

Jon Azua Mendia

Bizkaia 2050

Bilbao-Bizkaia-Basque Country



CÁMARABILBAO



Jon Azua Mendia

Bilbao, con una amplia base académica en **ingeniería, dirección de empresas y administración pública**, ha venido impulsando y coprotagonizando la intensa transformación de Bilbao, Bizkaia y el País Vasco, a la vez que ha contribuido a desarrollos similares y complementarios a lo largo del mundo. Siempre tratando de entender el contexto, buscando anticipar el futuro, imaginarlo y hacerlo posible.

Desde su experiencia profesional a lo largo de **más de 40 años**, trabajando en el mundo de las **ideas, la estrategia, la competitividad y el desarrollo socio económico** regional, Jon Azua ha combinado su práctica integrada desde responsabilidades en el ámbito público (**Vice lehendakari-vicepresidente del Gobierno Vasco y Consejero titular de diferentes carteras como Industria, Comercio y Energía, Sanidad, Trabajo y Seguridad Social, y Secretaría de Presidencia**, así como la **Dirección de Planificación Económica en Transportes, Comunicaciones y Asuntos Marítimos** en el inicio del primer gobierno vasco, o la titularidad del **Departamento de Promoción y Desarrollo Económico de Bizkaia**), el mundo de la consultoría (**Socio-Director de firmas como Arthur Andersen, Bearing Point y Enovatinglab**, de la que es fundador y en la que desarrolla su actividad principal desde hace ahora 20 años), asesorando a empresas internacionales en una amplia variedad de industrias y países a lo largo del mundo; ámbito académico desde la base de la Red de Microeconomía en Competitividad de la Universidad de Harvard como profesor e investigador, promoviendo instituciones para la competitividad en diferentes países del mundo, presente en un largo número de empresas, organismos e instituciones, desde sus Consejos Asesores y/o de Administración o la dirección de un largo centenar de proyectos de consultoría. Autor de diferentes publicaciones con énfasis especial en la clusterización de la economía, las estrategias cooperativas y los modelos de desarrollo regional inclusivo, las políticas industriales y tecnológicas, estrategias de salud y ciencias de la vida, así como el amplio mundo de las interacciones empresa-gobiernos y Comunidad.

Su reconocida participación en iniciativas líderes en el País Vasco y su interacción con los espacios en la vanguardia mundial le confieren el conocimiento y experiencia necesarios para abordar este apasionante trabajo. Una apuesta optimista a la vez que exigente para construir un espacio deseable de prosperidad, bienestar y desarrollo inclusivo para una Bizkaia 2050 (Bilbao-Bizkaia-Basque Country).

Jon Azua Mendia

Bizkaia 2050

Bilbao-Bizkaia-Basque Country



CÁMARABILBAO

Agradecimientos

Mis primeras palabras de agradecimiento no pueden ser sino para la Cámara de Comercios, Industria, Servicios y Navegación de Bilbao, y muy especialmente a su presidente y amigo José Ángel Corres Abásolo. Su llamada del ya un tanto lejano junio del 2020 para proponerme escribir un libro para provocar animar a nuestra sociedad a pensar con óptica de largo plazo, celebrando la doble efeméride de los 135 años de la constitución de la Cámara y los 540 del Consulado de Bilbao, me llevaron a proponer la orientación y contenido que aquí, hoy, se refleja.

Escribirlo me ha dado la oportunidad de proyectar todo aquello que he tenido el privilegio de aprender y recibir de tantos cientos de personas, amigos, colaboradores con los que he podido recorrer este largo viaje desde las últimas décadas del siglo pasado hasta hoy. Extraordinario privilegio de compromiso y construcción, con sus errores, defectos y ausencias, esta ciudad-nación que nos hace sentir, vivir y creer que nos esforzamos en dejar un mundo mejor a próximas generaciones. Gracias a todos ellos.

En este proyecto, un agradecimiento muy especial para una serie de personas que se prestaron, con generosidad y desprendimiento absoluto, a “conformar un Grupo de Contraste”, conversando conmigo en profundidad, en sesiones abiertas, de plena confianza, compartiendo su diagnóstico de partida, su visión de un futuro deseable para nuestro territorio, su emoción y posición porque este trabajo provoque reflexiones, anime a explorar soluciones y nuevos caminos ante la complejidad y desafíos a los que habremos de enfrentarnos. Su extraordinaria y valiosa experiencia, reconocida trayectoria y responsabilidad demostradas hacen de este esfuerzo, una tarea enriquecedora. Confío no haber destrozado o mal interpretado sus aportaciones (**Anexo 2, Grupo de Contraste**).

Mi agradecimiento a Angélica Rodríguez y Lázaro Echegaray por su colaboración y apoyo en las tareas, irremplazables, de documentación e investigación utilizadas en este libro. Al equipo de jóvenes estudiantes de sus equipos de investigación implicados y a la labor de secretaria de la Cámara.

Y, muy especialmente, mi agradecimiento a Irati Ugarte. Su ingente trabajo, su paciencia en las muchas horas dedicadas al mismo, haciendo que las agendas y otras múltiples dedicaciones profesionales hayan discurrido con aparente normalidad. Sin su trabajo personal, hoy este libro no existiría.

Y, por supuesto, a todos los verdaderos protagonistas que, de la mano de las ideas y la estrategia, día a día, han construido un mundo, una Bizkaia, una Euskadi, mejor. Este libro ha sido hecho por todos ellos. Los logros para llegar hasta aquí son suyos, y, el esfuerzo de hacer posible una Bizkaia 2050, también.

Solamente será posible, si entre todos, desde nuestras diferentes responsabilidades, la construimos.

Una tarea inacabable, que nos atañe a todos, ayer, hoy y mañana.

Gracias por soñar, trabajar, compartir, enseñar y aprender, asumir riesgos y afrontar desafíos, individuales y colectivos. He aquí un limitado reconocimiento a lo realizados y, sobre todo, a lo que está por venir.

Página 6	1. Presentación
Página 7	2. Prólogo e Introducción
Página 18	3. La Bizkaia en el 2050: Una visión deseada
Página 31	4. Una vuelta al punto de partida. La construcción de un escenario deseable y posible desde la realidad observable en 2021
Página 31	4.1. Un recorrido exitoso hasta el 2020.
Página 39	4.1.1. El marco base orientador de los cambios impulsados, configurando una Ciudad-Región para afrontar un largo y complejo desafío.
Página 53	4.1.2. Un largo recorrido tejiendo complicidades múltiples, aprendiendo y generando una ventaja diferenciada, cocreando un “modelo vasco de desarrollo humano sostenible”, desde la competitividad solidaria e inclusiva.
Página 56	4.1.3. ¿Y cómo hemos llegado hasta aquí? Nuestro viaje hacia la competitividad esperada.
Página 69	4.1.4. Pero... toda estrategia competitiva inclusiva resulta inacabable. Por definición.
Página 72	4.1.5. Todo un aprendizaje para proyectar retos saltos disruptivos
Página 73	4.2. El Crash pandémico. Algo más que un contratiempo temporal.
Página 81	4.3. La agenda para visitar nuevos modelos y actitudes para el crecimiento y el desarrollo inclusivo.
Página 85	4.4. Entre lo urgente y lo necesario para un escenario deseable en el 2050.
Página 92	5. Una sociedad en transición
Página 94	5.1. Un inicial, amplio y complejo catálogo de demandas y desafíos en el camino.
	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchando, observando, integrando múltiples voces. • Un contraste experto y próximo.

Página 111	5.2. Transiciones a la luz de Megatendencias observables y su previsible impacto en nuestro camino.
Página 114	5.2.1. ¿Qué esperamos de los cambios demográficos?
Página 128	5.2.2. ¿Y qué nos depara el cambio climático?
Página 137	5.2.3. La revolución tecnológica.
Página 152	5.2.4. Revolución en el mundo y concepto trabajo-empleo, y la protección y seguridad social acompañantes.
Página 168	5.2.5. ¿Nuevo pensamiento y modelo económico?
Página 171	6. Nuestro viaje al 2050.
Página 173	6.1. Los principales elementos críticos sobre los que nos guiaremos
Página 175	6.2. Re imaginando la visión 2050
Página 175	6.2.1. Hacia una proposición única de valor
Página 179	6.2.2. Reconcibiendo el nuevo espacio Bizkaia 2050: Territorio base/objetivo y su huella conector.
Página 191	6.2.2.1. La huella configuradora de un espacio de futuro.
Página 202	6.2.2.2. Interconectividad con otros espacios mundiales de especial interés y/o interacción dada.
Página 208	6.2.3. La magia del proceso. Navegando las olas favorables, mitigando riesgos y optimizando oportunidades.
Página 212	6.2.3.1. Transformando problemas en oportunidades.
Página 215	6.2.3.2. Rediseñando, reimpulsando nuestros principales mapas de transformación.
Página 218	A) Hacia nuestro modelo propio de desarrollo económico, próspero e inclusivo.
Página 220	B) Resituando la tecnología, cultura e innovación hacia el bienestar social, y la generación, también, de riqueza.

Página 223	C) Rediseñando nuestras instituciones, su gobernanza y los nuevos roles de los agentes socioeconómicos.
Página 225	D) Generando (reteniendo, atrayendo, cultivando) el talento requerido, la emoción asociable al compromiso y propósito deseables.
Página 226	6.2.4. Reimaginar una ruta de éxito.
Página 227	6.2.5. Transitando hacia una visión deseada.
Página 229	7. Un sueño posible: a la luz de sus protagonistas
Página 229	7.1. La estación deseada. Ganar el futuro.
Página 233	7.2. Lo que habremos hecho para llegar al espacio deseado.
Página 257	8. Epílogo. Comentarios finales
Página 258	9. Anexos
Página 258	1) La Bizkaia en el 2050. “Una visión deseada”. 50 Referencias para un viaje al futuro.
Página 267	2) Grupo de Contraste
Página 270	3) Figuras y Esquemas
Página 272	4) Bibliografía
Página 279	5) Relación Notas de apoyo mencionadas
Página 284	6) Figuras y Esquemas del cuadernillo
Página 285	7) Equipo de Colaboradores

1

Presentación

Hace 40 años, y coincidiendo con la restauración democrática, la Cámara de Bilbao realizó un proceso de reflexión sobre las necesidades infraestructurales de Bizkaia, que se concretó en un libro que, a lo largo del tiempo transcurrido, ha servido de hoja de ruta para emprender notables mejoras en nuestro territorio. Hoy, afortunadamente, aquellas inquietudes han recibido su oportuna respuesta, y nos encontramos con todas ellas funcionando a plena satisfacción del ciudadano.

En 2021, coincidiendo con la doble efeméride de celebrar el 510 aniversario del Consulado de Bilbao y el 135 aniversario de la Cámara de Comercio y, a su vez, inmersos en una gran pandemia, nos ha parecido oportuno dirigir, de nuevo, la mirada al futuro. Tratando de superar lo cotidiano, hemos intentado determinar las claves que puedan llevar a nuestro territorio a un año 2050 más próspero y con mayores oportunidades para las futuras generaciones.

Estamos viviendo, sin lugar a dudas, una época de cambios desconocida para el ser humano y, una vez superada la pandemia y sufriendo todavía sus consecuencias, nos encontramos ante un conflicto bélico en Europa, cuyas dimensiones y secuelas no somos capaces de imaginar. De ahí, que este libro Bilbao Bizkaia Basque Country 2050 pueda resultar, a la vez que oportuno, una ayuda para todos aquellos que deban tomar decisiones en busca de esa prosperidad y oportunidades que guarda el futuro.

Dentro del Consulado de Bilbao tenemos la suerte de contar con personas de la talla de Jon Azua. Su conocimiento y experiencia acumulada a lo largo de una vida llena de responsabilidades en los ámbitos público y privado, y su capacidad de contrastar opiniones y discursos con otros líderes políticos y empresariales de nuestro entorno, han permitido realizar un trabajo que tratará de darnos luz y facilitar el tránsito a un medio/largo plazo mejor del que en su día nosotros encontramos.

José Ángel Corres
Presidente de la Cámara de Bilbao

Bilbao, Bizkaia, Basque Country, conforman, de hecho, territorialización político-administrativa aparte, un núcleo, ciudad-región base, de 2,4 millones de habitantes que, en su progresiva ampliación con Navarra y el País Vasco Francés, configuran la Euskal-Hiria o Ciudad Vasca, natural, de 3 millones de habitantes¹.

Su dimensión resulta adecuada y relevante para afrontar los desafíos de un futuro cambiante que exigirá escala y tamaño suficientes para dotarse de instrumentos esenciales a la vez que la necesaria capacidad de gestión y control que el bienestar y competitividad demandan. Adicionalmente, las tendencias mundiales observables aconsejan procesos colaborativos para abordar infraestructuras, financiación, políticas y soluciones que, por lo general, trascienden de espacios específicos, favoreciendo alianzas inicialmente territoriales y con vocación y proximidad natural u homogénea, adecuadas para nuevas soluciones compartidas. Su conectividad con los principales espacios de vanguardia, innovación, conocimiento, talento e iniciativas trascendentes para ella misma y el conjunto de la Sociedad, la inevitabilidad de un compromiso cooperativo con terceros, y la capacidad real de apropiarse de su propio futuro, compatible con otros, gestionable de manera eficiente y controlable desde instrumentos democráticos, demanda la generación de espacios complementarios, básicamente asociables a la disposición, provocada y acordada, de “Diamantes Territoriales” capaces de aceptar un referente-cabecera que otorgue un mayor sentido al conjunto. Así, la extensión natural, por un lado, hacia la Nueva Aquitania en el horizonte francés hacia la centralidad europea, y hacia la “fachada atlántica” en el norte de la península con los sucesivos Polos Santander, triángulo Avilés-Gijón-Oviedo, A Coruña-Santiago-Vigo-Porto, por otro, posibilitan el espacio potenciador de sinergias respetuosas con caminos y voluntades propias, en beneficio y vocación de un futuro compartible. Un núcleo territorial “básico” sobre el que construir mucho más que “un área base” en y desde la que configurar la deseada BIZKAIA 2050.

Si hoy, la innovación territorial, las tecnologías y modelos colaborativos y comportamientos y actitudes personales y colectivas, permiten y obligan la generación de nuevos espacios convergentes, el núcleo básico del que partimos, ha de contemplar la progresiva incorporación de otros espacios. Así, proponemos provocar movimientos asociativos, de muy diferente orden, hacia/desde el “espacio Báltico”, ya en claro desarrollo a lo largo de su historia y vocación futura, potenciando en los últimos años una amplia y relevante ventana transnacional y transregional a la que se asoman, cada vez con mayor fuerza y sentido convergente, la “inevitable recomposición del Reino Unido post-Brexit”, la multi-reconfiguración de espacios sinérgicos más allá de exclusividades “supra Estado” por su pertenencia a la Unión Europea bajo diferentes modalidades político-administrativas y de preferencia comercial o económica, de los países nórdicos (Escandinavia), compartiendo estrategias regionales y de país y/o ciudades-Estado, miembro o no de la Unión Europea, y su interconexión a nuevos espacios emergentes hacia el Asia del presente y del futuro. Avanzamos, por tanto, hacia nuevas mentalidades y traducciones prácticas bajo el icono de una recuperada geografía y área poli nacional acompañada con la antigua historia conceptual de la Bahía de Bizkaia. Referencias históricas, actualizadas desde el realismo presente y prometedor de un propósito de futuro, plenamente acompañado con el devenir de los tiempos y las previsibles meta y mega tendencias que habrán de definir escenarios, nuevos, de futuro.

¹ Bizkaia 2050: Bilbao, Bizkaia, Basque Country. Supone una unidad base indisoluble. A lo largo del libro, utilizaremos diferentes “denominaciones” que responden a una identidad compartible. Las políticas, estrategias y acciones propias de cada una de las piezas que componen esta ciudad-región (en terminología clásica del uso) responden al conjunto de intervenciones desde los orígenes hasta hoy.

Es esta referencia, unida a la historia del propio Consulado de Bilbao, la Bahía o Golfo de Bizkaia como punto de partida de una historia de mundialización, apertura, navegabilidad y riqueza de ideas, iniciativas, proyectos y legados, que nos han acompañado a lo largo de la historia y que pretendemos utilizar en este enfoque Bizkaia 2050. No se trata ni de ejercitar sueños improvisados, ni de otorgar licencias protagonistas, ni a Bilbao, ni a la Bizkaia de hoy, ni siquiera a la Euskadi territorial y País Vasco, político-administrativa, aún hoy invertebrada. Se trata sí, de provocar un futuro innovador, colaborativo, lleno de sentido, natural, posible y capaz de generar un espacio competitivo, próspero e inclusivo, un lugar y protagonismo propio en un mundo por llegar, que hará de las ciudades-nación su foco de referencia para transitar, junto con todo tipo de plataformas y espacios, de vanguardia, innovadores y colaborativos, los núcleos de conocimiento y generación de riqueza compartibles, esenciales para un futuro distinto. **Esta Bizkaia 2050, deseada, no pretende prejuzgar las decisiones que, de forma pacífica y democrática, las próximas generaciones determinen para satisfacer su vocación política de futuro.** Nuevas demandas sociales, diferentes voluntades y deseos, grados de compromiso y apuestas futuras llevarán a diferentes decisiones que, como se verá a lo largo del libro, y pudiera adivinarse, vendrán condicionadas por múltiples acontecimientos y decisiones que, también terceros, adopten.

La elección de la imagen icónica de la Bahía de Bizkaia posibilita en este intento provocador del mañana, la vinculación histórica con el movimiento innovador que supuso llegar desde aquí hasta la Nueva Bahía de Bizkaia en el Noreste americano y su extensión, fruto de la navegación y búsqueda de nuevos horizontes a lo largo de toda América, así como la conectividad mundial indispensable entonces, hoy y, sobre todo, mañana, para construir un espacio a la vanguardia del conocimiento y el desarrollo, que lleve a quienes habiten la futurible Bizkaia 2050, personas, empresas instituciones, a sentirse confortables para el desarrollo de sus proyectos vitales y profesionales en y desde aquí, conectados con todo el mundo.

Es para este pequeño, a la vez que ilimitado, territorio para el que proponemos este viaje hacia el futuro. Un espacio “líquido”, progresivamente cambiante, con insospechados ámbitos geopolíticos y administrativos.

La Bizkaia del 2021 en este sentido, es hoy un espacio de éxito relativo (en comparación con su entorno y en el marco del pequeño núcleo de prosperidad observable en el mundo), si bien lleno de problemas, dificultades y, sobre todo, afrontando nuevos desafíos que retan la posibilidad de su progreso en el tiempo. Se enfrenta a desafíos que habrán de impactar a todos (cambios demográficos, cambio climático y retos de un planeta con graves síntomas de peligro, oleadas tecnológicas disruptivas exigentes de profundas transformaciones, caída de paradigmas estructurales que habrán de dar paso a nuevos pensamientos y modelos socio-económicos, el propio concepto y disponibilidad de trabajo y empleo, la mitigación y/o abolición de la desigualdad y, por supuesto, la respuesta a una creciente desafección cuando no destrucción de la propia democracia). Ahora bien, lo hace no solo desde sus fortalezas, reales, actuales, sino desde su experiencia histórica que le ha permitido responder y superar todo tipo de adversidades y complejidad. Por supuesto, lo hace también, desde una sociedad en transición, con valores, principios, comportamientos y atributos diferentes a aquellos que, de una u otra forma, han configurado el espacio que hoy habitamos y desde el que partimos en este viaje hacia el 2050.

Desde esta resiliencia y fortaleza, desde la realidad percibible, es desde la que abordamos un futuro deseable y posible. Pero esto no es cuestión de sueños y resultados espontáneos, sino de esfuerzo, dedicación, compromiso y trabajo orientado hacia un propósito del largo plazo. Seremos, lo que nosotros mismos, a lo largo de los años, construyamos.

Se trata de proponernos aquella sociedad de la que queramos formar parte y asumir nuestro coprotagonismo correspondiente.

La **Bilbao-Bizkaia-Basque Country del 2050** está en camino. No se trata de reinventar o despreciar lo hecho, ni el recorrido en curso. Por el contrario, acelerar su proceso de transformación, motivar nuestro compromiso con un resultado deseable.

Son múltiples las iniciativas y proyectos en marcha, innumerables los planes para tiempos y plazos intermedios y disponemos de todo tipo de reflexiones, “sueños futuribles” y Megatendencias explorables por todo tipo de pensadores, gobiernos e instituciones. **Esta propuesta no es un Plan Estratégico para un gobierno o para un país o para una institución (no me corresponde a mí, ni aquí formularlo). Es sí, un potencial escenario deseable, en el que me gustaría vivir y del que entiendo quisieran disfrutar quienes formen parte de él. Es provocar un futuro que no nos sea dado, sino que hayamos sido capaces de construir, en el corto plazo que nos separa entre hoy y el 2050. Tenemos tiempo, pero no podemos desaprovecharlo. Hemos de afrontar los desafíos, eliminar las luces rojas que anuncian barreras reales para nuestro logro y hemos de mitigar problemas y, sobre todo, disfrutar y construir desde todo un mundo de oportunidades que se nos ofrecen.**

Ese futuro depende de todos nosotros. **Hemos de apropiarnos de nuestro futuro y de asumir el esfuerzo y riesgo implícitos que conlleva. Es, a la vez, una provocación para promover decisiones, asumir riesgos y emprender verdaderas revoluciones, cambios disruptivos, transformaciones incómodas. Pero es, sobre todo, un canto de ilusión y motivación para las jóvenes generaciones de modo que crean y confíen en sí mismos y en lo que está por venir. Es también, un refuerzo de expectativas (y posibilidades) para las generaciones intermedias que han de vivir 50 años más y que no puedan conformarse con dejar pasar el tiempo y dar por bueno lo que venga. Es un llamado exigente a todos los que, desde uno u otro lugar, en especial desde foros de responsabilidad, para pensar en los demás y trabajar, también por ellos, asumir riesgos y tomar (y ejecutar) decisiones. Decisiones que, por lo general, serán exigentes, complejas y, sobre todo, incómodas.**

Disponemos de muchas señales que parecen alumbrarnos diversos caminos por recorrer. Nos corresponde elegir sin el temor a equivocarnos. Evaluar sus impactos directos en nosotros y optar por el elegible. E ir a por él. Fijar y dotar instrumentos, recursos y sueños que permitan hacerlo posible.

