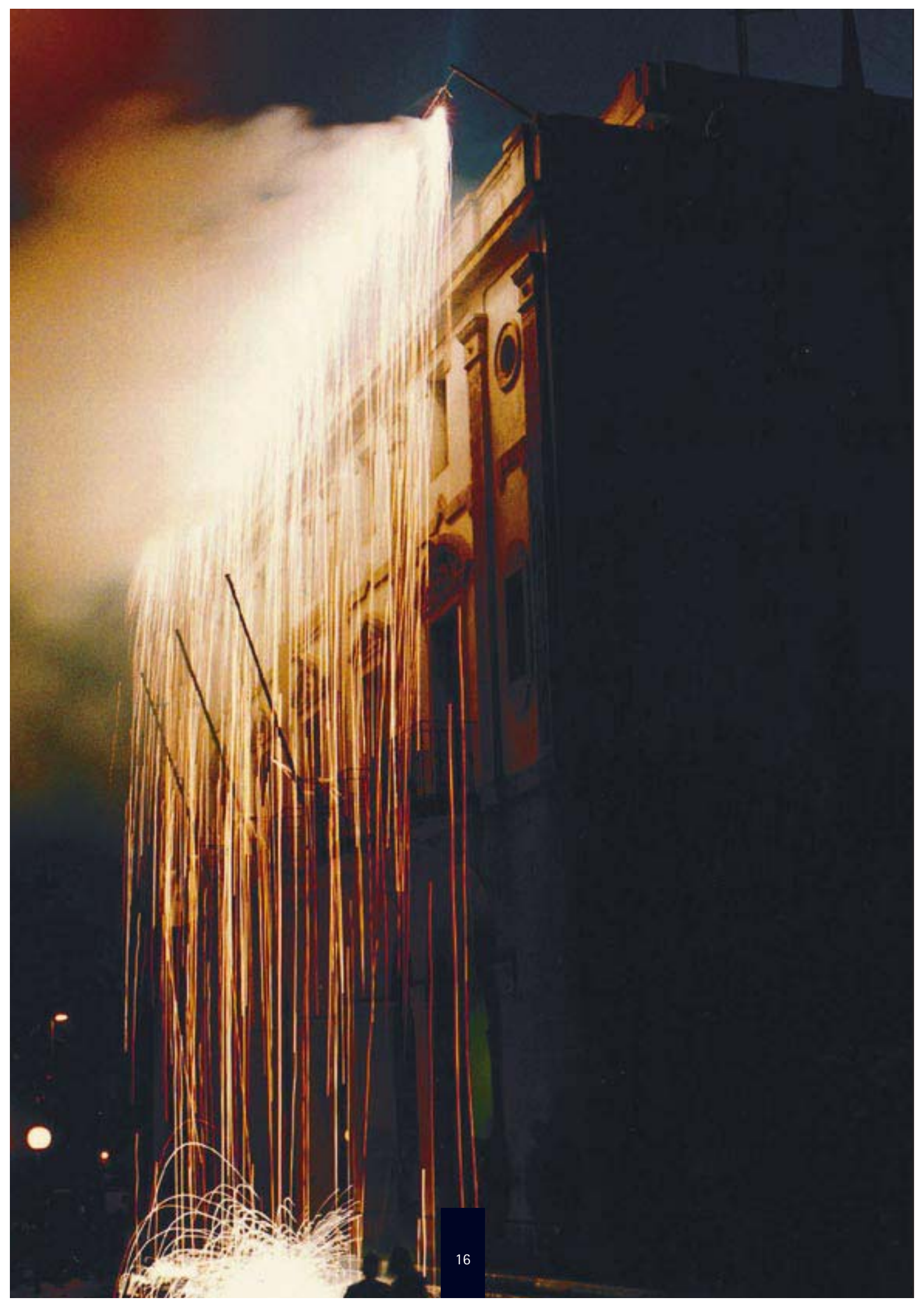
Proyectos de primer rango, de gran alcance y que requieren presupuestos importantes. Dentro de ellos, los cuatro primeros se consideran proyectos motores por el efecto de arrastre que ejercerán en la metrópoli hacia la consecución del objetivo estratégico del Plan.

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

Los denominados **Proyectos Complementarios** supondrían un coste económico más bien moderado, pero podrían tener una incidencia importante. Se trata de proyectos que resultan particularmente eficaces si son ampliamente asumidos y complementan a los de primer rango. Entre ellos destacan los siguientes:

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

La implantación de los proyectos y actuaciones propuestas servirán para situar a la metrópoli Bilbaína a la cabeza de las ciudades dinámicas económicamente, con un territorio equilibrado, solidarias con la sociedad, avanzadas y creativas culturalmente, comprometidas con la preservación del medio ambiente y que sea considerada punto de referencia como entorno competitivo para las actividades empresariales de alto valor añadido.