Este es el propósito de este libro. No es ni una receta mágica, ni un documento cerrado, ni un plan único. Es una aportación, personal, apoyada en el trabajo, reflexiones, logros y compromisos de muchos, en una dirección deseada. Llegar a ella, será decisión de todos y cada uno de nosotros.

El futuro 2050 ya empezó hace tiempo y marcha a gran velocidad.

Hemos logrado un exitoso recorrido afrontando complejos desafíos, superado incertidumbres y generado iniciativas y soluciones desde un capital humano y social extraordinario. Hoy, como en otros momentos críticos, hemos sabido res-

ponder fortaleciendo los mimbres adecuados para convertirlos en nuestros activos estratégicos que nos han permitido acercarnos a nuestros objetivos deseables. **Partimos de una base extraordinaria para acometer nuevos retos, exigentes, que habrán de llevarnos a una sociedad orgullosa y confortable con el nuevo espacio, deseado, del que formemos parte.** No todo lo que reluce es oro. **Resaltaremos en este recorrido muchas barreras, obstáculos, debilidades que, también, nos son propias y que habremos de superar.** Esa es nuestra apuesta para la Bizkaia 2050. No nos vendrá dada, sino que hemos de construirla y apropiarnos de ella. Hemos de esforzarnos en lograrlo en un mundo cambiante que busca, de manera radical y urgente, nuevos paradigmas (económicos, sociales, tecnológicos, políticos...) que se van haciendo visibles pese a que, si no son ya, del todo certezas, nos permiten asumir opciones, evaluar sus potenciales impactos en nuestras vidas, y, sobre todo, anticipar sus consecuencias en línea con aquello que nos gustaría conseguir como Sociedad.

Ese nuevo mundo por conseguir no implica, desgraciadamente, un paraíso ni, sobre todo, un placentero camino para alcanzarlo. Hemos de ser conscientes que el recorrido ni será continuo, ni homogéneo, ni confortable en la misma medida para todos y que, por el contrario, demandará costes, esfuerzos, renunciaciones, decisiones que no satisfarán a todos por igual. Las transiciones asociables (hacia una economía verde salvadora del planeta, hacia un territorio anti-catástrofes, hacia una empleabilidad para todos en un marco de bienestar social y prosperidad inclusiva sostenible, hacia un mundo de valores compartidos, hacia una gobernanza y democracias plenas, hacia nuevos espacios colaborativos a lo largo del mundo, hacia la mitigación/superación de la desigualdad, hacia una salud universal...) no estarán exentas de dificultades y exigirán profundas transformaciones y rupturas del estatus quo. Todas estas transiciones serán gestionables, pero exigen claridad, honestidad y firmeza en su planteamiento y ejecución responsable. Y, de una u otra forma, nos atañen a todos. Es, sobre todo, un intenso camino desde el inevitable balance ("trade off") entre derechos sí, pero también y, sobre todo, obligaciones.

No es cuestión, solamente, de políticas públicas, o de líderes empresariales o sociales, ni mucho menos de "los demás". Depende de todos y cada uno de nosotros.

La recompensa merece la pena. **Tenemos por delante todo un mundo lleno de oportunidades.** Contamos con la base necesaria para lograrlo.

Para provocar este viaje no he pretendido adivinar un escenario concreto que nos venga dado en un tiempo predeterminado, ni analizar múltiples escenarios posibles o catastrofistas, sino, por el contrario, imaginar aquel que responda a las aspiraciones de quienes deseen vivir esa Bizkaia 2050, aquí, disfrutando de un espacio, un territorio, un modelo y forma de vida en el que se sientan parte coprotagonista del mismo, plenamente integrados, confortables y capaces de realizar su proyecto vital, personal, profesional y satisfechos con su sentido de pertenencia.

Este ejercicio está dedicado, como ya he mencionado, principalmente, a la gente joven que vivirá la mayor parte de su vida en el futuro a partir precisamente de la Bizkaia de 2050 con el ánimo de motivar su autoestima, provocar su compromiso y confianza activa en un horizonte posible, satisfactorio, pero del que no serán pasivos espectadores, sino activos agentes transformadores, protagonistas de su propia construcción. Su futuro no les vendrá dado. Es y será, sí, un futuro extraordinario, lleno de oportunidades. Ellos han de preguntarse cómo les gustaría verse

en el año 2050 y, en consecuencia, qué cuota de recorrido están dispuestos a emprender. **Está dedicado, también, a las generaciones que han hecho posible llegar hasta aquí y dotarnos de los pilares esenciales para acometer un futuro de éxito.** No es solo cuestión de reconocimiento y agradecimiento por el esfuerzo y acierto en lo logrado, sino un nuevo reclamo a su participación activa en el nuevo camino a recorrer, fase a fase. Y, por supuesto, dedicado a todos aquellos cuyo trabajo, esfuerzo y sucesivas actitudes, decisiones y corresponsabilidad en los próximos treinta años, participarán de la construcción de esa Bizkaia 2050 que proponemos. Un especial reclamo para el trinomio embrionario base: Bilbao-Bizkaia-Basque Country. **Es un ejercicio que focaliza su propósito en una visión de “la abundancia” (Peter Diamandis. Singularity University)² para aproximarnos a un mundo movilizad por soluciones y no por problemas, un mundo de oportunidades ilimitadas y no de restricciones, un mundo de equidad y no de desigualdad, un mundo que haya sabido hacer amigables y cómplices instrumentos e ideas constructivas y compartibles socialmente, entendiendo y gestionado, las ventajas y bondades de las tecnologías disruptivas y exponenciales.** En definitiva, un mundo inclusivo y sostenible, compartible, del que nos sentimos coprotagonistas, corresponsables, verdaderos actores de su transformación y propietarios de nuestro propio destino.

Su logro no será ni cuestión de suerte ni fruto de la casualidad o momentos individuales de éxito. **Se trata de un proceso inacabable, fruto del esfuerzo solidario y colectivo, construido, día a día, en un eslabón continuo e integrador de la inmensa cadena formada por infinidad de iniciativas, proyectos y actitudes.** Un proceso que parte de la búsqueda de soluciones a los problemas que hoy visualizamos, desmantelando la inequidad a través del aseguramiento de la innovación en un largo recorrido no haciendo, solamente, mejor las cosas, sino otras distintas bajo la óptica de una nueva sociedad. Se trata de construir aquel futuro que nos gustaría vivir por lo que este viaje exige un primer paso que no es otro que partir de la realidad existente, analizar los diferentes desafíos y retos a los que nos enfrentamos hoy, explorar las mega tendencias observables, que habrán de producirse de una u otra forma, con mayor o menor intensidad, en un tiempo relativamente incierto, a diferentes velocidades, y que hemos de valorar en términos de riesgo/oportunidad e impacto “particular” en nuestra visión, propósito y proyecto futuro, posicionarnos ante ellas y establecer las estrategias adecuadas para convertirlas en nuestros objetivos y logros.

Este análisis, su contraste con nuestra situación actual, con nuestras fortalezas y debilidades, con las ventajas competitivas que entendemos “acoger” y aquellas que parecerían necesarias para continuar siéndolo en el escenario buscado, nos permitirán construir un nuevo espacio de futuro, confortable y deseado. En este sentido, aquí analizamos todas aquellas áreas que constituyen lo que podríamos llamar los verdaderos pilares o bloques de desafío cuya respuesta positiva habría de llevarnos a la mejor de las soluciones y espacios perseguidos. En la medida que esto sea posible estaremos en condiciones de dar respuesta a la creación de un nuevo sistema de bienestar que no sea consecuencia de la casualidad sino resultado del esfuerzo solidario e igualitario, sostenible, fruto de las estrategias interrelacionadas que permitan gestionar adecuadamente la energía indispensable para nuestro modelo de crecimiento, desarrollo y actividad.

Se trata de motivar y provocar el diseño de estrategias completas y cohesionadas para nuevos sistemas y modelos educativos, preparados no sólo para el conoci-

² Peter H. Diamandis. How to go Big, create Wealth and Impact the world

miento general, o para desarrollar las habilidades y capacidades necesarias para construir y lograr aquello que buscamos, sino también para facilitarnos el acceso al futuro del trabajo. Una sociedad que sea capaz de desarrollar un nuevo pensamiento creativo y emprendedor, un pensamiento de confraternización, desde una actitud exigente de soluciones arriesgadas en un régimen de libertad, de paz, de gobernanza democrática, en el que convivan y cooperan los espacios público y privado, en sus distintos niveles de responsabilidad e interacción, al servicio del logro de todos los objetivos y desafíos por difíciles que sean. Un proyecto que nos permita aplicar la ciencia para un desarrollo sostenible, que aporte y sea capaz de diseñar, construir y mantener todas aquellas infraestructuras, tanto físicas como inteligentes, que posibiliten el desarrollo de los proyectos de nuevas iniciativas, de nuevas vías de conectividad y de comunicación.

En definitiva, un Proyecto-Territorio-País-Sociedad que posibilite repensar y redefinir sus instituciones soporte, superador de períodos y compromisos cortoplacistas y de las voluntades individuales. Que posibilite reforzar el insustituible protagonismo de nuestras empresas, de todos nuestros agentes económicos y sociales, de nuestras entidades intermedias y facilitadoras, de nuestro rico y variado capital humano.

Se trata de un proceso que ni pretende partir de cero ni convertir el concepto “Nuevo” en la simplista descalificación de lo existente y lo realizado. La cadena ya mencionada, posibilita partir de una realidad que hemos de calificar exitosa. Historia reciente que nos ha permitido llegar hasta aquí valorando aquellos aspectos positivos que explican de una u otra manera la situación actual de bienestar de la que partimos. No se trata tan solo de analizar las enormes dificultades que tenemos y qué debemos corregir, sino, también, de preguntarnos qué tan preparados estamos para el cambio necesario y, sobre todo, cuál es el papel que debemos jugar todos y cada uno de nosotros en los diferentes roles que desempeñemos a lo largo de nuestra vida. Un proceso que se plantea cuál puede ser la composición geopolítica de este territorio en el que vivimos y pretendemos vivir.

¿Cuál será en el 2050 el espacio que hoy visualizamos? ¿Bizkaia 2050 como parte activa y voluntaria de un espacio por reconfigurar junto con las piezas esenciales de su hinterland político, económico, social, cultural y natural, adecuando aquellos modelos fruto de su propia decisión?

En este trabajo, cuando me refiero a Bizkaia, no puede entenderse sin su referencia integrada con Bilbao, Euskadi, la Euskal Hiria o ciudad vasca, la Euskadi que hoy conocemos en términos geopolíticos y administrativos, y la futura Bizkaia-Euskadi por construir, determinada, y fruto de los cambios internos por acometer, de la voluntad de nuestros ciudadanos y de la propia voluntad y capacidad de transformación de Europa. Sin duda, viviremos en un marco diferente que exigirá diferentes competencias y cualificación profesional para ese futuro del trabajo, un nuevo contrato social, nuevas interacciones y marcos para la prevención, protección, y Seguridad Social que habremos de definir para garantizar la renta adecuada para todos y cada uno de nuestros ciudadanos, tengan o no posibilidad de desarrollar un empleo. **Se trata de plantearnos una nueva Bizkaia para el año 2050, redefiniendo una nueva proposición de valor que sea el diferencial de este territorio que haga que nos sintamos confortables, que estemos cómodos y orgullosos de pertenecer a él, satisfechos por la máxima conectividad que nos ofrece con la vanguardia del conocimiento, de los derechos humanos, la paz y la democracia y de la gobernanza al servicio de todos.**

Acercarnos a esos sueños nos lleva a transitar desde el hoy hasta el mañana, asumiendo una serie de compromisos, políticas, comportamientos y actuaciones interconectados, definitorios de un escenario que hoy podemos vislumbrar, pero que, por encima de todo, debemos construir día a día con una visión de largo plazo. Un compromiso exigente y permanente en cada momento.

Es, sí, un viaje esperanzado, optimista y soñador pero realista. Consta de un diagnóstico realista, elaborado desde la experiencia, la información cualificada y experta, de muchos y muchas fuentes, cuenta con una observación prospectiva de largo alcance, incorpora el contraste con voces cualificadas y gente que quiere participar de la creación de su propio futuro y a quien “le duele” su país, confía en él y quiere hacerlo mejor. Supone un sueño posible y deseado.

No es un documento academicista ni un plan de Institución alguna. Eso sí, recurre a la Academia, a las estrategias y políticas públicas, a las estrategias empresariales y de las entidades intermedias y facilitadoras, adecuadas, y explora múltiples fuentes en las que se inspira. Incorpora, también, la experiencia privilegiada de una larga trayectoria profesional en el mundo de las ideas y la estrategia, en diferentes lugares del mundo, siempre buscando referencias de aplicación en este País. Por supuesto, es una experiencia aprendida y compartida con miles de compañeros de viaje que, de una u otra forma, se reconocerán en este documento.

El objetivo único de este proceso no es otro que conseguir tu doble conformidad: *“Quiero vivir y formar parte de esa Bizkaia 2050 que se propone como punto aspiracional de llegada y, sí, estoy dispuesto a comprometer y emprender este apasionante viaje que me lleve hasta allí”.*

¿Estamos preparados como sociedad, como individuos, en nuestro rol como agentes generadores de la riqueza, empleo, bienestar y prosperidad en un futuro espacio por construir: Bilbao-Bizkaia-Basque Country 2050?

¡Bienvenidos a este ilusionante viaje!

Introducción

Invitarnos a preguntarnos por un futuro, en apariencia lejano, parecería un ejercicio inútil si lo que se pretende es acertar en su conformación exacta como si pudiéramos gestionar y controlar la enorme cantidad de cambios o acontecimientos que se irán dando, teniéndonos como espectadores pasivos o en, algunos casos, actores principales, bien por una intervención consciente e intencionada o por omisión, voluntaria o no.

Sin embargo, la mejor manera de llegar a un futuro dado, no querido, es precisamente, dejarnos llevar o confiar en que sean los demás quienes lo configuren. **La estrategia es un arte imprescindible para “imaginar lo inimaginable y hacerlo posible”, pensando y explicando el potencial a largo plazo, gestionando el presente y poner, todo ello, al servicio de un propósito que nos comprometa y dé sentido a nuestras vidas.**

Bizkaia 2050: Bilbao-Bizkaia-Basque Country es una propuesta para la reflexión, para el compromiso solidario, intergeneracional, desafiante y posible. Todo un desafío, orientado, paso a paso, pieza a pieza. Un proceso cambiante, modificable por la propia sociedad a la que va dirigido, por sus aspiraciones y decisiones a lo largo del recorrido.

Su primera dificultad radica, desde el principio en su título: **¿De qué hablamos cuando nos referimos a Bizkaia? Desde luego no al territorio físico, actual.** Se trata de entender que si ya hoy no puede entenderse este territorio en solitario, que cuánto acontece o se decide aquí exige un mínimo contexto de pertenencia (real y actual a una ciudad-región, Bilbao, Bizkaia, el País Vasco, y vocacional de futuro, de sus aspiraciones de identidad, políticas, económicas, sociales del mañana), mucho menos se entendería ajeno a un escenario como el que aquí se persigue. He elegido subtítularlo con la referencia a los tres pilares inseparables que le dan forma y sentido: Bilbao, Bizkaia, Basque Country, eligiendo, además, el uso de las tres lenguas que no solo dan pie a las tres ediciones iniciales previstas (castellano, euskera, inglés), sino a la proyección deseada. Pretendo sí, dirigirme a todos quienes han de hacer posible nuestro futuro en este querido territorio, pero, a la vez, facilitar y provocar acciones compartidas a lo largo del mundo, tal y como vemos, en este recorrido. Es un libro que no pretende acertar, sino provocar, animar a repensar el futuro, a comprometer decisiones, responsabilidades. Un libro que genere “subproductos”. Es decir, que lleve a otros (expertos, especialistas, interpelados) a trabajar sobre los conceptos, ideas, opiniones, información que aquí se recogen.

Con este objetivo, **el libro se estructura en torno a un viaje que irá alternando la narrativa “imaginativa” con la realidad objetiva de la información y datos observables.**

Así, tras estos capítulos introductorios, en el capítulo tres se recoge, a modo de “Story telling”, una visión deseada, de la mano de una imaginaria presidenta de la Cámara de Comercio de Bilbao en el año 2.050. Es una “visión deseada” ya que no pretendo escenarios alternativos sino aquel en el que me gustaría que la población de entonces viviera. La presidenta realiza un “viaje” a lo largo de la Ría de Bilbao, observando hasta 50 puntos concretos que le llevan al contraste entre su situación actual, fruto de su rica historia de desarrollo económico y social, y la “evolución previsible” para ese momento elegido. *(Su descripción se ve apoyada en el Anexo 1 con notas explicativas para aquellos no familiarizados con la Ría de Bilbao y*

los diferentes elementos elegidos), así como con la ilustración-mapa de la Ría de Bilbao que vertebrará historia, presente y futuro de nuestro territorio y su desarrollo.

Imaginado ese punto de llegada, en el capítulo 4, se trata de volver al presente. Se recoge lo que he llamado “un recorrido exitoso hasta el 2.020”. Desde la referencia al acceso al autogobierno del País Vasco (y, en consecuencia, la recuperación de las competencias de foralidad de Bizkaia), en los años ochenta del siglo pasado, tras la salida de la dictadura. Desgrano aquello que nos ha traído hasta aquí (2.020), bajo diferentes estrategias que han supuesto un reconocido éxito (relativo), siempre inacabable e insuficiente. Utilizo el marco de una “Estrategia de Competitividad en solidaridad para el desarrollo humano sostenible”, reconocido por parte de la literatura académica y profesional como un cierto “modelo vasco subyacente”. Pretendo aquí, no la complacencia, sino un aviso ejemplarizante de decisiones y modelos en situaciones complejas para construir espacios de bienestar. Pretende un triple objetivo: 1) Llevar al ánimo de la población (en especial de la juventud) el hecho de que, en la complejidad, repleta de dificultades, la estrategia comprometida desde capacidades y fortalezas reales (existentes o provocadas) permite salir adelante, 2) Poner en valor las apuestas realizadas, 3) La necesidad de la adecuación y transformación permanente ante circunstancias, contextos, sociales demandantes y cambiantes.

Tras lo anterior, introduzco un apartado especial como punto de inflexión: *El Crash Pandémico que hemos vivido en pleno cambio*. Más allá de su breve análisis, que también, pretendo llamar la atención sobre las lecciones aprendidas y la urgente obligación de revisar las agendas que ya dábamos por buenas en ese momento. Analizo lo que ya se ha puesto en marcha, las agendas por ajustar y, la necesaria interacción entre lo urgente por acometer en el plazo inmediato, pero marcando el rumbo de futuro. Lo que hagamos en estos años hasta el 2.026-2.030 será clave para llegar de una manera u otra al 2.050.

En el capítulo 5, diferentes transiciones permiten pasar de lo urgente a lo necesario. Este paso ha contado con la opción “experta mundial” que parecería sugerir determinados cambios (recojo una selección de observatorios y recomendaciones generalizadas que considero relevantes), y, sobre todo, un rico contraste con personalidades (hasta 25) de primer nivel, que generosamente se han prestado a conversar conmigo para analizar la situación, el mundo que vivimos, lo que sería la Bizkaia del 2050 y, sobre todo, las barreras a superar, y las apuestas a impulsar. Dichas observaciones las he puesto en contexto a la luz de las mega y meta tendencias observables. *¿En qué medida pueden impactarnos y qué opciones de elección a futuro nos dejan? Este doble espectro de análisis, externo e interno permite entender los elementos críticos sobre los que actuar.*

De esta forma, fijado el largo camino que habríamos de recorrer para construir un futuro “posible” que responda a lo que “deseo”, emprendo nuestro viaje al 2.050. El capítulo 6 nos acerca a visualizar el futuro que habremos de enfrentar. Re imagino una apuesta o proposición única de valor. Formulada, la primera cuestión supone visitar el área base: *“El espacio-territorio Bizkaia 2050”* en una nueva huella que ha de construirse junto con múltiples compañeros de viaje. Historia (*Bahía de Bizkaia*), presente (*La Bilbao-Bizkaia-Basque Country de hoy*) y el futuro (la red de redes) que habremos de generar y de la que hemos de formar parte desde un embrión próximo y de vecindad en el largo trayecto Pacto Balticum que desarrollo, interconectado con modos de conocimiento, innovación, emprendimiento a lo largo del mundo. Se trata de todo un proceso.

La “magia del proceso” hará posible o no la proposición de partida. Planteo cómo transformar problemas en oportunidades, poner la tecnología e innovación al servicio de la sociedad, acompasar los movimientos y dinámicas sociales, el pensamiento económico que nos acompaña a nuestras “olas favorables de futuro” y la manera de tejer alianzas y redes para lograrlo. Aquí, se trata de señalar las apuestas en términos de olas favorables sobre las que intervenir.

Finalmente, vuelta a la imaginación. El capítulo 7 nos lleva a un sueño posible.

Nuevamente con la narrativa imaginativa o Story telling, nuestra protagonista inicial, la presidenta de la Cámara de Comercio de Bilbao, en esta ocasión presidiendo, también, un consorcio internacional que habría generado la plataforma de redes conectadas, se pregunta: *¿Qué es lo que habremos hecho para llegar hasta aquí?* Cien puntos de conexión entre su recorrido inicial por la Ría de Bilbao y esta visión final, cumplida, Bizkaia 2050, explicarían la inmensa tarea que como sociedad habríamos desarrollado entre el 2.020, inicio de este libro, hasta el 2.050. *Habremos hecho una ingente tarea que nos habrá permitido ganar el futuro. La línea del tiempo nos reflejará el largo e intenso proceso seguido hasta llegar al 2050 soñado.*

Adicionalmente, resaltar que el libro incluye una larga serie de esquemas, cuadros, cajas y gráficos que pretenden facilitar la comprensión del texto. En especial, utilizamos una serie de desplegables en el cuadernillo anexo que acompaña al libro. Desplegables a los que se hace referencia en el propio texto y figuras específicas.

En definitiva, un viaje hacia el 2050, de la mano de una guía integral que iremos compartiendo, desarrollando, imaginando a lo largo del libro, que resume el gráfico siguiente (Nodos conectores de una visión integral). Un viaje construyendo un Bilbao-Bizkaia-Basque Country reinventando un espacio próspero e inclusivo, pleno de oportunidades. Un recorrido exigente y posible.

NODOS CONECTORES DE UNA VISIÓN INTEGRAL

1 La Bizkaia en el 2050
"Una Visión deseada"

BIZKAIA 2050

2 La vuelta al Punto de Partida.
La construcción de un escenario deseable y posible desde el 2021.

3 Una Sociedad en transición

... con un amplio catálogo de demandas y desafíos en el camino.
... a la luz de Megatendencias observables y su previsible impacto en nuestro futuro

- Un recorrido exitoso hasta el 2020.
- El Crash Pandémico. Algo más que un contratiempo temporal.
- La Agenda para revisar nuevos modelos y actitudes de crecimiento y desarrollo inclusivo.
- Entre lo urgente hacia un deseable escenario de largo plazo (2050)

4 Nuestro viaje hacia el 2050

... y los principales elementos críticos que habrán de guiar nuestro recorrido.

5 Resumiendo lo que habremos realizado a lo largo del viaje emprendido.

- La magia del proceso navegando las olas favorables, mitigando riesgos y optimizando oportunidades.
- Rediseñando, reimpulsando reimaginando nuestros principales "Mapas de Transformación"
- Tejiendo Redes, alianzas estratégicas colaborativas.
- Generando el talento requerido, la emoción asociable al compromiso y propósito deseados.
- Reconociendo nuestra gobernanza, sus instrumentos, y nuestros modelos empresariales, sociales económicos, institucionales y académicos.
- Fortaleciendo una verdadera SOCIEDAD y el bien común.
- Reconociendo el nuevo espacio: BIZKAIA 2050.

Estamos en la primavera del año 2050. La toma de posesión de la nueva presidenta de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao suponía un nuevo y fructífero hito en la larga historia de la entidad. A unos meses de cumplirse el 165 aniversario de su fundación¹, el 540 del Consulado de Bilbao² y los primeros 15 de la constitución de la Confederación Cameral Bay Bizkay-Atlantic-Baltic Space³, Aitziber Itxasmendi afrontaba un nuevo paso en su exitosa carrera profesional y personal, contemplando la recompensa a su esfuerzo y dedicación.

En la preparación de su discurso de toma de posesión, había repasado un antiguo documento de carácter prospectivo, “*Bizkaia 2050*”, que su antecesor al frente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, 30 años atrás, había promovido para repensar e imaginar el Bilbao-Bizkaia-Basque Country del 2050⁴, con la intención de visionar un futuro de prosperidad e inclusividad y, sobre todo, movilizar las diferentes iniciativas que llevarían a transitar desde la situación de entonces hasta el escenario deseable. Aitziber recordaba cómo, en aquel tiempo, con una estupenda y rigurosa formación académica en los entonces en boga dobles grados de ingeniería y dirección de empresas, sus estudios de postgrado y especialización en el otrora conocido “*mundo de las tecnologías exponenciales*”⁵ al servicio del humanismo de progreso y los empleos del futuro”, y con sus primeros pasos y experiencia laboral en prestigiosas empresas en Bilbao, asistía a un panorama preocupante e incierto, un tanto confusa respecto de su futuro, acrecentado por el clima de pesimismo generalizado que compartía con sus amigos que, con independencia de las carreras elegidas y profesiones seguidas conforme a sus apuestas vitales, sentían un vacío en sus primeros pasos profesionales, imbuidos por los mensajes generales percibidos y una realidad que dificultaba su acceso normalizado a la empleabilidad satisfactoria dominante y, en gran medida, un clima de insatisfacción y desafección respecto del futuro que parecía predeterminado e inamovible. Era un año complejo, incierto y desconocido. La pandemia del SARS-CoV-2 (COVID-19)⁶ irrumpió en su vida, vivió la desconocida experiencia de los confinamientos, aislamientos y cuarentenas que se sucedieron, entre una y otra cosa, a lo largo de dos años, y dejaron el imborrable recuerdo de 4.700 fallecidos en Euskadi (casi cinco millones en el mundo), y el llamado “*empobrecimiento generalizado y una década perdida*” en términos de empleo, actividad económica y la habitual imagen y discurso sobre una inevitable “*reinversión y recuperación*” de los modelos económicos, de comportamiento social y de interacción o interdependencia, además de un cuestionamiento de los sistemas y modelos de salud. Escapaba una pequeña y tímida sonrisa: no sin grandes frustraciones y sentimientos encontrados que le llevaron a considerar mudarse al exterior en “*búsqueda de oportunidades*” ante aquel “*futuro robado*” que parecía frustrar las expectativas de su generación. Sin embargo, superó sus dudas, apostó por su carrera, por su país, confió en sus capacidades y hoy está aquí, contemplando un territorio, una comunidad, una sociedad, próspera, pujante, ilusionada, orgullosa de su pertenencia y participación en proyectos trascendentes como el que ella habrá de presidir, por méritos propios. Repasaba las carreras y experiencias vitales

desempeñadas y/o desarrolladas por su cuadrilla y compañeros de entonces y constataba un generalizado éxito y satisfacción con el paso del tiempo. Tanto esfuerzo, sacrificio y formación permanente, lleno de retos, riesgos y compromisos parecían haber traído frutos.

El día era muy especial y programó con todo detalle su agenda, su itinerario, contenido y tiempos. **Tenía muy claro el recorrido que le llevaría desde su domicilio en Getxo, municipio residencial a las afueras de Bilbao, hasta el Puente de San Antón⁷, punto emblemático del nacimiento de la antigua Puebla que supuso el origen de la posterior Villa de Bilbao y en el que habría de iniciarse la ceremonia de nombramiento de nuevos Cónsules de Bilbao manteniendo el tracto histórico-tradicional, motor de la innovación y progreso del territorio.** El recorrido navegable Getxo-San Antón que tantas veces había realizado, en distintos modos de transporte, se había convertido en una constante en las ocasiones en que recibía a visitantes extranjeros, como enseñanza viva de la *“historia básica de la economía vizcaína y vasca”*⁸.

Hoy, Aitziber tomó el transporte público en la terminal regular de pasajeros en el muelle de Arriluze en Getxo, espacio intermodal integrado con la modernizada terminal de cruceros, ferris de vía regular con el sur de Inglaterra y las principales capitales portuarias del espacio Bizkaia-Nueva Aquitania-Báltico. En el marco compartido de un nuevo puerto deportivo cuya restauración arquitectónica le había hecho revitalizar la armonía perdida con la histórica fisonomía y patrimonio cultural del antiguo y originario Puerto Viejo de Algorta, constituyendo una puerta singular en la recepción de visitantes extranjeros y orgullo de identidad y pertenencia de los residentes. En el moderno Hovercraft eléctrico Argia⁹, recién salido de la planta vasca de plataformas de vehículos autónomos eléctricos, líder mundial en los mercados de transporte de pasajeros y carga, optaría por el recorrido *“largo”* con una primera parada en el Abra, como punto de entrada en la margen izquierda del río Nervión, en Santurtzi. Este tiempo y navegación adicional, aunque no frecuente en su desplazamiento laboral habitual, le permitiría asomarse a la bocana del Puerto de Bilbao, contemplar sus extraordinarias infraestructuras y repasar, mentalmente, el rico tejido logístico-industrial que suponía dicho espacio. Las dos imponentes refinerías de Petronor¹⁰, aquella en la que ya ella realizó sus primeras prácticas universitarias cuando la inevitable transición energética hacia una *“economía verde”* en el año 2021, que apostó por la combinación de su exitosa productividad en los hidrocarburos fósiles, junto con las primeras apuestas pioneras que se abrían paso hacia el descubrimiento y aplicaciones reales que parecía albergar el hidrógeno verde. Petronor y todo un enjambre empresarial e institucional optaron por impulsar el entonces llamado *“corredor verde del hidrógeno”*¹¹ que agrupaba a más de 70 empresas interrelacionadas y daba pie al hoy relevante Parque Tecnológico de Meatzaldea¹², que hoy alberga a uno de los Centros de Investigación Colaborativa líderes en la conservación, ahorro, eficiencia energética y nuevas energías del mundo. Aquellos que fueron los primeros diseños de *“la refinería del 2050”* que reimaginó el futuro que hoy disfrutamos, con un especial espíritu transformador, haciendo de los residuos urbanos, industriales y medioambientales, en el marco de la Economía Circular, una presencia líder y tractora de

nuestros trasportes y movimientos portuarios y puntal de riqueza de nuestro territorio y prosperidad de la sociedad vasca. Sin duda, pensaba, la apuesta estratégica por convertir el territorio en la primera región europea NET ZERO¹³ en los ya pasados años treinta supuso un elemento tractor de primer nivel, arrastrando a la potente industria local como productor y proveedor insustituible de las necesidades y soluciones completas en el amplio marco del entonces concebido como “*Vector Verde*” de la transformación industrial, económica y social ante el permanente reto del cambio climático y la defensa y salvación del planeta que han venido conformando los ejes centrales de las agendas público-privadas en las últimas décadas. “*Crecer desde y con el cambio climático*” se convirtió, entonces, en una visión que hoy ofrece una realidad singular y exitosa. Pilares de la compleja transformación de este, hoy, modélico ferro-puerto referente y líder de la fachada atlántica, interconectado con los principales puertos del espacio “*Bahía Bizkaia New Worlds*”¹⁴ del que Bilbao-Bizkaia-Euskadi forman parte esencial. Dirigió su vista hacia el horizonte perdiéndose en ese mar que, fiel a nuestra historia, ha posibilitado el desarrollo de nuestra llamada “*Economía Azul*”¹⁵ y que no solamente extiende nuestra interacción global hacia el contorno de sucesivos espacios marinos, o las nuevas industrias marítimo-económico-energéticas offshore de las que dan buena cuenta las instalaciones y terminales inteligentes de ese Puerto-Ciudad¹⁶, abierto, que hoy disfrutamos, sino aquellas “*Rutas del Ártico*”¹⁷ que hace una treintena de años parecían una quimera y que hoy son ya una nueva línea de diferenciación de nuestro país, haciendo de Bilbao uno de los puertos de conexión en las nuevas líneas, aún incipientes, de navegación alternativa al aún mayor pasaje comercial de Suez, y que ha fortalecido las relaciones comerciales e industriales con China, ASEAN, el corredor del Oriente Medio y la variedad de “países y regiones emergentes” conectados, por distintos modos, en relación directa con el trazado del ONE BELT ROAD GREEN Intermodal.

Ya en Santurtzi, Aitziber contemplaba tres espacios icónicos, íntimamente ligados en nuestro presente y futuro desarrollo. Los siempre en evolución innovadores Astilleros¹⁸ a la vanguardia de los “*barcos especializados y autónomos*” (autonomous vessels) que han sido realidad gracias al tejido industrial y cultural profesional del país que ha posibilitado la completa transformación no ya de la flota (marítima y pesquera), sino sus componentes (baterías, propulsión, infraestructuras, tripulaciones, servicios de apoyo, construcción y reparación), liderados por el segundo referente, “*la reinventada Escuela de Náutica de Portugalete*”¹⁹, formando las nuevas profesiones que se han mostrado como innovadoras transformaciones creativas. Observó, también, el trabajo imprescindible de los Remolcadores Ibaizabal, en transformación permanente, orgullo internacional de nuestra marca Bilbao y recuerdo-homenaje de aquellos prácticos que poblaron los principales puertos asiáticos siglos atrás. Efectivamente, la historia relevante de Portugalete, motor insustituible de nuestra historia económica, seguía siendo hoy, pieza esencial del futuro esperable.

No pudo sino sentirse orgullosa al contemplar el Puente Colgante²⁰, mucho más que una obra de arte o un nodo conector de estas dos márgenes de la Ría, que para muchos llevaría al equívoco error de considerarlas separadas y no parte indi-

visible de nuestra cultura emprendedora, trabajadora y de interacción social tan característica de nuestra forma de vida.

Poco más adelante, el bullicio del público que se incorporaba en la terminal de la Benedicta anunciaba otro gran espacio de autoafirmación de lo realizado y de las apuestas-decisiones futuribles tomadas en su tiempo. La pastilla industrial de Sestao²¹, en comunicación inseparable con Lamiako-Erandio “*en el otro lado*” de la Ría, testigo no solo de la botadura de los grandes barcos que salían de aquellos históricos Astilleros de la Naval, sino de sus hoy reflatados Astilleros “propios” en su tránsito histórico desde Murueta²², su faro siderúrgico de vanguardia o las empresas de liderazgo manufacturero mundial en el mundo de las cadenas marinas o la aeronáutica, enmarcados en un parque logístico inteligente, le permitía valorar la “ya vieja” acería compacta hoy alimentada por hidrógeno verde y parte de las redes inteligentes de electricidad, fruto del laboratorio vivo que hace de nuestro territorio el referente mundial para la industria eléctrica, su sistema de redes digitalizadas e inteligentes, y que sucediera a los centenarios Altos Hornos de Vizcaya que fueron pioneros en la innovación tecnológica, la tan presente siderurgia vasca y nuestras capacidades y cultura industrial, promotora clave en la sucesión de espacios clusterizados que tan bien reflejan el poder de esta Ría: un puerto y sus actividades marítimas esenciales, el desarrollo del mundo del comercio y el seguro, la capacidad tractora e inversora en el mundo minero, siderúrgico, metal-mecánico, energético, logístico y las soluciones y servicios (educación, formación, transporte, etc.) integradas en una servitización y especialización inteligente de una manufactura, en sentido integral, al servicio de la sociedad²³. Recordaba a alguno de sus profesores que explicaba *cómo la clusterización de la economía no es fruto de generación espontánea, sino un crecimiento innovador desde bases naturales y cultura propia, transitando hacia nuevas actividades entrelazadas, provocando su evolución y diversificación complementaria hacia nuevas industrias y actividades. La cultura industrial, “el sabor y gusto por la grasa”, que decía entonces, “es la esencia de la cultura industrial que posibilita la verdadera innovación diferenciada”*. ¡Qué mejor escenario que este para comprobarlo! Hoy, la permanente cultura industrial y el carácter innovador de este pequeño espacio, albergaba líderes empresariales en el apasionante mundo del offshore, sus plataformas flotantes y su soporte esencial de las energías renovables y desarrollo de nuevos materiales, tractores de un nuevo emporio empresarial-industrial.

Los siguientes minutos de navegación le facilitaban una película apasionante: una acería eléctrica líder, una plataforma de construcción naval a ambos lados de la Ría como si se tratara de una plataforma única, integrada en un complejo logístico de primerísimo nivel, acompañados de plataformas industriales complementarias, modernas, en una extraordinaria simbiosis con los espacios residenciales y recreativos que se despliegan en ambas márgenes de la Ría. Contemplaba, también, el extraordinario acompañamiento de las infraestructuras viales y de movilidad que vienen discurrendo, en tierra y en paralelo, a su recorrido. Si el Metropolitano se desplaza en ambas márgenes, debidamente interconectado a lo largo de todo el recorrido, las autovías y autopistas observables en ambos lados con la especial interconexión con el túnel subfluvial de Lamiako, el renovado Puente de Róntegi y

las conexiones radiales hacia el interior de Bizkaia y sus comarcas, no pueden sino explicar, a la vez que determinar, la pujanza del territorio²⁴.

Retomando su itinerario no pudo resistirse a una reflexión de admiración y reconocimiento al llegar al Carmen y las Marismas de Galindo. ¡Qué extraordinaria transformación urbana se había ejecutado! Sestao, Barakaldo, Lutxana, Erandio, suponían un ejemplo único de regeneración urbana, inteligente, creativa y espíritu de cambio²⁵. La apuesta especial de la “reinención” de estos municipios, devolviéndoles la vista y vida hacia la Ría, eran un reflejo excepcional de nuestras empresas y sus capacidades, del esfuerzo y calidad interinstitucional y de la apuesta estratégica realizada, acorde con el espíritu de su población. Si bien no podía verlo desde su asiento, repasaba mentalmente todo ese inmenso mundo logístico, empresarial y de servicios que se desarrollaba en esa margen izquierda, entrelazada por las diferentes infraestructuras, la Super Sur que facilitaba las comunicaciones (hacia el final de la Ría y el despliegue Zornotza-resto del territorio como canal natural de su conexión con la hermana Gipuzkoa, con su corredor guía de la costa Vasca y su interconectividad natural con toda la fachada atlántica esencial en el carácter transeuropeo que caracteriza nuestra peculiar y pujante Ciudad-Estado.), el Puerto y la salida a Cantabria y la integración con Araba y su extensión conectiva hacia la meseta peninsular. Aitziber recordaba su papel partícipe en la reciente firma de un renovado acuerdo interinstitucional en el marco del país, con proyección protagonista de la Bahía de Bizkaia, sobre los “distritos especiales” que posibilitan la ubicación de diferentes iniciativas en diferentes territorios administrativos bajo el soporte de esquemas financieros-fiscales y de gobernanza compartida²⁶.

¿Y qué decir del BEC²⁷? Ella también pudo conocerlo y vivirlo en sus primeros años. Recuerda las primeras ferias Bienal de Máquina-Herramienta y Ferro forma a las que uno de sus queridos y recordados profesores, en sus primeros cursos de ingeniería, los llevaba. (“*Obligatorio para aprobar. Me lo agradeceréis más adelante cuando comprobéis lo importante que es conocer nuestro riquísimo tejido industrial*”). Con el paso de los años, a lo largo de sus diferentes empresas y trabajo realizados, han sido innumerables sus visitas.

Superado el BEC y sin dejar Barakaldo-Gurutzeta, “*un primer gran aperitivo*” que después reforzará en su llegada a Basurto-Olabeaga: el complejo Bio-Sanitario de Cruces²⁸. Aitziber no puede sino recordar que ella nació en ese hospital. Durante años era el referente familiar cuando requirieron alguna intervención delicada. Con el tiempo, por otras razones, conoció de primera mano su excelencia médico-clínica, así como su amplio espacio de investigación y centro emprendedor de múltiples empresas en el ámbito de la Bio-Ciencias y las Ciencias de la Salud. Uno de los grandes símbolos del extraordinario sistema de salud del que disfrutamos. Una nueva sonrisa le sonrojó al pensar que la gente la miraba y, seguramente, no entendía por qué sonreía.

Y ahora, Punta Zorrotza, le alumbraba toda una especial imagen. Si bien recordaba con escasa precisión aquella zona abandonada, deprimida, del decenio 2010 y las noticias que por entonces le parecían “*venta de humo*”, se erguía la Isla de Zorrotzaurre que algunos llamaban el “*Manhattan de Bilbao*”, lo que, a ella, en aquellos años y con ocasión de un viaje turístico a Nueva York, con sus aitas, consideró que

era una típica bilbainada²⁹. Hoy, cuando familiares y amigos viven allí, cuando ella imparte clases en uno de los principales Centros Universitarios internacionales allí ubicados, cuando ve películas en una plataforma global con sede de una de sus principales productoras allí en el novedoso (todavía hoy) “Parque Tecnológico Urbano Discontinuo”³⁰ que se distribuye a lo largo de la isla y se expande hacia Punta Zorrotza, por un lado y hacia Deusto-Elorrieta por otro, se admira de la capacidad imaginativa y transformadora que ha acompañado a las diferentes generaciones del país. Esta área, concebida de expansión regeneradora e innovadora en los principios de siglo, conforma un inigualable espacio integrador multiuso, residencial, laboral, académico y de esparcimiento que permite que la bien ganada reputación urbana de Bilbao-Bizkaia-Euskadi mantenga su avance y mejora permanente.

Zorrotzaurre, “*isla del conocimiento*”, que dirían algunos, es un gran centro mixto residencial-económico-educativo, que ha incorporado todo tipo de innovaciones que han venido reconfigurando un corazón tractor del territorio. Su carácter de “*espacio sin coches*”, “el tratamiento circular e integrado de los residuos urbanos”, “la movilidad eléctrica y autónoma”, el “*Distrito Universitario*”, en el que una gran variedad de universidades, públicas y privadas, tienen centros, institutos o Campus interconectados, su espacio emprendedor, su interacción con el Polo Sanitario y de Ciencias de la Salud en Basurto-Olabeaga-Deusto, el Centro Bio-informático, de Data y Apps inteligentes en Zorrotza, suman un potente elemento tractor, que concentra un poderoso alto valor en conocimiento y consecuente riqueza para la Sociedad, financiando y promoviendo la prosperidad de la ciudadanía del Territorio, así como su talento y alto grado de conocimiento. La riqueza verde de los parques y jardines que los rodean con la elevada población que disfruta de tan agradables espacios de ocio, abiertos a la ría, pletórica de actividades navegables y de esparcimiento, y a los montes que rodean y conforman este querido “*botxo*”, conformando uno de los mayores cinturones y circuitos verdes disponibles del hinterland, reflejan el alto nivel de vida de este tan querido territorio propio.

Al final de la isla, la parada en el nuevo espacio urbano-fluvial de Euskalduna permite escenificar el tránsito de los tiempos. Aquel astillero histórico (ella no recuerda haberlo conocido, pero sí haber escuchado sobre las luchas sindicales vividas en los años ochenta en plena “*Reconversión Industrial*” sobre la que tanto ha leído y “*visto en fotogramas sepia*”, y el recuerdo de aquellas huelgas y concentraciones por el cierre del astillero) y como una intensa regeneración dio paso a toda una redefinición urbana de primer orden (Abando-Ybarra)³¹. Con el tiempo, hoy el acreditado y prestigioso Palacio Euskalduna (de la música y congresos), sede de una de las principales temporadas de Opera en el fabuloso espacio melómano europeo, el nuevo Museo Marítimo (ella nunca lo visitó hasta la inauguración del nuevo) hoy en funcionamiento, esta nueva terminal, puerto deportivo en el corazón de Bilbao, sustituyendo a un viejo edificio (“*de Tráfico*”, cree recordar que le llamaban, y que “*no pegaba nada*” con el icónico Bilbao que ella veía construirse), oxigenando la ciudad y un flamante edificio de la arquitecta Zaha Hadid (*cuánta de su espectacular obra ha tenido oportunidad de disfrutar a lo largo del mundo*), que según ha sabido, se había diseñado con el Plan Maestro

de Ordenación que propusiera para Zorrotzaurre, en torno a 2008-2010 y que finalmente se ha convertido en el gran icono de la isla, sede del potente consorcio tecnológico-industrial internacional de estrategia-innovación-emprendimiento de nuevas soluciones industriales desde tecnologías exponenciales, ejemplo de cooperación público-privada y asociaciones colaborativas internacionales. Hoy “*Faro de la Bizkaia 2050*”³².