Lan metodologia

3

Gogoeta estrategiko hau Leioako maila guztietako (ekonomia, enpresa, industria, merkataritza, kultura, hezkuntza, kirola, gizartea...) udal bizitzaren multzoko erakunde eta elkarte adierazgarrien gizarte eta ekonomiazko eragileen konpromiso eta partaidetzari esker bideratu da.

Foro honetan esku hartu dutenen elkarlanarekin, Leioak dituen neurri geografiko edo biztanleria edozein izanda ere **udalerrri hau mundu mailako leku egiteko** Leioako garapena markatu behar duen elementu definitzailea topatzen saiatu da, hau da, osotasuna hartzen duen lehiakortasun ahalmena garatuko den hobi estrategikoaren identifikazioa.

Bilbao Metropoli-30 Elkarteak proiektu hau bideratzeko hirien garapen estrategikoari buruz nazioarteko ikerketa kopuru handiaren bidez **kontrastatuta dagoen metodologia** erabili du. Metodologia hau teknika eta tresna modernoan erabiltzeko oinarritzen da, ikasketa eta berrikuntza areagotu eta norbanakoaren, erakundearen eta hiri mailan erabakiak hartzeko prozesua errazten dituzten teknika eta tresna erabiltzeko alegia, horien artean eskenatokiaren azterketa, gizarte eta ekonomiazko adierazle sistemak eta sistemen teoria direlarik.

Lanean diharduen hamar urte hauetan, Elkarteak **eztabaida foroak eta lan taldeak** sortzen ibili da bestela nabarrak eta partzialak izango lirakeen ikuspegiak bateratzeko eta ikuspegiak aberasteko asmoarekin, horrela azken ondorioa beti ekarpen heterogeneoaren eta, adostasunaren eta eztabaidaren emaitza delarik.

Leioako Gogoeta Estrategikoa proiektu hau bideratzeko **bi bilera** egin dira. Horietako lehenak udalerriko gaur egungo **gizarte eta ekonomiazko testuinguruaren azterketa** bat egitea izan zuen helburu; bigarrenak urratsak eman ziren Leioarako nahi den etorkizun ikuspegiari buruzko **lerro estrategikoen definizioan**, eta, hirugarrenak, eta azkenak, Gogoeta Estrategikoa dokumentua **aberastu eta sendotzea** izan zuen helburu.

Metodología de trabajo

La reflexión estratégica se ha desarrollado gracias al compromiso y participación de **agentes sociales y económicos de las instituciones y organismos más representativos** del conjunto de la vida municipal de Leioa a todos los niveles (económico, empresarial, industrial, comercial, cultural, educativo, deportivo, social,...).

Con el trabajo conjunto de los participantes en este foro se ha tratado de encontrar cuál es el elemento definidor que debe marcar el desarrollo de Leioa para **hacer de este municipio un lugar de clase mundial** independientemente de su dimensión geográfica o su población, es decir, la identificación del nicho estratégico en el que desarrollar una capacidad competitiva de alcance global.

La Asociación Bilbao Metrópoli-30 ha utilizado para el desarrollo de este proyecto una **metodología contrastada** a través de gran número de estudios internacionales sobre desarrollo estratégico de ciudades. Esta metodología se basa en la utilización de modernas técnicas y herramientas que incrementan el aprendizaje, la innovación y facilitan el proceso de toma de decisiones a nivel individual, organizacional y urbano, y entre las que se encuentra el análisis de escenarios, sistemas de indicadores socio-económicos y teoría de sistemas, entre otros.

Durante sus diez años de trabajo, la Asociación ha venido creando **foros de discusión y grupos de trabajo** con el objetivo de aunar puntos de vista de otro modo diversos y sectoriales y de enriquecer visiones, de tal manera que el resultado final sea siempre el fruto de una aportación heterogénea y del consenso y el debate.

Para el desarrollo del proyecto de Reflexión Estratégica en Leioa se han realizado concretamente **dos reuniones**. La primera de ellas tuvo como objetivo la realización de un **análisis del contexto socio-económico** actual del municipio; mientras que en la segunda, se avanzó en la **definición de las líneas estratégicas** sobre la visión de futuro deseada para Leioa.