Continuar el recorrido resulta de entrañable recuerdo y cariño emocional. Si no ha podido sino observar de soslayo el estadio de San Mamés (ella es socia del Athletic)³³ y disfrutar de sus grandes éxitos deportivos (recuerda que en sus años jóvenes destacaba poco por sus resultados, poniéndose en valor su historia y singularidad), fruto de una valiente e innovadora actualización de su filosofía centrada en condición de vasco y cantera con un desarrollo del llamado “*Lezama extendido*” que dio paso a generar Centros de Formación y Capacitación de Excelencia Athletic a lo largo del mundo, ligado a programas de Cooperación al Desarrollo, capacitación deportiva, fidelidad a los valores del país y perfeccionamiento deportivo, lo que, más allá de la excelencia deportiva, ha permitido “*exportar*” valores y modelo vasco de formación profesional a miles de niños y jóvenes que adquieren una formación y capacitación integral abriendo nuevas fronteras en su desarrollo en origen, a la vez que contar con talento mundial en sus equipos profesionales que compiten, tanto en la liga vasca como en las principales competiciones mundiales (en su caso, sus hijos son fans entregados a la e-sport Champions League en la que milita el equipo con una enorme lista de seguidores a lo largo del mundo), además de la capacidad tractora del negocio y nuevas iniciativas emprendedoras en el afamado clúster de *gaming* -tanto serio, como de entretenimiento- que se ha desarrollado en el país. A su lado, la Escuela de Ingenieros de Bilbao (Aitziber estudió en ella) y más adelante, ya en el espacio de Abando Ybarra, la Universidad de Deusto³⁴ en la que cursó alguno de sus postgrados. Hoy, continúa vinculada a los prestigiosos cursos de educación continua e In Company que, junto con múltiples disciplinas e instituciones internacionales de prestigio, ofrecen a un cada vez más prestigioso, internacionalizado y diverso distrito universitario. Deusto, esencial en la formación y dirección de los procesos, empresas e Instituciones del país desde su fundación (primera de las escuelas de negocios del Estado, referente en derecho, filosofía, sociología y bellas artes), hoy extendida, desde Bilbao, a lo largo de su amplia y prestigiosa red internacional, liderando el valioso y reconocido mundo jesuita que ha llevado la formación y el compromiso con la Sociedad a todos los rincones del planeta. Hoy la Universidad de Deusto juega un rol destacado en el Consorcio Global de Universidades Jesuitas a lo largo del mundo, ubicando en el País varios de los Campus y Centros de Investigación de excelencia de esta prestigiosa red internacional, foco de atracción de profesores, investigadores y alumnos generadores de pluralidad y riqueza en nuestro territorio. La Escuela de Ingenieros, pionera en los estudios superiores de Ingeniería, motor sinérgico de la poderosa industria básica y de la histórica comunicación y formación dual Universidad-empresa, base de gran parte del núcleo tecnológico, formalizado, a lo largo de los años. Se despidе de la “*Literaria*”, cuna de tantos profesionales del derecho y que, entre otras destacadas facultades e Institutos Internacionales, acoge al Instituto Obieta, referente mundial del derecho internacional, y el derecho Foral, pieza

exclusiva y diferencial del país vasco, cuya actualización y traslado a campos clave como el derecho mercantil y laboral, entre otros, supone la nueva ola dominante en las relaciones laborales y modelos participativos en las empresas, y de cuya participación activa se siente tan orgullosa la propia Cámara de Bilbao que habrá de presidir. Continúa observando el histórico puente de Deusto, que en alguna ocasión había comprobado que, en su día, se erguía como un “*puente elevadizo*” ya que la Ría, navegable hacia los otrora tinglados portuarios y una playa de vías, contenedores y antigua fábrica de maderas, aparecía en las “*fotografías sepias*” de historia pre-Guggenheim que habría ojeado en varias ocasiones y que, hoy parecería envolver otros tres grandes símbolos de la historia y progreso del país: la “*Torre Iberdrola*”, pieza arquitectónica de *Cesar Pelli* y que hoy se encuentra íntegramente destinada a las tareas directivas de la líder eléctrica y energética verde mundial, capitaneando la capitalización bursátil de la poderosa Bolsa Internacional que ha hecho del triángulo Londres-Zúrich-Bilbao la gran plataforma bursátil del espacio económico europeo, distinguido por las llamadas “*operaciones especiales*” que dominan el mercado financiero moderno y un modélico Centro-Boutique financiera, base del espacio blockchain y Fintech, reconvirtiendo sus centenarios corros y centros de contratación bursátil en ágiles y fiables innovaciones invisibles para lo que podría ser el “*barter*” del siglo XXI, y que ha convertido, nuevamente, a Bilbao, en la Plaza Financiera, por excelencia, del sur de Europa, gracias a los cientos de empresas financieras innovadoras generadas, que junto con la elevada calidad de los servicios profesionales que ofrece la plaza, hacen de este espacio algo único claramente diferencial, en pleno liderazgo mundial. Volviendo al paisaje directo, observa la Torre flanqueada por dos edificios (de igual forma representativos de la arquitectura moderna de finales del siglo pasado, de Rafael Moneo y Álvaro Siza) y que reflejan el talento y su solidez universitaria: La CRAI -gran Centro de Investigación y la Biblioteca de la Universidad de Deusto- y el Paraninfo de la UPV-EHU, en plena simbiosis convergente y colaborativa, público-privada, de la que se nutren nuestras principales iniciativas³⁵.

Y, parada obligatoria, el Guggenheim Bilbao Museoa³⁶. Ella recuerda sus primeras visitas siendo una niña a aquellos programas y cursos de “*aprendiendo a través del arte*”, y lo orgullosa que se sintió cuando uno de sus dibujos (en realidad lo que su tutora temporal llamó “*un collage muy especial*”) se exhibió en el propio museo, en aquellas campañas artístico-educativas que promovía Guggenheim para motivar y formar a las nuevas generaciones. Hoy, no solamente sigue siendo amiga internacional del museo y forma parte de su COMUNIDAD GUGGENHEIM, sino que participa de manera activa en su Patronato, y dedica tiempo considerable a los programas de desarrollo artístico y educativos en el Guggenheim Gernika-Urdaibai World Wide Experience³⁷. Guggenheim Bilbao fue el “*Museo del siglo XX*” y su expansión discontinua en Urdaibai es el museo símbolo del siglo XXI, referente imprescindible en el mundo del arte y la cultura y, por supuesto, ejemplo diferencial de un rol tractor de regeneración urbana y desarrollo económico regional. Sin duda alguna el referente mundial de la clusterización Arte-Economía-Territorio. El mundo, hoy, no puede hablar con autoridad de estos temas, sin una referencia específica a Bilbao, Guggenheim, Bizkaia, Euskadi. Aquella iniciativa, mucho más que un museo, según

cuentan las crónicas, supuso la “recuperación de autoestima de nuestra población” y un punto de partida, sin retorno, hacia la innovación, despertando o recuperando una psicología positiva, orgullosa de nuestra capacidad colectiva, sabiendo que “todo es posible”. Red museística única con el poderoso triángulo que conforma con Chillida Leku y el museo de Oteiza, reforzado por Balenciaga y la singular “Côte Basque”, así como el histórico museo de Bellas Artes de Bilbao y el cada vez más renombrado Museo de la mujer³⁸, icónico en el reconocimiento a las mujeres creadoras, indispensable para entender su extraordinario y único rol en la historia del arte, engrandeciendo esta particular base artística del núcleo motor de la Bahía de Bizkaia. Toda una base museístico-cultural que ha reforzado y alimentado el centenar largo de museos que configuran una red especializada de museos distribuidos a lo largo de nuestro espacio geográfico, compartiendo colecciones, proyectos, iniciativas innovadoras, centros de restauración y conservación, programación, educación y modelos de gestión, mecenazgo, patrocinio y financiación, así como su enorme catálogo de contenidos en todo tipo de medios y su amplia red de alianzas estratégicas con los mejores museos y entidades culturales del mundo, empezando por la red colaborativa que los diferentes nodos configuradores de la Bizkaia 2050 suponen. Al fondo, siguiendo con su recorrido, Aitziber ve los últimos pisos de la silueta de la llamada, en el pasado, Torre BBVA³⁹, más tarde embrión de un “Centro Internacional de Emprendimiento” que creciera en los años 2030 y que alumbrara cientos de nuevas empresas, verdadero hervidero de iniciativas emprendedoras de primer nivel, conjugando el compromiso intraemprendedor de las empresas tractoras del país, las Instituciones y la “coordinación de la Red Global de emprendimiento” que integraba y focalizaba el trabajo del sistema en red de los centros mundiales (30 plataformas aliadas formalmente en marcos colaborativos singulares, compartiendo objetivos, principios rectores, cofinanciación y co gobernanza), de emprendimiento e innovación, del que forma parte Bizkaia. Hoy focalizada en iniciativas participadas, principalmente, por los grupos israelí y bostoniano, en integración complementaria con otras similares, con relevante asociación y orientación asiática y escandinava que se distribuyen a lo largo de la Ría hasta el final de Bolueta para entroncar con el eje industrial de Zornotza-Durangoaldea y su conexión con Gipuzkoa, tejiendo un corredor continuo a ambos lados de la renovada autopista y la superestructura del tren de alta velocidad que ha hecho realidad la generación de una auténtica ciudad-región-Estado⁴⁰.

El citado Centro se ha desplazado unos metros atrás ocupando parte de los nuevos espacios urbanos complementarios de la nueva estación del tren de alta velocidad de Abando⁴¹, generando un “nuevo ensanche” y un espacio público compartido enriquecedor de la ciudad, evitando otrora espacios de distanciamiento físico entre zonas separadas por antiguos usos, dando paso a la Torre Bizkaia, sede actual de la Administración Abierta de Bizkaia, que incorpora las principales tecnologías de automatización, robótica, inteligencia artificial y moneda y sistemas de pago Fintech y gestión administrativa, sin papel, al servicio de todos los contribuyentes del territorio. Sede no solamente física, sino emblema de una imprescindible reinvencción de la Administración Pública, su gobernanza, áreas de servicio a la ciudadanía y gestión eficiente de los servicios públicos. Esfuerzo con-

tinuo, a la vez que disruptivo y radical que ha posibilitado hacer de este espacio Bilbao-Bizkaia- Euskadi, una verdadera “Ciudad-Región Inteligente”, al servicio de la Sociedad. Fruto de la decidida apuesta transformadora que se ha venido dando desde los años veinte de este siglo liderando nuevos modos de acercar el renovado funcionariado a la sociedad. Así, la Euskal Hiria⁴² a la que se referían antiguos estudios de directrices de ordenación del territorio que ponían en valor los clústers de excelencia y el desarrollo de los núcleos urbanos extendidos por todo el país, son hoy una realidad. Si la decidida apuesta por dotar a Bilbao de un Metro⁴³, en los años noventa del siglo pasado, y que según ha leído y escuchado en diferentes tertulias fue muy criticado por ser considerado un “*milímetro*”, embrión de una extensísima red que, integrando los diferentes ferrocarriles, modos de transporte, autobuses eléctricos autónomos y la potente red de infraestructuras y vehículos que interconectan todo el país (hacia dentro) como con los principales nodos externos de máximo valor, en su salida hacia centro Europa (desde la Nueva Aquitania), el corredor sur del mediterráneo, la meseta (otrotra limitante de un desarrollo que obligaba a una radialidad no competitiva y ajena a flujos naturales de personas y mercancías), o la fluida conectividad con Nafarroa y la variada infraestructura que, bajo túnel, posibilita horadar los Pirineos en completo respeto sostenible a la maravillosa y única naturaleza heredada. Toda una infraestructura que ha posibilitado un profundo cambio sociológico y formas de vida, acercando al conjunto de la población en una clara mejora de su forma de vida. Por no mencionar su efecto generador de riqueza económica incrementando la competitividad de nuestro tejido económico, empezando por el punto de partida de su trayecto de esta mañana, el Puerto de Bilbao, destacado ferropuerto líder del espacio contemplado en esta fachada atlántica y bahía de Bizkaia descrita. Sin duda, la tupida red de infraestructuras de las que disfruta el territorio es única (redes físicas de carreteras, fluviales, transporte, ferrocarril, transporte aéreo, e inteligentes-telecomunicación, cable submarino, redes inteligentes de electricidad y energía, centros e infraestructura formativa), unida, además, a los equipamientos sociales, conformando un espacio integrado, diferenciado, de altísimo valor añadido.

Y, así, una vez dejado atrás el Ayuntamiento de Bilbao y el Arenal (sin olvidar el valor que la antigua Bolsa, hoy, plataforma extraordinaria de Bilbao Plaza Financiera, singular referente mundial en la simbiosis nuevas finanzas-tecnología que supo hacer del blockchain, Fintech, las criptomonedas (Eusko money hoy convertida en la moneda virtual de uso común), las nuevas generaciones de los sistemas y mecanismos de pago, de financiación. Espacio movilizador de capitalización, antes bursátil, así como su distinguido rol de confianza, eficiencia tecnológica y fiscalidad especializada, al servicio del mundo del Capital Riesgo, al emprendimiento y la escalabilidad de start ups, como “Bolsa-Plaza Financiera” referente en el concierto europeo. Desde la cultura financiera y bancaria, de nuestra plaza, coprotagonista del nuevo mundo financiero global, del que hoy, ella es protagonista. Base o resultado de la cultura financiera de este país y territorio. En perfecta simbiosis con el antiguo BBVA, ya mencionado, a punto de cumplir sus primeros doscientos años de su fundación (1.857), a escasos metros en la Plaza de San Nicolás, en donde hoy se erige un edificio singular, premio extraordinario de Arquitectura, diseñado

por los recientemente galardonados, Peio y Aintzane Aramburuzabala, Premio Prizker. Edificio que recoge todo un conjunto urbano con diferentes edificios sede social global del propio Banco, de su DATA & AI Innovation Center y de la sede permanente del “Fronteras del Conocimiento”, movimiento líder en la generación, financiación y promoción del conocimiento ciencia-sociedad, del máximo reconocimiento mundial, pionero en las características de sus premios que conllevan la residencia-visitante de sus prestigiosos investigadores y profesores, en el Living lab ciencia-tecnología-humanidades en colaboración abierta con el sistema vasco ciencia-tecnología, núcleo académico de vanguardia y referente mundial.

Con un recuerdo y reconocimiento a su Casco Viejo, Centro Comercial Inteligente⁴⁴ en la Villa, núcleo del nacimiento de nuestra hoy Ciudad-Región, y su economía, se acerca a su punto final en esta travesía fluvial prevista para este día: el Puente e Iglesia de San Antón, para recibir a los futuros Cónsules de Bilbao. Las millas finales le hacen contemplar los muelles de Marzana (hoy bullicioso enjambre residencial, en el que conviven jóvenes profesionales, galerías de arte, innovadores espacios de ocio y centros de estudios superiores como la nueva Facultad de Bellas Artes, ejemplo de integración de Universidades públicas y privadas, de los museos de este país, de la riqueza artística del entorno y sede de los encuentros culturales bianuales que han sabido ganarse el reconocimiento internacional como “Think Tank” vivo de la cultura, el arte y la economía. Hoy, crisol de culturas, lenguas (aunque parezca increíble, 180 lenguas distintas se hablan en la villa), nacionalidades que conforman esta rica Bizkaia del 2050. Muelles y espacios públicos, puerta de acceso a ese Bilbao Zaharra⁴⁵, orgulloso de su carácter de Campus integrador de un espacio cultural-económico-académico de primer nivel mundial, que atrae a estudiantes y profesores de todo el mundo dejando su huella positiva en la reconfiguración permanente de nuestra Villa y su gente. Si la historia nos acompaña desde la Fundación de Bilbao y su conexión ultramar, el presente no puede ser menos ilusionante y atractivo, además de puerta de razonable esperanza para un futuro prometedor repleto de atractivo y oportunidades.

Así, Aitziber Itxasmendi, desembarca y procederá a dar inicio a la ceremonia del día. Se investirán Cónsules y Consulesas de Bilbao y harán su recorrido tradicional, precedidos por la Banda Municipal de Bilbao, por las siete calles, hasta el prestigioso nuevo Museo de Etnografía y Arqueología Vasco⁴⁶, orgullo de nuestro pueblo que, como fiel testigo de la historia, refuerza nuestro sentido de pertenencia, aprendizaje para el renovado esfuerzo y compromiso de futuro, centro mundial de investigación y formación, faro de intelectualidad del país y testigo vivo de nuestra identidad. En el Museo, fiel a la tradición, habrá de presidir los actos especiales, previstos para hoy.

Lista para recibir a la Lehendakari del Gobierno Vasco, a la Diputada General de Bizkaia, a la Alcaldesa de Bilbao y a los presidentes de las Juntas Generales de Bizkaia, y presidentes y diputados generales de los territorios forales hermanos, al presidente de la Nouvelle Aquitaine, región vecina y hermana, a la vanguardia en Francia y motor de desarrollo europeo, a las máximas autoridades que habrían de presidir el acto, así como al resto de autoridades y personalidades, entre las que destacan los correspondientes primeros mandatarios de los diferentes territorios que componen este nuevo espacio Bizkaia-Báltico-Atlántico⁴⁷ del que forma

parte la propia Cámara, junto con un sinnúmero de otras entidades e instituciones que configuran un nuevo espacio de relaciones económicas, empresariales, educativas, sociales, culturales, políticas e institucionales. El amplio espacio desde Porto hasta Burdeos, y la interconexión con este rico consorcio de plataformas aliadas con el epicentro icónico de Bilbao, interconectado a lo largo del mundo bajo el espíritu y realidad práctica vanguardista del espíritu Bahía de Bizkaia que sustenta este espacio de progreso y bienestar, como marca referente, acoge a los máximos representantes institucionales empresariales, académicos y de la profusa telaraña de entes facilitadores que tejen esta red compartida. Sí, desde su ámbito de responsabilidad Cameral extiende su coparticipación en los órganos de decisión de múltiples espacios que se extienden a lo largo del mundo, entrelazando el nuevo modelo de interdependencia competitiva e inclusividad que se viene generalizando hasta el último rincón de vanguardia compartible, jugando un rol determinante en la imprescindible labor facilitadora de acuerdos y alianzas, más allá de modelos y formas de gobierno, espacios político-administrativos y, por supuesto, proyectos propios diferenciados.

Aitziber comprobaba y se ratificaba en sus convicciones: Hoy, como ayer, Bilbao suponía la referencia global de una potente encrucijada base de las multi rutas interconectadas a la vanguardia del nuevo “*renacimiento ilustrado*”. Una nueva manera de integrar la complejidad al servicio de intereses y propósitos compartidos (pensaba Aitziber, convencida del valor inigualable que aportaba), configurado a lo largo del tiempo como consecuencia de las transformaciones y cambios que el mundo geopolítico, la redefinida geoeconomía, y la propia voluntad de la gente, reescribiendo novedosos mecanismos democráticos, habían decidido propiciar. Piezas esenciales, cooperativas, que, hoy, bajo el paraguas de la *Confederación de Espacios especiales de Innovación y Desarrollo Inclusivos*⁴⁸, facilitan un desarrollo armónico y compartido con la interacción de los espacios naturales, de vecindad, económica y sociopolítica, y la riqueza diferenciada que multiplica la pertenencia y multilateralismo de todos, y cada uno de ellos en sus propios espacios geográfico-administrativos, políticos e institucionales. Espacio que ha acelerado el impulso de las infraestructuras, un espacio único universitario, un marco laboral común, y el trabajo clusterizado de las diferentes actividades económicas adecuadas a la diferenciación del tejido en cada territorio, construyendo un espacio de progreso y prosperidad, en una amplia competitividad en solidaridad. Confederación que se dotó, hace ya cinco años, tras una primera década de avance sucesivo, desde instrumentos más informales, de un modelo de gobernanza que integra a los representantes institucionales, empresariales, académicos y sus múltiples entes facilitadores (entidades para la colaboración), bajo un marco de gobernanza, que potencia su conectividad a lo largo del mundo.

Los importantes actos de hoy se completarán con la inauguración de la nueva sede institucional en el corazón de la Villa, concebida como un multi espacio nido de nuevas iniciativas empresariales globales, Rectorado de la Universidad Internacional dirigida por la Cámara⁴⁹ ya transformada desde aquella incipiente escuela de comercio y estudios de marketing y empresariales de los años noventa del siglo pasado, y nodo vasco de la red de Estrategia, Inteligencia, Innovación y emprendimiento integrada con los restantes nodos base, extendidos por el mundo (mientras tanto, en cada uno de ellos, se celebran inauguraciones sincronizadas en

la potente red digital que las une), fortaleciendo el casco urbano y contribuyendo a su desarrollo integral y de uso mixto, tan característico de nuestro estilo de vida de cercanía⁵⁰. Aitziber anunciaría un nuevo encargo: “*escribir la nueva Bilbao-Bizkaia-Basque Country del 2075*”. El éxito del pasado no garantizaba, necesariamente, el éxito del futuro. Habría que construirlo. Y nada mejor que imaginar otro futuro deseado desde la satisfacción y confortabilidad de lo que hoy, una vez más, ha podido comprobar en su siempre enriquecedor paseo por su entrañable Ría.

La nueva presidenta optó por romper el discurso que había preparado con escrupuloso detalle para tan solemne ocasión. Les hablaría desde el corazón, repasando su recorrido, compartiendo sus pensamientos de esta mañana. Una buena base sobre la que imaginar un nuevo futuro deseable.

Mañana sería otro día. Mañana, como hoy y como ayer, esta tierra, su historia y cultura, soporte forjador de su carácter y compromiso, daría paso a nuevas generaciones que harían de la innovación, inteligente y permanente, la magia de un desarrollo inclusivo, generador de riqueza y bienestar para todas y todos, desde la solidaridad, el compromiso y la responsabilidad creativa.

Definitivamente, el natural privilegio heredado de su configuración geográfica como Bahía de Bizkaia, gracias al esfuerzo, innovación imaginativa y vocación aperturista internacionalizada, ha llevado a nuestro pueblo a tejer, a lo largo del mundo, una “nueva Bizkaia del 2050” reconstruyendo un espacio colaborativo singular, desde una identidad y coprotagonismo propios, generando riqueza y prosperidad, a la vanguardia del mundo, con un modelo propio de desarrollo humano inclusivo. Hoy como ayer, Bizkaia será lo que determine, democráticamente, en cada momento, su Sociedad. Día a día, construyendo un proyecto vivo, intra e intergeneracional. Bilbao-Bizkaia-Basque Country, unidad inseparable, base de un modelo propio al servicio de una sociedad, próspera e inclusiva. La Bizkaia del 2050, interconectada con la vanguardia innovadora y colaborativa del mundo.



Ver gráfica en la página nº 01 del cuadernillo que acompaña al libro

* Las 50 notas se encuentran explicadas en el Anexo 1

4

Una vuelta al punto de partida. La construcción de un escenario deseable y posible desde la realidad observable en el 2021

4.1 - Un recorrido exitoso hasta el 2020

Tomamos como punto de salida y referencia el año 1.980 en el que Bizkaia (y el conjunto de la Comunidad Autónoma del País Vasco) accede a su Estatuto de Autonomía y prepara su recuperación del Concierto Económico (efectivo en 1.981), pilar de su sistema financiero y tributario, asumiendo principios de auto-gobierno, tras el negro paréntesis de la dictadura, guerra civil y condiciones de post guerra. Este periodo de recuperación implica un intenso proceso de dotación institucional, organización de diferentes niveles de gobierno y una inacabada relación permanente de traspaso competencial desde la Administración Central a las Instituciones Vascas y entre estos, en el marco de una Ley de Relaciones entre las Instituciones comunes de la Comunidad Autónoma y los órganos forales de sus territorios históricos configurando un espacio confederal, único y diferenciado sobre el que construir un nuevo entramado institucional soporte del deseado nuevo camino a recorrer, en un aún incierto cumplimiento de lo pactado en el proceso de reforma y transición democrática. Intenso proceso en un contexto económico y social complejo, inmersos en una profunda crisis, necesitados de generar y compartir una esperanza y sueños colectivos en el conjunto de la sociedad vasca y sus agentes económicos, políticos y sociales.

El momento, delicado, acentuaba la situación de crisis en la que se encontraba nuestra economía, con un profundo impacto negativo de la evolución autárquica del aislamiento internacional, falta de decisiones propias alineadas, estigmatización para la internacionalización, limitada financiación competitiva, aislamiento del mundo europeo en curso y las crisis económicas, energética e industrial mundiales que azotaban nuestro *"monocultivo industrial"* caracterizado por la intensidad de reconversiones sectoriales, casi todos ellos vinculados estrechamente con las agencias públicas del Estado. Adicionalmente, un contexto de conflictividad social, desempleo galopante, crisis empresarial y nuevos movimientos sindicales y de organizaciones patronales en dinámica de cambio, incierto, tras las organizaciones verticales del Régimen anterior.

Además, Euskadi sufría el azote de un terrorismo múltiple (diferentes organizaciones del entorno de E.T.A., terrorismo de extrema derecha y ultra, terrorismo policial y/o de Estado), así como la convulsionada confrontación entre las opciones reformistas versus rupturistas, cuestionando el modelo de transición emprendido por el Estado.

En ese contexto se enmarcan los primeros pasos de lo que sería una estrategia de desarrollo económico y social que, de una manera, más o menos estable, coherente y mayoritariamente asumida, en torno al *"core industrial"*, ha venido desplegando con suficiente coherencia, a lo largo de los años, llegando a nuestros días, ofreciendo unos resultados exitosos y diferenciales.

40 AÑOS PARA UNA TRANSFORMACIÓN RADICAL

Durante los años 80 la economía vasca atravesó un proceso de reestructuración integral tras la recesión

1980: Inicio
Recuperación del
Autogobierno vasco

Dura crisis
económica, política
y social

- Elevado desempleo (25%)
- Colapso de la Industria básica
- Infraestructuras obsoletas

Triunfo del enfoque
neo-liberal en el
contexto mundial:

“La mejor política industrial es la que no existe”

HOY, EUSKADI ES
UN PAÍS NUEVO.

De una economía decadente y obsoleta se ha pasado a un potente, emprendedor y competitivo centro de innovación.

- El PIB ha crecido durante las últimas décadas por encima de España y UE
- Las exportaciones suponen 3/4 partes de la producción (50% en productos de medio/alto contenido tecnológico)
- El desempleo ha disminuido drásticamente (de 25% a 11,5%)
- A la cabeza de España en renta disponible y renta per cápita
- Por encima de la media europea en renta per cápita

La figura resume elementos críticos que definían el punto “negro” de partida y las luces resultado de la transformación experimentada tras el acceso al autogobierno y la apuesta por estrategias propias, disruptivas, contra corriente, construyendo desde las fortalezas endógenas, en el marco orientador de un entorno mundial cambiante.

Un ejemplo de transformación radical, desde las raíces de una cultura industrial, hacia las reformas y nuevas actividades soportadas en una base natural, propia de una Sociedad, que hizo suyas los reclamos de un nuevo mundo por venir, superando las dificultades de un momento de cambio.

El País supo entender las nuevas reglas del juego que impactaban tanto las industrias clave de las que dependía, como la necesaria conexión internacional que debía favorecer, las fortalezas de dotarse de un autogobierno y su potencial rol, con voz propia, transitando bajo la presión de la violencia y azote de un terrorismo incesante.

UNA ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DEL PAÍS Y SU ECONOMÍA

Entender este período de transformación y éxito constatable en el período 1980-2020 resulta esencial para proponer un camino esperanzado hacia el largo plazo.

En 1.980, tras la aprobación del Estatuto de autonomía para el País Vasco y la conformación del primer Gobierno Vasco tras la dictadura, Euskadi-País Vasco vivía un auténtico proceso de declive económico, político y social en el que convivían, por un lado, la esperanza de construir un futuro propio superador de las crisis que padecíamos, junto con la confrontación entre quienes apostaban por la ruptura tras el final de la dictadura y quienes asumían la reforma bajo el amparo o al auspicio indirecto de la comunidad internacional, alejando el terrorismo de cualquier alternativa a una democracia pacífica, por incipiente que resultara. El terrorismo existente agravaba una profundísima crisis económica y social con unos niveles de desempleo en torno al 26% de su población activa, una intensa confrontación social política-sindical-empresarial en un delicado momento postcrisis mundial inmersa en las consecuencias negativas de la última (entonces) crisis energética padecida. En este contexto se conforma un Gobierno que aún con limitadas competencias respecto a las expectativas que inicialmente tenía la propia sociedad vasca, aborda un largo y complejo camino hacia la máxima capacidad de determinación de su propio destino.

Largo proceso constitutivo en un complejo proceso de negociación con los aparatos de la administración central del Estado para la transferencia de las competencias contenidas en el Estatuto de autonomía así como de los bienes, servicios, personal y financiación correspondiente asociable a los mismos, en un verdadero esfuerzo en recomponer y establecer una política industrial que posibilitara la paralización del amplio deterioro económico, la desaparición de su tejido empresarial (especialmente industrial) y los graves condicionantes y consecuencias sociales y sanitarias (en uno de los episodios negros de la drogadicción, propios de la época). Así, desde el momento cero, el foco en la refluotación, rescate y reestructuración y/o salvamento de las empresas se convierte en prioridad esencial. Desde el momento cero una política económica centrada en la política industrial manufacturera que, que remaba contra corriente ante las tesis academicistas y de los gobiernos que la veían como un elemento perturbador de la simplificada y simplista teoría de mercado, separadora de empresa-sector público, concibiendo su interacción como una corriente negativa para el progreso de unos y de otros. Intervención pública considerada perversa, más aún cuando la existencia de unas fuerzas sindicales, que también aprendían a jugar en democracia, planteaba más allá de reivindicaciones concretas o posibilitistas plataformas ideológicas de alto contenido reivindicativo que además se encontraba con una ausencia de interlocución empresarial patronal capaz de generar los acuerdos mínimos necesarios para resolver los difíciles momentos y problemas que aquejaban nuestra industria. Adicionalmente, Euskadi-País Vasco, padecía lo que podríamos llamar un monocultivo industrial y especialmente un monocultivo siderúrgico, a la vez que los procesos de reconversión industrial de carácter sectorial que se iniciaban ya a lo largo de Europa y del mundo tras la crisis energética de los años 70 que obligaban a una transformación absolutamente radical de su economía. Situación que ponía en crisis la propia supervivencia del deteriorado empleo, fomentaba la ausencia empresarial, ahuyentaba

la inversión, no solamente internacional sino local, que aquejaba al país, como consecuencia de su deteriorado clima social, y político dado un elevado clima de inestabilidad. Así, la joven administración vasca, el entusiasmo y motivación que le acompañaba, apoyada por la población esperanzada en su apuesta de País, (y, en gran medida, también, por el contexto y circunstancias padecidas), generó un Gobierno e Instituciones vascas totalmente comprometidos con los problemas de la población, de sus empresas e hizo de una política social de mercado su fuente de inspiración en una Europa aún formada exclusivamente por el “grupo de los 16³” que se convertía en el gran norte, faro y esperanza de futuro no solo por las posibilidades de carácter económico y social que pudiera albergar o los propios principios y el carácter y vocación europeísta del que este Gobierno gozaba, sino también por el temor a la vuelta a la dictadura, a los golpes de Estado, a las imposiciones de Estado de corte siempre centralizador reforzadas por dos “mini golpes de Estado” cuyo origen incitador y director continúa oculto en los “documentos oficiales no desclasificados” y que dieron lugar a un parón en el desarrollo autonómico, “consensuado” por las fuerzas políticas de obediencia estatal y sus aparatos de apoyo, considerando “que la apuesta autonómica había ido demasiado lejos”. Euskadi y sus instituciones, en plena configuración, recuperación y reinención, veía en la esperanzadora Europa el espacio a alcanzar, a la espera de que sus garantías mínimas resultaran suficientes para impedir dichos movimientos regresivos. Puede decirse que, desde ese primer momento, el Gobierno vasco dio los pasos imprescindibles para poder llevar adelante una estrategia completa, más o menos explicitada, *“hacia la modernización e internacionalización de la economía y del país”, explotando al máximo el espíritu y posibilismo esperado en su Estatuto, Concierto Económico y renovado marco foral e interinstitucional en marcha*. Marco general y paraguas de un larguísimo proceso que, a lo largo del tiempo, de una u otra forma, ha venido incorporando nuevas piezas, ajustes, orientaciones y vectores de nueva actividad vinculados a un esquema general que ha permitido el desarrollo de diferentes estrategias de política industrial como core de la política económica, presupuestaria y económica del País, del Gobierno y el resto de las instituciones vascas y agentes económicos y sociales, configurando un mapa diferenciado y singular de competitividad público-privada que define, con mayor o menor intensidad por momentos, el modelo vasco de desarrollo económico y social inclusivo. El cuadro siguiente refleja, de una manera sintética, el contenido de estas primeras bases-fuerza que llevaron a configurar una estrategia política, económica y social como la descrita.

Es importante destacar, como puede observarse que, desde un primer momento, esta “nueva política económico- industrial” no fue concebida como una política base ajena a las políticas sociales o al desarrollo complementario y totalmente imprescindible, cómo el tiempo ha demostrado, para la generación de una red de bienestar solidaria, acorde con los principios que han inspirado la línea base y la política de actuación que el País Vasco ha podido seguir a lo largo de todos estos 40 años. **El País, fiel a su historia y principios inspiradores de su comportamiento económico y social, ha hecho suyas las acciones estratégicas complementarias permanentes, a la vez, de sus políticas económicas y sociales, a la búsqueda de una plena cohesión social y territorial a cuyo servicio se dispone de una política económica específica.** Esta filosofía base ha marcado y marca la diferencia de nuestro modelo de éxito. Política económica y política social han sido un binomio inseparable, que con el propósito y búsqueda de la máxima solidaridad posible han guiado este comportamiento hasta el momento.

³ Grupo de los 16. Núcleo de Estados fundadores de la C.E.C.A. y la Comunidad Económica Europea, existente en ese momento tras sucesivas ampliaciones con la entrada de Dinamarca, Irlanda, Reino Unido y Grecia. España sería admitida en el año 1.986

DEL RESULTADO EXITOSO DE UNA ESTRATEGIA COMPLETA

Una Estrategia "COMPLETA"

"Estrategia para la MODERNIZACIÓN e Internacionalización de nuestra ECONOMÍA y nuestro PAÍS"

CLUSTEIZAR LA ECONOMÍA

... desde la Industria Manufacturera hacia todas las actividades interrelacionadas.

Estrategia de Revitalización de Ciudades y Regiones (BILBAO)

... desarrollo Comarcal especializado.

INFRAESTRUCTURAS (Físicas e Inteligentes)

CULTURA

- GUGGENHEIM
- LENGUA
- INFRAESTRUCTURA Y GESTIÓN

Red de BIENESTAR y COHESIÓN SOCIAL

- Educación, Salud, Ingreso Social, Servicios Sociales PARA TODOS.

Ciencia y Tecnología

- Calidad
- I+D+i
- Educación e Industria
- Universidades
- Agentes Tecnológicos

PARTENARIADOS PÚBLICO-PÚBLICO Y PÚBLICO-PRIVADO

CONFEDERABILIZAR el PAÍS y el PODER PÚBLICO

ARQ INSTITUCIONAL, FISCAL, PRESUPUESTARIA

TRES PILARES CONFORMANDO LA NUEVA ESTRUCTURA POLÍTICO-ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

De esta forma, el nuevo proceso autonómico que supone el inicio del autogobierno vasco, parte de la necesidad de organizar y construir (diríamos que ex novo) un andamiaje institucional, si bien limitado por el marco general que el Estado español y su Constitución configuraban:

1. Un ESTATUTO DE AUTONOMÍA, base general constitutiva de un nuevo espacio de voluntad y compromiso democrático, en la confianza de su desarrollo PLENO, COLABORATIVO, BILATERAL, abierto a su propia modificación o adecuación a las demandas cambiantes, en el tiempo, de la Sociedad vasca.

ESTATUTO DE AUTONOMÍA DEL PAÍS VASCO

Aprobado por mayoría absoluta en el Parlamento Vasco y refrendado por su población, el Estatuto de Autonomía reconoció, como expresión de su nacionalidad, y para acceder a su autogobierno, la constitución del pueblo vasco o Euskal Herria como Comunidad Autónoma, bajo la denominación de Euskadi o País Vasco, convirtiéndose en su norma institucional básica.

Se establecía el derecho de los territorios forales de Araba, Gipuzkoa y Bizkaia y de Nafarroa, en caso de que así lo decidieran, a formar parte del mismo. El Estatuto pasó a fijar los derechos y deberes fundamentales de los ciudadanos, sus instituciones básicas de autogobierno, las “competencias propias” (exclusivas, de desarrollo legislativo, de ejecución o compatibles), delimitando la reserva de “poderes” de la Administración Central del Estado y la capacidad plena tanto de la organización político-administrativa, como la actualización del Régimen Foral preexistente a la Constitución española. Igualmente, se estableció la manera de proceder “a la devolución de poderes” del Estado, la transferencia de bienes personales, materiales y económicos asociados a las diferentes competencias, poderes y servicios a transferir desde la Administración Central.

De especial relevancia tres elementos llave que lo diferencian de otras normas estatutarias:

- La aceptación del régimen de autonomía no implica renuncia alguna del Pueblo Vasco a los derechos que como tal le habrían podido corresponder en virtud de su historia, que podrían ser actualizados de acuerdo con lo que establezca el ordenamiento jurídico.
- Para el adecuado ejercicio y financiación de sus competencias, el País Vasco dispondrá de su propia Hacienda Autónoma. Las relaciones de orden tributario entre el Estado y el País Vasco vendrán reguladas mediante el sistema foral tradicional y funcionamiento de esta relación paritaria y bilateral.
- La concepción confederal propia de los territorios vascos, se actualizan como espacios (actuales o futuribles), de modo que, si la decisión democrática lo permitiera, se daría un encaje colaborativo pleno con los territorios y comunidades Forales y culturales, ya fuera Nafarroa y/o una euro-región europea y transfronteriza atendiendo a las situaciones geopolítico-administrativas de hoy.

2. Un CONCIERTO ECONÓMICO, como instrumento singular sobre el que reestablecer la tributación y financiación del autogobierno.

EL CONCIERTO ECONÓMICO

La Ley 12/19881, del Concierto Económico con la Comunidad Autónoma del País Vasco posibilitó instrumentar la actualización y devolución del sistema foral que fuera abolido, tras sucesivas fases, durante la guerra civil y el triunfo de la sublevación que dio lugar a la dictadura en 1937. Así, los territorios forales de Bizkaia y Gipuzkoa, reintegraba su modelo propio y de relación bilateral concertada con el Estado español, reforzaba las condiciones en que Araba lo venía ejerciendo y reconfiguraba un modelo de concertación fiscal, tributario y financiero para el País Vasco y sus instituciones de gobierno.

La Ley, actualizada a lo largo del tiempo, consagra las competencias de las instituciones de los territorios históricos vascos, regula la exacción, gestión, liquidación, inspección, revisión y recaudación de tributos desde/en las Diputaciones Forales (Órganos de Gobierno de cada uno de los territorios vascos), fija los principios de solidaridad, estructura impositiva básica, coordinación y armonización fiscal entre Haciendas, el régimen de relación con los convenios internacionales y su relación con las Haciendas locas vascas.

Como otro elemento diferencial y significativo, regula el concepto de “cupo”. La aportación del País Vasco al Estado consiste en un cupo global, integrado por los correspondientes a cada uno de sus territorios históricos, como contribución a todos los cargos del Estado que no asuma la Comunidad Autónoma Vasca. Se constituye una Comisión Mixta de Cupo constituida por un representante de cada Diputación Foral y otros tantos del Gobierno Vasco, y, de otra parte, por un número igual de representantes de la Administración Central del Estado.

Este Pacto Bilateral constituye un pilar esencial para el funcionamiento real del autogobierno, bajo el principio de corresponsabilidad fiscal y financiera que otorga un doble carácter confederal y co soberanista, al autogobierno vasco.

Este sistema actualizado amplía la visión de régimen y relaciones tributarias al ámbito de la relación financiera, a través de un régimen único, soportado en el riesgo unilateral del Concierto Económico y de la capacidad de contribución del País Vasco, a través del CUPO, al Estado. En base a esta capacidad comentada, las instituciones vascas financian sus competencias (funciones y servicios) en materia (no exhaustiva) de agricultura, ganadería y ordenación del sector pesquero, monte; medios de administración de justicia, cultura, turismo y deporte; Hacienda Pública Vasca, planificación, promoción y desarrollo económico y sector financiero; estadística; Educación; Industria y Comercio; Policía Autónoma; Medios de Comunicación social; ordenación del Territorio, vivienda y urbanismo; Obras públicas, carreteras y caminos; Ferrocarriles y otros medios de transporte que no sobrepasen el territorio vasco; sanidad y asistencia sanitaria; asistencia social; gestión de la Seguridad Social; Empleo y ámbito laboral. Corresponde al Estado, de acuerdo con la Constitución, competencias no asumibles por la Comunidad Autónoma Vasca: Asuntos

Exteriores, Defensa y Fuerzas Armadas, Casa Real, Régimen aduanero y arancelario, transporte de interés general, ferrocarriles y transportes terrestres que transcurran por más de una Comunidad Autónoma; obras públicas que afecten a más de una Comunidad Autónoma...

En consecuencia, el País Vasco contribuye con un Cupo Global, integrado por los correspondientes a cada uno de los territorios forales, al sostenimiento de las cargas del Estado que no asuma la Comunidad Autónoma.

Elaboración propia/Financiación de las Instituciones de la Comunidad Autónoma del País Vasco. El Concierto Económico-El Cupo. José Luis Larrea/Carlos Lambarri. IVAP-Gobierno Vasco.

3. Una **“CONSTITUCIÓN INTERNA”**, la Ley de Relación entre las diferentes Instituciones y órganos Forales y de Gobierno de la Comunidad Autónoma, **garante de la distribución y control del poder internos, distribuido entre los diferentes niveles institucionales y sus ámbitos de competencia y control.**

LEY DE RELACIONES ENTRE LAS INSTITUCIONES COMUNES DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA Y LOS ÓRGANOS FORALES DE SUS TERRITORIOS HISTÓRICOS

Como tercer pilar o pieza base de la institucionalización del autogobierno vasco, la Ley 27/1983 de relaciones entre las instituciones forales y comunes del País Vasco, procede a la vertebración política del país, reestableciendo las normas forales y su actualización en el nuevo marco estatutario, político, fiscal, financiero y competencial. Desde el respeto a los derechos históricos se actualiza la voluntad política-democrática, reorganizando reservas de poder, delimitación competencial entre las diferentes áreas legislativas y de gobierno bajo los principios de colaboración, solidaridad y eficiencia administrativa.

La Ley, garantiza la planificación, control y alta inspección del Gobierno Vasco, los procedimientos de delegación, ejecución o transferencia interna de competencias, la autonomía presupuestaria y financiera de cada uno de los órganos forales y del gobierno común, y los mecanismos necesarios para la consolidación del sector público vasco. Igualmente, se establecen los mecanismos y organismos de coordinación, la distribución de recursos y el funcionamiento interrelacionado de las diferentes instituciones propias de cada espacio político-administrativo.

Finalmente, se depositan en los Órganos Forales la articulación de la Hacienda Foral, la tutela financiera de los municipios y la dotación presupuestaria ordinaria que éstos requieran.

Delimita las áreas competenciales responsabilidad de cada nivel competencial, regula sus Órganos Institucionales (Juntas Generales-Parlamento Territorial; Gobierno-Diputación Foral).

4.1.1. El marco base orientador de los cambios impulsados configurando una Ciudad-Región para afrontar un largo y complejo desafío.