El **análisis socio-económico** del contexto actual de Leioa, se realizó a través de datos estadísticos





Leioako gaur egungo testuinguruaren gizarte eta ekonomiazko azterketa hainbat iturrietatik eskuratutako estatistika datuen bidez egin zen, eta ekarpen hori lan taldearen lehenengo bileran zehar proiektuan parte hartzen zutenen multzoarekin egindako DAFO azterketa baten bidez aberastu zen. Azterketa honetan udalerraren barneko une ahul eta indartsuak definitu ziren, bai eta kanpotik datozkion mehatxuak eta aukerak ere, ondoren laburbiltzen diren bezala:

obtenidos de diferentes fuentes como Eustat, Inem, Diputación Foral de Bizkaia, e incluso del propio Ayuntamiento. Esta aportación se enriqueció durante la primera reunión del grupo de trabajo a través de un análisis DAFO realizado con el conjunto de los participantes en el proyecto, en el que se definieron las debilidades y fortalezas internas del municipio, así como las amenazas y oportunidades provenientes del exterior, tal como se resumen a continuación:



Ahultasunak eta mehatxuak

- Ohatze-hiriaren izaera posiblea, baina ñabardurekin.
- Auzoen arteko sakabanaketa geografikoa.
- Barne-konexio urria.
- Udalerriaren desegituraketa.
- Herri nortasun urria eta gutxi garatutako partaidetza-zentzua.
- Aparkaleku falta.
- Merkataritza-eskaintza urria.
- Kultura eta aisialdiko jardueretan partaidetza falta.
- Udalerriko funtsezko aktiboa den unibertsitatearekiko lotura urria.
- Saihesbidea, udalerria banatzen duen azpiegitura.
- Ukiezinak (segurtasuna/immigrazioa).

Indarrak eta aukerak

- Elkarte-ordezkaritza indartsua.
- Herritar gazteak eta ondo prestatutakoak.
- Hezkuntza-hornidura egokia.
- Zerbitzu ugari.
- Kanpoko sarbide egokiak.
- Kokapen geografiko positiboa.
- Itsasadarra berreskuratzeko aukera.
- Kultura anitzeko integrazioa.
- Berdeguneak.
- Unibertsitatea.
- Leioa, egoteko eta gozatzeko udalerria.
- Kirola egiteko ohitura.
- Plan Orokorren garapena.

Ondorengo bi bileren zehar, eta azterketa hone-tatik abiatuta, Leioako etorkizun ikuspegiari buruzko **gako estrategikoen** definizioan sakondu egin zen, Gogoeta Estrategikoa dokumentu honetan biltzen diren gakoak alegia.

Ikuspegi hau etorkizuneko plan estrategiko bat egiten gauzatzeko gaitasuna duen **jarduera iraunkor** baten hasieratzat hartu behar da, gogoeta honetan bildutako hainbat arazoetan sakondu, aukera desberdinen artean hautatu eta praktikan bidera daitezkeen proposamenak aurkeztuko duen plan estrategikoa alegia, gogoeta honetatik abiatuta markatutako norabidearen zentzuarekin udalerrian egin beharreko politika eta jarduera guztiak bideratuko duena.

Debilidades y amenazas

- Posible carácter de ciudad dormitorio aunque con matices.
- Dispersión geográfica entre barrios.
- Conexión interna deficitaria.
- Desvertebración del municipio.
- Escasa identidad de pueblo y sentido de pertenencia poco desarrollado.
- Falta de aparcamientos.
- Escasez de oferta comercial.
- Falta de participación en actividades culturales y de ocio.
- Escasa conexión con la Universidad, activo fundamental del municipio.
- La Avanzada como infraestructura que divide al municipio.
- Intangibles (seguridad/inmigración).

Fortalezas y oportunidades

- Fuerte representación asociativa.
- Población joven y bien formada.
- Existencia de una buena dotación educativa.
- Existencia de multitud de servicios.
- Accesos externos favorables.
- Situación geográfica positiva.
- Posibilidad de recuperación de la ría.
- Integración multicultural.
- Espacios verdes.
- Universidad.
- Leioa municipio para estar y disfrutar.
- Hábito de prácticas deportivas.
- Desarrollo del Plan General.

En el transcurso de las dos siguientes reuniones y a partir de este análisis, se profundizó en la definición de las **claves estratégicas** sobre la visión de futuro de Leioa, contenidas en el presente documento de Reflexión Estratégica.

Esta visión debe considerarse como el comienzo de una **actividad permanente** con capacidad para materializarse en la elaboración de un plan estratégico futuro que profundice en las diversas cuestiones recogidas en esta reflexión, que elija entre diferentes opciones y plantee propuestas que puedan ser llevadas a la práctica, orientando todas las políticas y actividades a realizar en el municipio con el sentido de dirección indicado a partir de esta reflexión.