La literatura internacional ha acudido en variadas ocasiones, desde diferentes fuentes y áreas de interés, a diferentes análisis del llamado Caso Vasco⁴. Resulta oportuno, en este apartado, utilizar, de forma resumida, diferentes informes y publicaciones del World Economic Forum⁵, que lo utilizan como un caso referente cuando se trata de estudiar la competitividad de diferentes ciudades y regiones, las ciudades del futuro o modelos de desarrollo humano, en diferentes momentos en los que las diferentes corrientes de trabajo y pensamiento van avanzando hacia modelos de prosperidad e inclusividad.

Si nos apoyamos en alguno de ellos que conformó un paso significativo en el paso hacia la redefinición de los “determinantes de la competitividad en las Ciudades-Región, pretendiendo destacar como el análisis permanente, hasta ese momento de la competitividad macroeconómica de los Estados obedecía más que a una realidad diferencial, a las limitaciones o enfoque de los datos estadísticos y de las fuentes publicadas, generalmente centralizados y no desagregados en ámbitos regionalizados en los que, en verdad, se suele jugar la diferenciación económica y social...”

Su análisis revela los elementos clave para lograr la competitividad sostenible (inclusiva) en una Ciudad-Región y señala los ingredientes críticos de aprendizaje y que serían de aplicación en todo el mundo.

El Marco “Determinantes de la Competitividad de Ciudades y Regiones” propuesto por el Consejo Global de Competitividad en el WEF, nos permite entender la evolución de las ciudades, en su configuración real superadora de un espacio geográfico o administrativo concreto, desarrollando un ámbito natural, protagonista de sus estrategias territoriales, así como la hoja de ruta adecuada para construir una visión compartida, esencial para la competitividad buscada.

Según dicho marco, el caso Bilbao-Bizkaia- Euskadi, ofrece una serie de características singulares sobre las que merece la pena incidir: Bilbao-Bizkaia-Euskadi, se encontraba inmersa en un profundo declive industrial (basado en sectores tradicionales en torno a un monocultivo del hierro y el acero, cuyo desarrollo nuclear en sectores alineados entró en crisis simultánea), en una creciente marginación hacia la periferia de las regiones europeas de potencial crecimiento en los años 80-90, concentradas en la entonces llamada “banana azul” en el eje Londres-Milán, agravada por un alto desempleo (26%) y una psicología pesimista de su población, con una sensación de escasa autoestima y pérdida de influencia en las principales decisiones que habrían de afectar su futuro. Además, aquejada por múltiples problemas económicos, políticos, institucionales, financieros, así como violencia y terrorismo, a las puertas de una transformación compleja, estaba necesitada necesitado de salir de la inmensa sombra de la dictadura, que, por más de cuarenta años, les había llevado a un espacio deteriorado, en medio de un deprimido contexto de declive y profundo aislamiento internacional, accedía a los primeros resortes de autogobierno, con una sociedad, mayoritariamente deseosa de afrontar nuevos horizontes si bien parte de la misma o se aferraba al estatus del pasado o pretendía una ruptura con el movimiento de reforma que se iniciaba.

⁴ Diferentes entidades de prestigio internacional han elaborado múltiples informes y estudios que recogen en el “Caso Vasco” en referencia a sus diferentes estrategias de Desarrollo Económico (Sirven de base para el estudio comparado en materias de política industrial, recuperación urbana, desarrollo humano sostenible, innovación, recuperación y normalización lingüística, organización política confederada y financiación pública.

⁵ World Economic Forum. Determinants for Citi-Region Competitiveness. The Bilbao-Basque Country Case.

LOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EN EL DISEÑO DE LAS CIUDADES-REGIÓN

EN/DESDE ESTRATEGIA

“una propuesta de valor en respuesta a las megatendencias observadas. Convertir los problemas + demandas sociales en fuentes de empleo, riqueza y prosperidad”



Conectividad soft estratégica

- Acceso al conocimiento
- Mundo Electrónico
- Espacios Ciudades Habitables
- Vida inclusiva - Desarrollo
- Agrupación de Industrias relacionadas + actividades socioeconómicas

CO-CREACIÓN DE PROCESOS DE VALOR

- Valor Compartido Negocios + Gobierno + Sociedad
- Progreso Social + Prosperidad
- Innovación en el proceso de formulación de políticas

• **Bilbao-Bizkaia-País Vasco** diseñó su propia Estrategia: “en/desde el nuevo espacio anhelado, por construir”. Es decir, una estrategia dual guiada a su apertura y conectividad con el exterior, mientras que, “hacia dentro”, al servicio de sus ciudadanos, empresas y agentes locales, a la vez que necesitaba, de manera urgente, dotarse de instituciones propias y de su administración.

Esta estrategia se sintetiza en su formulación de propósito explícito: “Modernizar e internacionalizar el país y su economía al servicio del bienestar”.

- La Estrategia propuesta se articuló en torno a los cuatro pilares clave indicados en los “determinantes para la Competitividad”, atendiendo a una taxonomía orientadora actuando sobre las barreras y limitantes destacados en lo que podemos llamar “el asunto pendiente” en los cuatro factores críticos: Instituciones (cómo reformar, y, sobre todo, en este caso, reinventar un nuevo marco institucional y el rol que cada una de ellas ha de jugar en el nuevo marco), Regulación del Mercado y el entorno socio económico competitivo y de bienestar (qué reformar y en qué dirección), Conectividad “Hard” (infraestructuras físicas, de carácter estructural y de cohesión territorial), y Conectividad “Soft” (inteligente y de cohesión social). Estos elementos clave deberían definirse (y responderse) en función de una visión específica y única o propuesta de valor única. (Cada Ciudad-Región es única, tiene su propio propósito y asume un compromiso diferenciado, dentro de una estrategia específica en diferentes etapas, atendiendo a su propio desarrollo, así como al contexto en que se va desarrollando).

1. La Taxonomía de cuatro pilares y su coherencia estratégica.

1.1. ¿Cómo reformar?

A) Visión

La visión establecida en su estrategia condujo a un modelo propio tanto en la definición como en la participación de sus representaciones políticas, económicas y sociales, fortaleciendo el sistema democrático, los mecanismos de control ciudadano y la generación de instrumentos ad hoc para la gestión de las diferentes líneas de acción.

Su apuesta confederal, al margen de la complejidad relacional que pudiera exigir, no solamente vinculaba su historia y “fondo de soberanía histórico” con el nuevo por construir en base a su vocación aspiracional y futurible apuesta de autogobierno, sino la definición de un espacio regionalizado natural, de identidad cultural y voluntad democrática, desde el respeto a marcos político-administrativos,

grados de desarrollo económico, tejidos industriales y sociales diferenciados, compartibles, en el tiempo, en función de sus respectivas de voluntades democráticamente expresadas, aportó, desde el inicio, control y contrapoderes, una política y cultura participativa, necesario diálogo permanente entre los diferentes actores implicados y el buen hacer de gobernantes comprometidos con la Sociedad (de quien emana su mandato y representación), a la que sirven, desde sus posiciones temporales.

B) Liderazgo

Un liderazgo compartido, público-público, entre los diferentes niveles institucionales y organizaciones públicas en ámbitos municipales y regionales, (así como con los Gobiernos centrales y la Unión Europea) y público-privado, (bajo directrices y estrategia pública, de orientación estratégica de País, pero con la participación y ejecución privada), promoviendo la complicidad y compromiso compartido, en términos convergentes, al servicio del bien común, desde sus legítimos intereses, roles diferenciados y exigencias temporales.

Un esfuerzo por configurar un modelo propio, con el objetivo de acceder y reinstalar (proceso de des concentración, devolución o generación de espacios propios

y diferenciados de máximo autogobierno y capacidad de decisión posibles), de las bases democráticas esenciales con las que se contaba en el momento, con un nuevo Estatuto de Autonomía (por desarrollar y cuyo proceso de asunción competencial y transferencia desde otros ámbitos del Estado resultaban complejo a la vez que lento, la recuperación del Concierto Económico, instrumento fiscal, financiero y tributario de primer orden, facilitador del ejercicio diferenciado de las estrategias definidas y por diseñar e implantar, y una organización confederal interna, estableciendo un liderazgo compartido, configurador de una manera natural de abordar la visión y su despliegue estratégico. Si bien con un marco común cada ciudad-región tiene sus propias fortalezas específicas, un “estado de desarrollo” concreto y diferente, una cultura, prioridades, motivaciones y propósito únicos, por lo que se necesitan diferentes tiempos, estrategias y recursos, a los que han de adecuarse sus estrategias, políticas e instrumentos.

C) Instituciones

El uso de instituciones formales de Gobernanza (Gobierno, Parlamento, Instituciones forales y municipales) permitió a la Ciudad-Región vasca, redefinir un “marco institucional” ad hoc a los principales vectores de la transformación radical en curso, haciendo hincapié en: a) multitud de programas e instrumentos para la competitividad, con procesos evolutivos atendiendo a la demanda de los tiempos, de la clusterización innovadora de su economía, impulsando su recuperación reorientada impulsando una transformación radical de su economía; b) Una red de ciencia y tecnología (bajo tutela compartida Industria-Educación y todos sus agentes implicados); c) Instrumentos específicos para la innovación, integradores de la participación empresarial y social; d) Organismos público-privados de planificación e infraestructura; e) Una “Red de Bienestar” al servicio de su sociedad en materia de educación, sanidad y bienestar social tanto por principios de equidad como factor clave de competitividad y generación de riqueza y empleo.

Adicionalmente, un marco presupuestario (público) de apoyo a las principales iniciativas tractoras de la transformación, con un sinnúmero de instrumentos alineados con los objetivos a lograr, desde una fiscalidad facilitadora, no ya de su función recaudadora, sino del desarrollo estratégico y de largo plazo del País-Ciudad Región, resultaron y resultan esenciales en la aplicación de una propuesta compartida de valor.

El sistema institucional, la credibilidad del Gobierno, la cultura empresarial y la visión compartida, así como el control democrático y la transparencia respaldan un alto nivel de confianza y colaboración. Esto representa más que una “cultura de liderazgo y gestión”, el verdadero combustible para un modelo sostenible. Todos estos elementos, presentes a lo largo del proceso, permiten a los gobiernos, y a la sociedad, la oportunidad de construir un camino exitoso para abordar las reformas necesarias.

1.2. ¿Qué reformar?

Si bien el marco general regulatorio tiende a ser objeto de los entes supra nacionales y estos “convienen esquemas, políticas y acuerdos macroeconómicos” (sin duda relevantes, aunque la verdadera diferencia se produce en las decisiones e instrumentos microeconómicos, en los que el impacto local es determinante y diferenciador), el foco de la estrategia

seguida, se concentró en el enfoque microeconómico hacia las operaciones, la gestión y sus implicaciones sociales, haciendo del binomio económico-social el principal vector de transformación, soportado en el binomio economía-territorio. Siempre observando el contexto mundial y el impacto que éste tendría sobre las decisiones y políticas a implantar, a la vez, buscando el máximo coprotagonismo en los cambios y decisiones mundiales, pese a tamaño, limitaciones políticas y o capacidades relacionales y de influencia. El espacio de estas intervenciones aconsejaba una concentración micro, subnacional y de adherencia particular en espacios controlables, de efecto y resultados claros en nuestra estrategia en curso.

La estrategia vasca ha resultado exitosa, contra la corriente de pensamiento y ejecución dominante, redefiniendo políticas generales al servicio de su propio camino, de la mano de la competitividad, el bienestar social, el progreso socioeconómico y la prosperidad inclusiva, desde la plataforma única del autogobierno. Así, sus reformas prioritarias, inacabables, y que de una u otra forma han venido desarrollando en el tiempo este cambio radical, exitoso y reconocido a lo largo del mundo, ha estado focalizado en una serie de vectores referentes:

- Clusterizando su economía rompiendo, silos y sectores clásicos, interrelacionando empresas, centros tecnológicos y de investigación, Universidades, instituciones financieras y Gobiernos, generando entes facilitadores de la competitividad y de la innovación. Más de 4.000 líderes trabajan, día a día, desde sus propias entidades en proyecto colaborativos multi agente, bajo el amparo de organismos específicamente constituidos para propiciar su trabajo y estrategias compartidas, más allá de los objetivos concretos de cada uno de los diferentes agentes implicados, bajo el paraguas de proyectos e iniciativas estratégicas, utilizando infraestructuras comunes base soporte de resultados de alto valor añadido.
- Internacionalizando su tejido y ecosistema empresarial (atrayendo inversión extranjera y empresas complementarias de estrategia en curso), favoreciendo la producción y/o servitización en el exterior (Europa, EEUU, Japón y países emergentes), facilitando la salida de estudiantes e investigadores al extranjero y su retorno, atrayendo talento al país, potenciando todo tipo de alianzas glokales de carácter estratégico, facilitando plataformas colaborativas entre los objetivos País y todos los agentes de la Ciudad-Región.
- Modernizando y reinventando las administraciones públicas instalando una filosofía emprendedora, acompañante y promotor de la actividad económica, modelo de desarrollo y servicio público de calidad y eficiencia, en la que las nuevas tecnologías exponenciales juegan un papel destacado.
- Apostando por iniciativas y proyectos especiales de carácter estratégico, integrando las políticas económicas, fiscales, industriales, tecnológicas y presupuestarias al servicio de sus objetivos.
- Impulsando la transformación física de ciudades y núcleos urbanos y rurales de todo el país, proporcionando a cada plan especial, interconectado, instrumentos específicos ad hoc (gestión corporativa, financiera y de promoción) para cada caso, con apoyo experto internacional y local, promoviendo nuevos espacios de conocimiento, creatividad y logro. Redefiniendo un ecosistema social y económico único para que todas las estrategias tuvieran una interacción integrada y sistémica para trabajar en un contexto completo convergente, creando el “Modelo Vasco” de competitividad, bienestar y desarrollo humano.

1.3. Estrategias para la conectividad y el magnetismo.

Infraestructuras Hard

A) Las principales Soluciones de Infraestructura y Conectividad de HARD pueden resumirse en:

Sucesivos planes de Infraestructuras (físicas e inteligentes) favoreciendo la conexión interna y externa (España, Europa, Mundo, con especial incidencia en nuestro espacio objetivo en torno al concepto Bay of Bizkaia Space⁶). Ferrocarriles, Puertos, Aeropuertos, Carreteras, Logística, Transporte, Centros de Servicios Municipales (Educación, Sanidad, Deportes, Cultura, Entretenimiento, etc.), Energía, Telecomunicaciones. Infraestructura compartida de especialización tecnológica, conectividad, IT, AI y Robótica. Actividades formativas y promotoras de recualificación, up skilling para los nuevos empleos previsibles para el futuro, educación dual para empleo-formación en los diferentes niveles de desempleo:

- Superar la escasez de equipamiento e infraestructuras, preexistentes al acceder al autogobierno (los Grandes problemas

infraestructurales 1.980-1.986) orientaron las primeras y principales apuestas inversora, programación y planes directores, y su extensión en todo el territorio, con una actuación inmediata en los núcleos urbanos y rurales dejando para una fase posterior las intervenciones, profundas e integradas, renovadoras, de las tres ciudades-capital y sus espacios “metropolitanos” o conurbados, para una siguiente fase, intentando paliar la falta de instrumentos públicos y privados al servicio de este soporte esencial, profundizando la marginación y efecto periferia de la dictadura.

- Ya, como recién incorporados a la “Comunidad Europea en el año 1.986, “Euskadi-Europa 93” anticipando la creación del Mercado Interior (1.987-1.993). Un plan multinivel gubernamental y público-privado a largo plazo para establecer una nueva infraestructura (denominada “física e inteligente”) para preparar al país, para evitar el proceso de marginación en curso que el “nuevo mercado único” concentraría en el llamado “plátano azul”, ya comentado, en el eje Norte-Sur Londres-Bruselas-Milán”. Este plan principal se desarrolló, conjuntamente, con una Iniciativa de Desarrollo Social y de Cohesión orientada a evitar la pobreza, la desigualdad y el aislamiento social de emergencia.

- Programa infraestructura 2010 (1.996-2.001), reforzando las iniciativas presupuestarias anteriores, avanzando en las opciones de desarrollo sentando bases sobre las que continuar impulsando el soporte del desarrollo perseguido (áreas logísticas, redes de parques empresariales y tecnológicos), con el doble objetivo de facilitar la modernización de las empresa y tejido industrial a la vez que facilitar la salida de las instalaciones de los cascos urbanos, ganando espacio público de calidad en beneficio de la Comunidad, a la vez que contribuir a la imagen revitalizadora del país cara al fomento del atractivo de empleabilidad y atracción de inversión.

- Inversiones sostenibles a lo largo de 30 años.

B) Programas y Planes de Innovación en áreas clave de la estrategia económica y social:

- Red de Infraestructuras de bienestar (Salud Pública para todos, Educación -en todos los niveles- para todos, Servicios Sociales para todos) y Equipamiento del Espacio Público, infraestructura cultural.

⁶ El modelo y concepto ya explicado más allá de la geolocalización de la Bahía de Bizkaia generando un espacio abierto conectado con vecinos próximos complementarios y su extensión mundial.

- Una estrategia d Ciudades-Región, bajo el manto estratégico del conjunto Ciudad-Nación-Estado que, en coherencia con la estrategia país, no solamente utilice cada capital como cabecera de un micro espacio Ciudad-Región sino que, además incorporase un par de aproximaciones complementarias: a) las diferentes áreas de oportunidad estratégica que configuran “clusters de excelencia y desarrollo singulares en diferentes espacios “ internos” de la Ciudad-Región sino que interconecten con el resto del territorio objeto de la estrategia compartida y convergente, y b) aquellos espacios e iniciativas colaborativas que pudieran desarrollar elementos clave para el beneficio compartido desde el apoyo crítico al elemento clave que una Ciudad concreta ha de aportar. Por ejemplo, la generación de “distritos especiales”, infraestructuras-país, etc. que tejan espacios coepetitivos.

- Así, Bilbao, Donosita-San Sebastián, Vitoria-Gasteiz desplegaron sus propias estrategias, como ciudades no funcionales como en el pasado sino completas.

- Especial mención merece en este apartado el caso de la transformación de Bilbao, concebida por muchos como un referente de rehabilitación y transformación urbana y, que suele presentarse como fruto de una intervención concreta, la construcción del Museo Guggenheim Bilbao como si está hubieses sido la provocadora de un efecto Bilbao sin atender a la estrategia subyacente.

- Bilbao, por su peso poblacional, posicionamiento geoestratégico y roles económicos, industriales y financieros, es la cabecera indiscutible de los ejes Bilbao-Bizkaia, Bilbao-Euskadi, Bilbao-Fachada atlántica, Bilbao-Nueva Aquitania, en la medida en que juegue un papel coepetitivo en un espacio convergente como Ciudad-Región. Necesitada de espacio complementario fuera de sus límites físicos, demandante y oferente de servicios y soluciones sinérgicos con terceros, base de referencia para otros que, obligados por los condicionantes de determinadas redes o espacios colaborativos, puede facilitar y/o favorece otros desarrollos. Ejemplos relevantes son, por citar algunos, Bilbao-Rioja en las ciudades capitales mundiales del vino, Ciudad Puerto de Bilbao, infraestructuras supra municipales y regionales como su aeropuerto (en Loiu, fuera de Bilbao), su Feria Internacional de muestras, BEC (en Barakaldo) y así sucesivamente.

- El ejemplo antes mencionado del caso Guggenheim Bilbao puede entenderse invirtiendo el sentido de la argumentación: su exitosa transformación urbana fue precisamente la que hizo posible el éxito de Guggenheim Bilbao, fruto de las estrategias coepetitivas ,diferenciadas de la Fundación Solomon Guggenheim con el propósito de ganar en Europa y en el exterior su lugar líder en la museística neoyorquina, Bilbao a la búsqueda de su estrategia de renovación urbana actuando sobre espacios concretos necesitados de su redefinición y rehabilitación urbana, de la necesidad de reforzar sus, entonces insuficientes dotaciones de infraestructura cultural y el conocimiento y agentes necesarios para el desarrollo del cluster arte-economía-territorio, el País Vasco necesitado de atraer y promover inversión extranjera, desarrollar talento en espacios de futuro, promover clusters con bajo nivel de desarrollo (turismo), favorecer la innovación, potenciar una imagen y relato positivo del país (hacia dentro y hacia fuera), en una estrategia país generando riqueza y empleo. Las estrategias coepetitivas, su buen hacer y la complementariedad en una estrategia completa posibilitaron el éxito, individual, singular y compartido.

- Una manera simplificada de referirnos aquí, a este proceso, es acudir al **Bilbao 25+(1)**⁷, cuyos proyectos recogemos a continuación y que reflejan el tremendo esfuerzo transformador llevado a cabo, con carácter previo y /o acompañado con el mencionado proyecto. **Veinticinco Proyectos Estratégicos fortaleciendo la transformación física (y de contenidos) del país (desde el saneamiento, el hogar, la promoción del desarrollo económico, el transporte y la movilidad, los centros de incubación emprendedores, la movilidad y las infraestructuras culturales y turísticas), con el fin de reforzar el marco general y la estrategia en curso.**

25+ BILBAO-BIZKAIA

Con ocasión de la Expo Universal 2010 celebrada en Shanghai, Bilbao presentó una manera extraordinaria de dar una intensa y comprehensiva transformación de la mano de 25 iniciativas o proyectos de verdadero impacto en la configuración de una renovada Ciudad-Región. Contra la imagen generalizada de que una determinada infraestructura, proyecto aislado, por icónico que resulte, supone el corazón de innovación y cambio global, toda transformación, no solamente urbana, resulta de una cadena, estratégicamente coherente, de interacciones que terminaron determinando un verdadero "espacio único y diferenciado", al servicio de un propósito al servicio de la sociedad. Este es un caso de Bilbao-Shanghai 25+ que permite visualizar una apuesta estratégica, identificada con su historia y esencia, incorporando un complejo, sostenible y planificado esfuerzo colectivo.

Las 25 iniciativas base de la transformación se recogen en este listado:

1. La **Rehabilitación del Centro Histórico**.
2. Ampliación del Puerto. El "Abra Exterior".
3. La liberación del Puerto y de los espacios industriales a lo largo de la Ría.
4. El desarrollo de Bilbao Ría 2000. El partenariado público-privado.
5. El saneamiento de la Ría. La gran operación medioambiental.
6. Bilbao frente a la Ría. La Ría de la renovación y la innovación.
7. Viejos y nuevos puentes conectan la ciudad.
8. El Metro de Bilbao. Conexión metropolitana.
9. El aeropuerto. Nudo de conexión externa.
10. **El Museo Guggenheim. El símbolo del proceso de la transformación.**
11. Museos e instituciones del Arte (Museo de Bellas Artes, Bilbao Arte, ...).
12. Abandoibarra.
13. Transformaciones en el Ensanche.
14. La eliminación de las barreras ferroviarias.
15. El nuevo tranvía.
16. Grandes instalaciones: Euskalduna, BEC, Alhóndiga, la Terminal de Cruceros.
17. Nuevos hoteles.
18. El Parque Tecnológico de Bizkaia.
19. Micro-espacios para la integración social. Desarrollando la vida en los barrios.
20. Bilbao la Vieja.
21. La recuperación de la arquitectura tradicional.
22. La arquitectura del nuevo Bilbao.
23. El arte en la ciudad.
24. Reconocimientos internacionales.
25. **La revolución del conocimiento.**

BILBAO GUGGENHEIM ++
Shanghai World Expo 2010

25 OPERACIONES EN 25 AÑOS • 1 PROYECTO DE CIUDAD

La revolución urbana de Bilbao es el resultado de un conjunto amplio de proyectos integrados con una visión inteligente

El Museo Guggenheim supuso el símbolo de la transformación y la visualización del nuevo Proyecto de Ciudad

⁷ Con ocasión de la participación de Bilbao, como Ciudad-Región invitada en la Expo de Shanghai (2010), Bilbao-Bizkaia (Ayuntamiento de Bilbao y La Diputación Foral de Bizkaia), con el apoyo de la Fundación Metrópoli, presentaron Bilbao 25+ recopilando 25 proyectos clave en su transformación, con el sentido del + señalando "el proceso en marcha, al que habría que ir añadiendo de forma sucesiva otros muchos proyectos, muchos de ellos ya entonces en marcha.

C) **Una inversión intensiva en una estrategia de Ciencia, Tecnología e Innovación** aplicada en una base interconectada, interinstitucional y público-privada que involucre todos los campos, disciplinas y presupuestos en un modelo coherente alineado con la “Nueva Economía” agrupada en curso, en ese momento, que impulsa la política industrial para el País y la Ciudad-Región.

1.4. Estratégico: Infraestructura blanda y conectividad

Siendo de vital importancia la infraestructura HARD, los contenidos asociables a la cultura, los valores, la inclusión, el talento, la formación, la educación, la conectividad y el acceso innovador a nuevas fuentes de empleo y bienestar, han conformado el SOFT, vector de las estrategias de Bilbao-Bizkaia-Euskadi.

Las principales líneas estratégicas desarrolladas se pueden resumir en:

- Una amplia digitalización y alfabetización tecnológica propiciando el acceso universal (IT4 ALL, PC's en la escuela, SPRITEL para el acceso a Internet en el espacio público, introducción a la microelectrónica y sistemas de información -IMI-, CONNECT, KZ-GUNE -red de centros de formación y acceso a las TICs en todas las regiones, BIZKAITIK- para las administraciones locales y el 100% de los ciudadanos y la Fundación para la sociedad de la información). Todos ejemplos incardinados en todo un proceso estratégico que ha propiciado el conocimiento participativo indispensable para apropiarse de su futuro. La innovación social, su espectro transformador más allá de la tecnología, con rostro humano a la búsqueda de espacios colaborativos en la totalidad de ámbitos de actuación, han sido la savia clave que ha sabido impregnar toda actuación estratégica en la construcción de este espacio transformador, a cuyo servicio se han ido generando todo tipo de agentes e instrumentos facilitadores.
- Si bien no se trata de singularizar instrumento alguno que haya desempeñado un papel destacado, sí merece la pena recordar como la generación de un instrumento público-privado, inicialmente constituido para llevar la calidad, su conceto y aplicación práctica a los tejidos empresarial y de las Administraciones públicas con la idea de propiciar el cambio, permanente, propuesto, Euskalit, su propio desarrollo lo fue llevando al mundo de las organizaciones de la salud, educativas, del bienestar y los servicios sociales... formando formadores, protocolizando espacios de cambio y construyendo complicidades en un proceso imparabile.
- Un movimiento (agentes públicos y privados) por la calidad con difusión del conocimiento, formación y aseguramiento de la calidad a todos los niveles. Racionalización y modernización de las Administraciones Públicas a todos los niveles, creando una cultura y actitud emprendedora en todas las actuaciones de los servidores públicos y del gobierno pretendiendo ir más allá de la tecnología, incidiendo en el espíritu de servicio a la Sociedad, del avance formativo personal y colectivo ante las sucesivas demandas cambiantes de la administración y con el firme propósito de provocar esfuerzos impulsores de una adecuación permanente al servicio público al que se debe.
- Constante avances en materia de igualdad e inclusividad, desde políticas pioneras y valientes, como, en su día, la implantación de un salario social para la gente carente de renta ya fuera con cuantía mínima considerada insuficiente para

una vida mínimamente digna, satisfaciendo sus necesidades esenciales. Ningún cambio económico podía llevarse adelante sin una red social de bienestar previa en un intento permanente por evitar la marginación o no adherencia a los propósitos del país.

- Arquitectura fiscal y relación contributiva permanente Administración, diseño, control, basado en un impulsor clave: “Impuestos para un proyecto sostenible y no solo para recaudar dinero para el gobierno”. Las personas tienen que estar implicadas en el proceso tributario, entendiendo cómo y qué necesitamos para financiar nuestra visión y futuro. Más allá de iniciativas y programas específicos, el esfuerzo estratégico de SOFT Connectivity ha sido apoyado en un movimiento social. El Capital Social se refuerza, permanentemente, hacia un “objetivo de apropiación” con el fin de comprometer a las personas a construir su propio futuro. Esto explica un proceso innovador en curso. Un proceso inconcluso para redefinir, diariamente, cómo reformar, qué reformar, así como la tierra y la conectividad blanda necesaria.

- Acceso universal a una renta mínima asistencial e inserción social. El País Vasco fue el primer gobierno de España y uno de los pioneros en Europa en introducir este salario social.

- Red Ciencia-Tecnología. Centros Tecnológicos, Red de Investigación Básica, Red de Excelencia. Más de 8.000 investigadores en red, en una estrategia coordinada.

- Amplios programas de innovación social con herramientas ad hoc para alianzas innovadoras en el país (INNOBASQUE) PARA CREAR Y DIFUNDIR “CULTURA DE INNOVACIÓN” a lo largo del País. Infraestructuras culturales y sus contenidos esenciales y diferenciadores, marcan una clara singularidad en las apuestas emprendidas. Las infraestructuras culturales, sus contenidos formativos y educativos, su capacidad generadora de capital social, de conocimiento y capacidad creativa, de espíritu abierto, crítico a la búsqueda y exploración de nuevos horizontes, generador de actitudes variadas y, también, su capacidad generadora de actividad económica y empleabilidad asociadas, además de novedosos cambios y comportamientos sociales, más allá de la importancia (enorme cuando responde a una estrategia clara convirtiendo la intervención en un activo estratégico real, regenerando el espacio público y su uso y disfrute, así como la recuperación del patrimonio cultural y su efecto tractor del desarrollo, resultan esencial en la comprensión del caso vasco.

- La imbricación de estas infraestructuras en redes de redes internacionales compartiendo valores y elementos complementarios, abren puertas al intercambio creativo, al traspaso permanente de conocimiento, al aprendizaje innovador y desafiante de cada momento. Bilbao-Euskadi ha prendido mucho de ese compartir talento, modelos de gobernanza, y ha sabido dotarse de activos e infraestructuras al servicio de su propia estrategia. Museos, Palacios de Congresos y de la Música, Escuelas Superiores de danza y artes plásticas y, por supuesto de Música bibliotecas, espacios creativos, empresas de contenidos y una creciente industria creativa son aportaciones inigualables que están en lo intangible, soft, e inteligente de la transformación realizada.

- Identidad, lengua viva, cultura, humanismo... constituyen parte de ese ADN de las Ciudades, difícil de identificar y precisar pero que, sin embargo, subyace en el comportamiento, proceso y capacidad-compromiso transformador.

No son pocas las voces que cuando se explican las causas y palancas subyacentes en una estrategia transformadora “completa”, destacan el valor esencial del capital humano y social que ha permitido su especial desarrollo. Entendido, siempre, como uno de los elementos clave condicionantes de comportamientos y actitudes colaborativas, enraizados en la esencia de la cultura popular, extendidas a los ámbitos de la economía de la colaboración entre grupos diferentes y la cohesión social, así como elementos diferenciales de esa identidad o “ADN” que, invisible, surge en el espíritu y ánimo de funcionamiento que termina impregnando estructuras, modelos organizativos, de gobernanza e institucionales ad hoc.

- **En el caso del País vasco, su base de Ciudad región, Bilbao-Bizkaia-Euskadi, no puede faltar el singular esfuerzo (y espléndidos resultados) de recuperación del euskera, su normalización y uso, esencial en la estrategia llevada a cabo.** Si ya la apuesta inicial y empeño en dotarle de su carácter cooficial, en momentos de enorme debilidad lingüística y bajo uso, consecuencia, entre otras cosas, de la prohibición durante noches oscura de la dictadura, supone una clara apuesta diferencial introduciéndolo en la vida ordinaria, en todos los niveles educativos y especialidades por complejas que estas sean, normalizada en su sistema educativo pleno, avanzando de forma progresiva en medios de comunicación, política institucional y las administraciones públicas. Una sociedad bilingüe, que de forma progresiva va asumiendo con plena naturalidad su riqueza y valor único. Una sociedad bilingüe, orgullosa de su lengua y base relevante, de su plurilingüismo y valores de primer nivel para posteriores recorridos.

- **Recuperación, normalización de euskera**

En este marco estratégico no puede faltar el singular esfuerzo realizado en la recuperación y normalización del euskera, su uso y rol esencial en la configuración del nuevo espacio emprendido.

Si ya la apuesta inicial por otorgar y reconocer, con todas sus consecuencias, el bilingüismo oficial, castellano-euskera, supone una clara apuesta diferencial, el trabajo realizado en su incorporación plena a la vida ordinaria, al sistema educativo en todos los niveles, al mundo laboral, a los medios de comunicación y a la Administración Pública y a la vida, en general, marcan un espacio diferencial de primer orden. Una sociedad bilingüe, orgullosa de sus lenguas base, relevante, de su plurilingüismo y valores de primer nivel para posteriores recorridos.

EUSKERA: RECUPERACIÓN Y NORMALIZACIÓN. ORGULLO DE LENGUA Y BILINGÜISMO EQUILIBRADO

Según el ejercicio de prospectiva realizado por los profesionales del departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco es razonable deducir que en 2036 la mitad de la población vasca sabrá y podrá usar el euskera.

Los datos de la encuesta sociolingüística de 2.016 otorgaban esa competencia lingüística al 33,9 % de los hombres y mujeres de Euskadi.

Esa diferencia de veinte puntos en veinte años es el reflejo del notable aumento del número de euskaldunes que se ha producido de forma creciente desde que, a partir de los últimos años de la dictadura franquista, comenzó el proceso de revitalización del euskera.

La aprobación del Estatuto de Gernika en 1.979, la implantación progresiva de la enseñanza en euskera en el sistema educativo en todos sus niveles, la transmisión que se produce de forma natural y consciente en las familias y la euskaldunización de personas adultas, en este orden, han sido algunas de las principales palancas, aunque no las únicas, que han provocado el crecimiento de la comunidad vasco parlante y han hecho patente, de forma progresiva, la presencia del euskera en las diferentes actividades humanas en nuestro país. Es, por tanto, razonable concluir que si se mantienen estos y otros factores el número de personas que podrán comunicarse en euskera alcanzará a la mitad de la población en el horizonte temporal de los próximos treinta años.

La evolución de las lenguas que existen en una comunidad está íntimamente ligada a las circunstancias en las que se desenvuelven sus habitantes. El contexto social y lingüístico, la estandarización de la propia lengua, el impulso político, su implantación en el mundo educativo, profesional y universitario, su presencia en el ámbito socio económico y en los medios de comunicación o su uso en las actividades sociales, culturales, deportivas y de tiempo libre, son determinantes para el uso y desarrollo de una lengua. Esta realidad es aún más evidente en el caso del euskera, una lengua que solo se habla en nuestro territorio, (y de forma reducida, en la diáspora vasca y en limitados espacios académico-lingüísticos en el ámbito internacional), contando con poco más de 800 mil hablantes. Ha sido el impulso sostenido de las políticas apuntadas lo que ha favorecido la normalización progresiva del euskera en el último medio siglo, tras las políticas de dejación y prohibición que las diferentes administraciones públicas aplicaron con respecto al euskera durante décadas. Cabe por tanto deducir que el mantenimiento equilibrado de estas variables, en un contexto democrático y respetuoso con la voluntad mayoritaria de la sociedad, en el que se asegure el derecho de todo ciudadano o ciudadana a utilizar la lengua que elija y a ser atendido en ella, favorecerá que el euskera junto al castellano sea la lengua de cada vez más hombres y mujeres vascas.

El objetivo de alcanzar una sociedad bilingüe en la que su ciudadanía pueda conocer y usar indistintamente las dos lenguas oficiales de nuestra comunidad, más aquella o aquellas que le resulten necesarias para desarrollar su actividad profesional o vital, ha sido y es una meta compartida en la sociedad vasca, que desde la aprobación en 1982 de la Ley de normalización y uso del euskera avanza en la senda de alcanzar un bilingüismo equilibrado y asume como una riqueza la realidad plurilingüe en el que desarrollaremos nuestras vidas.

Es también razonable pensar que este proceso de recuperación y extensión del euskera se producirá a la par, aunque sea con otro ritmo, en los otros territorios de Vasconia, tanto en la Comunidad Foral de Navarra como en la Mancomunidad de Iparralde.

Estamos sin duda ante un caso destacado de innovación social y cultural que nuestra sociedad está protagonizando y ha sido y es modelo de estudio y de referencia para otras comunidades con lenguas no hegemónicas y decididas a evitar su desaparición.

Fueron minoría quienes, después de las crisis políticas del siglo XIX que trajeron consigo la abolición foral, creyeron que el euskera pudiera pervivir. Menos aún quienes tras la guerra civil y en plena dictadura franquista apostaron por ello. La sociedad vasca de aquellos tiempos vivió un profundo proceso de cambio, como consecuencia de la transformación socioeconómica y de los poderosos movimientos migratorios que se produjeron, y no dispuso hasta 1979 de los recursos políticos precisos para impulsar la recuperación del idioma, aunque sí de una importante iniciativa cultural y social no institucional. Koldo Michelena dejó escrito que el auténtico milagro de la lengua vasca no era su origen sino el hecho de haber llegado viva hasta el siglo XX. Sin duda, el principal motivo de su supervivencia estriba en que, en todo momento, también durante los últimos tiempos, ha habido una comunidad de hombres y mujeres a los que el euskera ha servido, sí, como lengua de comunicación, pero que ha mantenido vivo un sentimiento, un orgullo, que ha hecho posible el uso y la transmisión del euskera. En la medida en que este orgullo de lengua y de identidad perdure y siga siendo alimentado por el espíritu colectivo y comunitario; en la medida en que esta acción transformadora sea impulsada por el reconocimiento propio y ajeno, por su utilidad y por su capacidad de crear contenidos y comunicación de calidad, y cuente con el impulso transformador de una comunidad comprometida con su futuro, la pervivencia del euskera en 2.050 estará asegurada y seguirá siendo un elemento aglutinante de nuestra identidad humana, cultural y política.

El proceso de revitalización de la lengua hablada más antigua de Europa nos habrá permitido protagonizar ante el mundo un ejercicio de transformación social y de progreso. El impulso a una lengua pequeña y no hegemónica nos habrá ayudado a construir una sociedad más inclusiva e innovadora.

Fuente: Bingen Zupiria. Consejero de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco. Otoño 2021.

2. Proceso de cocreación de valor interno

Una lección clave en el caso de Bilbao es la puesta en marcha de la estrategia al servicio de la Cocreación de Valor, desde y para la Ciudad Región.

La conectividad internacional, la modernización económica y su compromiso Glocal, la atracción de talento, la generación de una economía competitiva es el servicio prioritario de los propios ciudadanos y de la sociedad vasca. El esfuerzo no pretende transformar una ciudad para deleite y placer o admiración externa sino para la mejora de una competitividad inclusiva y sostenible al servicio de sus agentes económicos y, sobre todo, del bienestar de los ciudadanos vascos que la habitan, hacerla vivible y disfrutable, aumentando su sentido de pertenencia. La pregunta clave está aquí: *¿Para qué estrategia? ¿Para qué modalidad de Ciudad-Región competitiva? ¿Por qué el esfuerzo por llevar a cabo reformas?*

Al final, un proceso de CO-CREACIÓN de Valor sobre una serie de pilares clave:

1. Una visión compartida, de largo plazo, bajo un liderazgo público implementado sobre múltiples estrategias, instrumentos específicos de gestión, financiación, y evaluación constante.
2. Asociaciones Público-Públicas y Público-Privadas, generando alianzas cooperativas para un bien compartible.
3. Un vector socioeconómico que dirige el proceso de manera integrada para generar un área de competitividad y bienestar.
4. Autogobierno. Apropiarse de nuestro propio futuro y dotarte de las estrategias, instrumentos y recursos que lo hagan posible.

3. ¿Aprendiendo de Bilbao-Bizkaia-Basque Country?

¿Hay algo diferente en la narrativa Bilbao-Bizkaia-País Vasco que se pueda aplicar en otras ciudades del mundo? Sí.

Si volvemos al inicio de la “TRANSFORMACIÓN de BILBAO” veremos una antigua ciudad manufacturera-portuaria, similar a todas aquellas con un desarrollo evolutivo a partir de una cadena interrelacionada e histórica de industrias agrupadas que se mueven desde una posición geográfica estratégica, necesidades comerciales iniciales, industrias pre marítimas de navegación, una economía exterior y la ventaja comparativa que proporcionaban las industrias manufactureras tradicionales. Podemos ver tiempos exitosos, declinando en una profunda crisis común. Podemos encontrar enfoques similares para superar tal crisis, incluso con mismos actores (métodos, consultores, iniciativas, empresas multi localización...) pero solo unos pocos de ellos tienen éxito. *¿Por qué?: “cocrear una propuesta de valor única alineada con su propia identidad, cultura y necesidades”*. Un largo camino hacia una ciudad-región de competitividad.

Bilbao-BIZKAIA-Basque Country asumieron su crisis, entendieron la necesidad de un nuevo camino (único), redefinieron su propia propuesta de valor, trazaron una vía de conectividad al mundo cambiante y tradujeron las nuevas tendencias en sus propias fortalezas y cultura, aprendiendo de los demás, pero sin copiar ningún modelo, liderando una asociación permanente público-privada, asignando recursos y facilitando marcos y hojas de ruta y tiempo para lograrlo. Esta

estrategia se basó en un modelo integral y completo, no solo definido sino implementado a través de políticas económicas, institucionales y sociales de la época, redefiniendo sus instrumentos de gobernanza. Este llamado “Modelo Vasco” se ha construido con un esfuerzo y compromiso sostenible durante un largo proceso (40 años) y todo el mundo sabe que, por definición, la competitividad de las Ciudades Y Regiones es un camino inacabado. Vendrán nuevas demandas, nuevas necesidades, nuevos agentes, nuevos objetivos. Y las estrategias evolucionadas ad hoc deben implementarse en todo momento.

4.1.2. Un largo recorrido tejiendo complicidades múltiples, aprendiendo y generando una ventaja diferenciada, configurando un “modelo vasco de desarrollo humano sostenible, desde una competitividad solidaria e inclusiva.

El mundo académico tiende a diseccionar estrategias, tiempos de aplicación y momentos con mayor o menor intensidad de las políticas, aplicadas, así como las recomendaciones conceptuales, a posteriori, que incidirán (mejorarían) la metodología, práctica y decisiones que nos han llevado, a lo largo de los años, desde un punto de salida hasta el estado actual de las cosas.

Mis continuos diálogos o debates con múltiples colegas me llevan a una discrepancia, quizás más de matiz que real en esencia, sobre la trayectoria seguida en nuestros 40 años de transformación. Mientras insisten, por lo general, en explicitar fases y periodos diferenciales como si la estrategia seguida, por ejemplo, en el punto inicial hubiera sido “exclusiva y excluyente” de salvamento y reestructuración, en otro momento se hubiera apostado, por fin, por innovar y dar relevancia a la tecnología y, más tarde, al mundo del conocimiento y que, a la luz de metodologías y prácticas actuales serían criticables procesos y planes que “se hicieron y llegaron de arriba abajo” con la consiguiente limitada participación que llevaría a una obligada inversión de un proceso “de todos”, sostengo que la estrategia que nos ha traído hasta aquí persiguió, en toda etapa y momento, ser lo más comprensiva posible y que en toda etapa se actuó, de una u otra forma, sobre todos los elementos que la harían posible. El grado de interacción y participación está determinado por el clima y contexto de cada momento, el grado de posible implicación de sus agentes, sus voluntades particulares, confianza generadora. En todo caso, la responsabilidad de quien debe decidir nunca es delegable o renunciante, y ha de actuar, en cada momento, según las circunstancias, necesidades, demandas sociales y riesgo-oportunidad que el bien común persigue. Igualmente, la “participación comprometida activa es una cosa y la estancia pasivo-informativa otra”.

Las fortalezas base desde las que partimos hoy para afrontar el futuro no son fruto de la casualidad, sino de un esfuerzo colectivo (muchas veces de participación y compromiso limitado) que ha sabido responder a los tiempos, anticipar cambios y mantener, básicamente, una orientación coherente y sostenida.

Así, recurriendo a un reciente documento de investigación publicado por Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, analizando la “estrategia regional a largo plazo para una Competitividad inclusiva 2008-2020”⁸, bajo la tutela y metodología del profesor Kevin Morgan, en el marco de una serie de “casos de éxito” monitorizados y propuestos por la Unión Europea, se cita como: *“El País Vasco es una de las pocas regiones en el mundo que puede presumir y proclamar haber construido una consistente, exitosa estrategia industrial-territorial, focalizada y sostenible a lo largo de décadas. Una estrategia que se ha mostrado resiliente, sostenible, exitosa-*

⁸ “Estrategia regional a largo plazo para una competitividad inclusiva: El caso País Vasco, 2008-2020”

Orkestra-IVC 2021/05 • Mari Jose Aranguren, Mikel Navarro, James Ralph Wilson, Edurne Magro, Patricia Canto, Jesús María Valdaliso

mente navegante sobre las diferentes crisis financieras, generando continuas mejoras en resultados y políticas económicas y sociales. Una estrategia que continua a la vanguardia de una competitividad inclusiva y es un claro referente para el aprendizaje de otras regiones a lo largo del mundo”.

A resaltar que este documento y el encargo comunitario tienen por objeto facilitar el camino de posibles apuestas que animan a las diferentes regiones europeas en la redefinición de sus apuestas de futuro desde su propuesta de estrategias industriales y de especialización inteligente. Estrategias que la Unión Europea exige como base imprescindible para abordar sus procesos de transformación y participación en los esperados fondos europeos de los que nos ocuparemos en un próximo apartado.

Dicho informe resume la mencionada estrategia en el cuadro que recogemos a continuación:

RESUMEN DE LA ESTRATEGIA DEL PAÍS VASCO (2008-2020)

¿PARA QUÉ?		COMPETITIVIDAD INCLUSIVA Basada en la innovación y participación		
¿QUÉ?	ESPECIALIZACIÓN Transformación productiva a partir de fortalezas científicas, tecnológicas e industriales 3 Prioridades estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> • Manufactura avanzada • Energía • Biociencias Salud Nichos de oportunidad complementarios y áreas transversales	ACTIVOS Infraestructuras TIC y de TRLs altos Ecosistema educativo y de competencias alineado con a industria Reordenación de la RVCTI (reconocimiento de la innovación no tecnológica) Maduración del sector público e institucionalización local	ACTORES Organizaciones intermediarias (clústeres, iniciativas público-privadas) Anclaje de los grandes grupos empresariales y atención a la pequeña empresa Alineación de la investigación universitaria con las necesidades de la industria y atención a la innovación no basada a la I+D a través de centros de FP y KIBS	
	¿POR QUIÉN Y CÓMO?	MEJORA DEL POSICIONAMIENTO Y GOBERNANZA EXTERNA incluido el posicionamiento en la UE	MEJORA DE LA GOBERNANZA INTERNA Interdepartamental e interinstitucional	LIDERAZGO MÁS DISTRIBUIDO Participación activa de la triple hélice

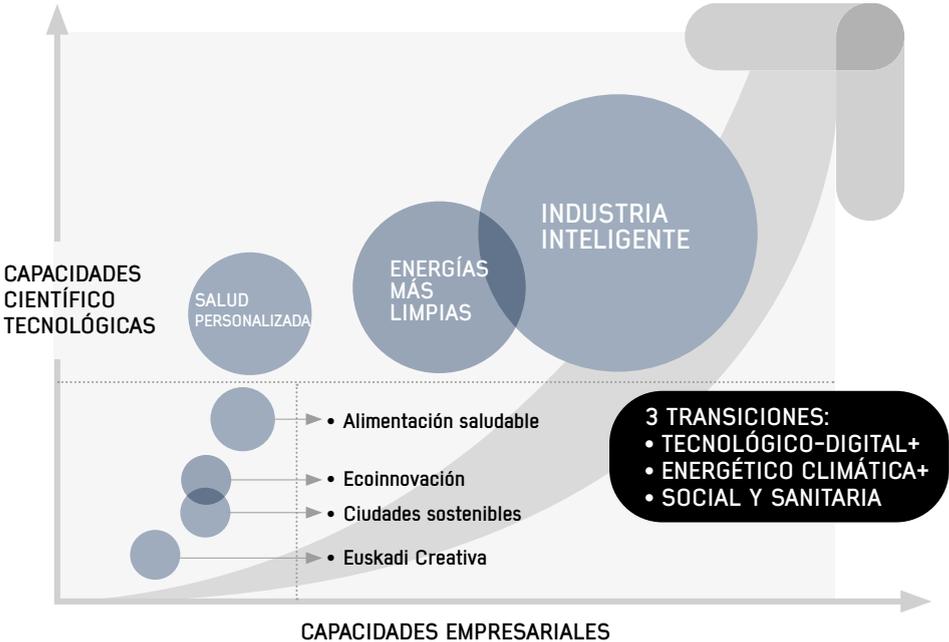
En su resumen ejecutivo destaca “su notable proceso transformador, su crecimiento de calidad con una de las mejores tasas de PIB per cápita en Europa, los menores porcentajes de población en riesgo de pobreza o de exclusión social”. Resume sus características diferenciales que le habrían permitido responder y superar las crisis financieras y recesión económica mundiales sufridas, generando resiliencia y mejoras continuas en los resultados económicos y sociales. Destacan:

- La apuesta por prioridades estratégicas y nichos de oportunidad a través de una estrategia explícita de especialización inteligente.
- La reordenación de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación y la alineación del ecosistema de capacidades con las necesidades industriales.
- El cambio de foco hacia la innovación no tecnológica como complementaria a la tecnología.
- La mejora de los mecanismos de gobernanza para impulsar formas de liderazgo regional más distribuido y mejorar la conectividad externa.

Sin duda, un amplio reconocimiento internacional que, en esta misma línea se viene extendiendo a lo largo del mundo, de la mano de líderes empresariales, académicos y de gobierno. Estrategia, Competitividad y Desarrollo Humano inclusivo ponen su foco y valoran positivamente el recorrido realizado y los resultados logrados.

Una “Estrategia de especialización inteligente para Euskadi” que, en su última formulación publicada en este 2021, a las puertas de nuevos impulsos transformadores post pandemia COVID-19, recogemos en el cuadro siguiente:

**EUSKADI Y SU ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.
UNA ESTRATEGIA REGIONAL PARA EL PERIODO
RIS3: ESTRATEGIA REGIONAL INTELIGENTE EUSKADI 2030**



Esquema relevante que nos irá acompañando a lo largo del libro, marcando, también, las líneas de futuro en el camino prioritario hacia el 2050.

4.1.3. ¿y cómo hemos llegado hasta aquí? Nuestro viaje hacia la competitividad

Tal y como he venido comentando, nuestra apuesta por dotarnos de **una estrategia propia de desarrollo, comprometiéndonos con el desafiante reto no solo de superar un escenario de crisis de partida, sino un futuro de prosperidad se ha venido moldeando a lo largo del tiempo.**

Nuestro viaje hacia lo que con el tiempo hemos convenido en llamar “Modelo de Competitividad, Bienestar, Desarrollo Humano inclusivo”, se ha venido produciendo, desde el aprendizaje permanente, apuestas e “intentos estratégicos” sucesivos, propuestas generadoras de múltiples instrumentos, tejer alianzas y complicidades y trabajo y esfuerzo confrontando dificultades, asumiendo riesgos y una férrea voluntad transformadora al servicio de nuestra sociedad.

Como nuestro territorio Bilbao-Bizkaia-Euskadi lo hiciera con sus pobladores a lo largo de la historia, convirtiendo desafíos en oportunidades, ilusionados por la búsqueda de soluciones a sus demandas, experimentando múltiples, novedosas y pioneras iniciativas asociativas y soluciones compartibles, observando el mundo y trayendo a casa ideas y compañeros de viaje, para transitar sorprendentes caminos desconocidos, el ininterrumpido viaje emprendido ha sabido incorporar progresivos cambios, elementos y planes, que han ido configurado una “estrategia coherente”.

Tal y como hemos descrito, la situación de partida situada en el año 1.980, como todo momento, complejo, a la vez que apasionante, supuso que quienes tuvimos el privilegio de abordar la mencionada apuesta, interpretando (por la fuerza de nuestros análisis, así como por la voluntad de hacer posible nuestros deseos y sueños), las principales claves que explicarían el estado de la economía mundial, las principales tendencias de cambio y su previsible impacto en la economía vasca (“*Lo que nos enseñaba la economía mundial*”), nos empeñáramos en la tarea de definir lo que llamamos, entonces, “*Una estrategia de modernización e internacionalización de nuestra economía y de nuestro País*”, tratando de dar sentido al rol esperable de los nuevos jugadores (Estados, ciudades-región, territorios...), rol en el que nuestro pequeño País, con características de Ciudad-Región, ente sub nacional, espacio invertebrado a ambos lados de los Pirineos, pudiera asumir un papel coprotagonista y ofrecer a la sociedad un futuro de prosperidad. Necesitábamos, también, el marco y herramientas deseables para afrontar la estrategia de éxito. Identificamos el gap existente entre las necesidades que los nuevos paradigmas generarían y los instrumentos que nuestro marco político-económico vigente ofrecía (contenidos, competencias, desarrollos potenciales), acompañado de una estrategia-país, propia, con especial incidencia en las iniciativas y factores o vectores críticos que demandaría nuestra sociedad, sus aspiraciones de bienestar y de desarrollo. Imposible señalar el extenuante y extraordinario trabajo, en su mayoría anónimo, de las miles de personas que ha hecho este viaje posible, respondiendo a la demanda colaborativa de toda una sociedad, desde sus diferentes puntos de responsabilidad. **¡Todo un trabajo coral!**

El primer quinquenio exigió responder con fuerza, una a una, a las múltiples necesidades y problema pendientes, a la vez que sentar las bases mínimas propias de una estructuración soporte del futuro. Evitar la caída, una a una, cuáles fichas de dominó, de nuestras capacidades industriales, empresariales, responder a los graves problemas sociales consecuentes y procurar, en la medida de lo posible,

señalar las primeras líneas y espacios de futuro. Periodo rico en generación de marcos institucionales, puesta en marcha de haciendas forales propias asumiendo el recuperado concierto económico, planificar la futurible salud pública vasca y sus servicios sociales, construir las infraestructuras básicas imprescindibles, una desconocida Administración Pública, crear una base tecnológica, reencontrar -por decirlo de formas suave- una Universidad pública, ganar la confianza del empresario y el apoyo mínimo sindical, tímida apertura al exterior, reencontramos y reconocer el papel de nuestra diáspora y un largo etcétera.

Más tarde, bajo el impulso del Gobierno Vasco, se entendió imprescindible dar un paso más y redefinir una estrategia más estructurada y que, además, de ordenarse a nuestro propósito, diera, también, respuesta a nuestros anhelos, principios y razón de ser, desde nuestras claras aspiraciones de autogobierno y plenamente conscientes de nuestro tamaño, pasión y puerta de salida.

Encontramos un compañero de viaje en cuyas ideas y trabajos inspiradores de nuevas respuestas ante una, entonces, llamada “nueva economía” por reorientarse entre nuevas señales observables, la posibilidad de explorar nuestra “Ventaja Competitiva”⁹. A partir de allí, a lo largo del tiempo, hemos aprendido juntos (en ambas direcciones) la riqueza de un mundo cambiante. La estrategia vasca se ha venido nutriendo de múltiples actores, nuevos referentes y un sin número de contribuciones, fortaleciendo y moldeando nuestro recorrido, respondiendo a todo tipo de retos, nuevos embates económicos y sociales.

1. Competitividad y Prosperidad para un desarrollo incluyente. Ante el nuevo desafío economía-sociedad.

A lo largo de las tres últimas décadas, el concepto COMPETITIVIDAD ha venido marcando el horizonte y propósito de la práctica totalidad de las agendas estratégicas de los gobiernos y de la economía en general, si bien no siempre ha sido ni correctamente entendido, ni suficientemente analizado y, menos aún, aplicado. En boca de todos, destacada en todo tipo de textos y difundida a lo largo de las principales escuelas de economía, de negocios y de gestión pública, ha sido y es objeto de debate, proliferando todo tipo de adjetivos “acompañantes” del término base, de modo que se pretende “incorporar o matizar” aquellos elementos con los que se discrepa o bien que parecerían “perfeccionar” el modelo base que la define.

En este concepto, con mayor o menor discrepancia real o acomodaticia desde el mundo académico, resulta incuestionable el predominio del modelo y conceptos de competitividad acuñados, y difundidos a lo largo del mundo, por Michael E. Porter. Su modelo, a partir de un Marco Básico, “Determinantes de la Competitividad”, alineado con su definición (“una nación o región es competitiva en la medida que las empresas que operan en ella son capaces de competir de forma exitosa en la economía global y local a la vez que mantienen o incrementan los salarios y el estándar de vida de los ciudadanos, generando un espacio integrado y debidamente alineado en torno a una estrategia única y diferenciada”) se explica en términos de productividad, de la conjunción macro y micro económica (sobre todo), generando un ecosistema espacial por lo que las estrategias económicas y sociales han de aplicarse de forma convergente y simultánea en entornos clu-sterizados, superadores de silos o sectores no directamente relacionados, más allá de la simplificada conversión en “cadenas productivas o de valor”. Todo un complejo proceso, a lo largo de los años que, como no podría ser de otra manera,

⁹ Michael E. Porter. Harvard Business School

Investigaba sobre la clusterización y las estrategias competitivas. Años más tarde, previo a la publicación de su conocido libro: “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Euskadi fue la primera región-nación del mundo en aplicar una estrategia completa sobre la base de dichos conceptos.

exige múltiples iniciativas y compromisos con el concurso de variados protagonistas desde los ámbitos público y privado. A este esquema conceptual, han sido muchas las herramientas aplicadas, diseñadas de manera ad hoc, para el logro del objetivo previsto: la cadena de valor, el diamante competitivo, las cinco Fuerzas, la clusterización...(todas ellas auténticos clásicos en el mundo de la economía, la empresa, las políticas públicas y la Academia), y la más reciente, el movimiento de cocreación de valor empresa- sociedad, configurando -de una u otra forma- el ABC conceptual y contextual de un proceso extendido a lo largo del mundo. Así, competitividad, competitividad y sostenibilidad, competitividad innovadora, competitividad social, competitividad en solidaridad, competitividad inclusiva... son términos “correctores o evolutivos” que impregnan la literatura estratégica y del desarrollo económico.

Hoy en día, desde Euskadi, parecería más que razonable transitar hacia el futuro de la mano de esta base sólida, conceptual y práctica, que ha servido para la orientación estratégica y diseño de políticas públicas y programas de promoción económica e industrial que han permitido un claro avance en nuestro nivel de desarrollo, generación de riqueza y bienestar. Modelo que, hoy, está suficientemente implantado en el País y que goza de un claro prestigio y reconocimiento internacional. Modelo que, de una u otra forma, recibe la validación e interés de gobiernos, academia e Instituciones internacionales preocupados por el desarrollo económico y regional. El Caso Vasco, su modelo de desarrollo humano sostenible, es objeto de análisis, estudio y reconocimiento internacional, y, en consecuencia, un buen referente sobre el que plantearse nuevos pasos de futuro, como venimos reiterando.

En esta línea, merece la pena acudir a la propia fuente mencionada, Michael E. Porter, quien se pregunta: *¿Por qué algunas naciones y regiones son más prósperas que otras? ¿Qué condiciones facilitan la innovación y crecimiento de las empresas globales o locales? ¿Qué marco y que tipo de elementos, políticas y contenidos permiten conseguir, de manera sostenible nuevos y mejores empleos, mejores salarios, elevar el nivel de vida de la población en un espacio determinado? ¿Por qué la COMPETITIVIDAD -pocas veces bien entendida- es la respuesta a este enorme desafío del desarrollo económico?*, y nos remite a dotarnos de un marco de apoyo, coherente y completo que empiece por definir los “determinantes de la competitividad”, recordando que si bien en términos de competitividad “todo importa”, no es menos cierto que la verdadera diferencia la marca la aproximación microeconómica, la clusterización, la interacción economía y sociedad y la cooperación entre empresas y entre empresas y gobiernos actuando en un mismo espacio o territorio.

Fijado el marco anterior, no cabe duda que tanto los recientes cambios en el comportamiento de las diferentes economías a lo largo del mundo, la emergente llegada de nuevos jugadores y la variada internacionalización de la economía, superadores de la globalización en sus definiciones iniciales con la consiguiente paradoja de la internacionalización, que provoca una fortaleza cada vez más local a medida que se extiende la ola globalizadora, el multilateralismo opuesto a su extensión uniforme, las carencias y desigualdades amplificadas por la crisis de los últimos años, las voces que cuestionan los modelos económicos y empresariales (incluso a la propia empresa), y su culpabilización (además de a la banca y a los gobiernos) de esta grave crisis, una generalizada desafección de la política y una infravaloración -en mi opinión- del relevante papel de los gobiernos en el desempeño de la economía, además del reclamo de un nuevo modelo de desarrollo

económico incluyente, aconsejan volver al modelo de competitividad en curso al objeto de “desatascarlo” y revisar (y, o redefinir) sus elementos clave cara a resituar la competitividad al servicio de la prosperidad y bienestar de los ciudadanos. Camino en el que, como veremos más adelante, el papel de los gobiernos y de la propia sociedad además de la inevitable transformación de las propias empresas, resulta imprescindible y determinante en el éxito a lograr o en el fracaso de la apuesta. Es este, por tanto, el camino que proponemos reconsiderar con el objeto de identificar las nuevas herramientas que Euskadi necesita para el logro de un nuevo desarrollo de éxito. Es decir, proponemos:

“Desbloquear la Competitividad: abriendo sus conceptos y elementos esenciales hacia el verdadero desarrollo incluyente”. Un complejo reto que, en un momento como el actual en el que la tan extendida y proclamada desafección de la política a retraerse y volver a las viejas afirmaciones del pasado que abogaban por la inhibición de los gobiernos en favor de un supuesto mercado libre, eficiente, transparente y motor del bienestar, en el largo plazo, exige, precisamente, más que nunca, de una sólida política con mayúsculas, liderazgo y compromiso público. Un espacio que dejaría en la responsabilidad empresarial el papel de un “buen ciudadano”, responsable creador del empleo necesario para su modelo tradicional de negocio.

El mundo confronta los modelos “homogéneos” que se han venido propagando como “únicos”, desde la misma mayoría de las entidades internacionales y gobiernos centralizados al amparo de una tipología de empresa multinacional escasamente comprometida con las Comunidades en que opera (y cada vez, menos, también, con su sociedad-origen o matriz), contra opciones de progreso y bienestar, anhelando espacios distintos a los que se ofrecen. Y lo hace aportando nuevos caminos alternativos: la federalización y regionalización de las estrategias y economías, la “vuelta a casa” de las empresas multinacionales desde su “concentración multi local” en espacios y estrategias low cost salarial hacia espacios de competitividad real y sostenible, la “democratización de la economía”, la clusterización de la actividad económica, la “micro-economización” de estrategias diferenciadas al servicio de sociedades y comunidades distintas, la corriente creciente del “Shared Value” o co-creación de valor empresa-sociedad, haciendo de las necesidades y demandas sociales el corazón del modelo de negocio de las empresas líderes en las diferentes industrias y mercados, una cada vez mayor interdependencia mundializada o “Glokalizada”, la redefinición de cadenas de valor glokales bajo la conectividad inteligente (“smart plugin”) de empresas, países y conocimiento y la cada vez mayor relevancia del talento y su gestión, optimizando el buen uso y aplicación de las tecnologías relevantes. Una explosión de ideas, nuevos paradigmas, en una economía cada vez más interrelacionada, más comprometida con la política en un nuevo espacio co-competitivo empresa-empresa, región-región, empresa-gobierno y economía-sociedad.

Surgen así, con fuerza, diferentes corrientes de opinión que abanderan el debate económico actual. Desde quienes proclamaban la necesidad de “reinventar el capitalismo”, pasando por quienes ponen su acento en las desigualdades que el mismo sistema genera de forma creciente y recurrente, o quienes van más allá hacia los fundamentos que han explicado durante décadas una separación -al menos temporal- entre los retos económicos y los sociales, o la relevancia del crecimiento sin el acompañamiento directo del progreso social o la nueva corriente del valor compartido empresa-Sociedad. Este es el nuevo aire que sopla a favor

del cambio social demandado. Los países y empresas capaces de desbloquear el modelo de competitividad (cuya formulación y contenidos continuarán vigentes si bien han de ser correctamente entendidos y aplicados) ganarán el tan ansiado desarrollo incluyente: económico y social, para todos. Y hablar de empresa hoy no es hablar de unidades privadas independientes en exclusiva, sino de nuevas entidades socio- económicas, de sus contextos, entornos en que se desenvuelven y de las políticas y estrategias de los gobiernos, a todos los niveles, que explican gran parte de sus cuentas de resultados. Son las necesidades y demandas sociales los nuevos vectores generadores de los nuevos y exitosos modelos de negocio futuros.

Así, nuestra vieja compañera, la competitividad en Solidaridad, requiere una nueva estación en su ya largo viaje y recorrido. Desde El País Vasco -y con él, todo el mundo, acompañados de Michael E. Porter y su marco de referencia, rigor académico y colaboración en la aplicación de nuevas y diferentes políticas adecuadas a la realidad de cada estrategia y País, aprendimos la totalidad de elementos que eran determinantes para la prosperidad, supimos que la “red de bienestar” no podía esperar a un determinado crecimiento económico, sino que debería emprenderse de forma conjunta, aprendimos y comprobamos que la economía real no era una quimera sino la fuente del progreso, la innovación y el futuro. Entendimos el valor de la empresa y su estrategia, rompimos las ideas del pasado para comprender la fuerza de la “organización extendida y las cadenas de valor” relativizando el peso de la “dimensión física autónoma” y fortalecimos la internacionalización respetuosa y alineada con nuestra estrategia país (al nuestro y los demás, a los que íbamos a desarrollar nuestra actividad). Entendimos que el mundo había cambiado y los viejos sectores económicos solo eran prisioneros de la estadística y las cuentas públicas y clusterizamos nuestra actividad conforme a la realidad de los mercados. Entendimos que los mercados y países quieren SOLUCIONES, no productos, quieren socios de largo plazo y no vendedores de oportunidad y que la relación público-privada, es un espacio de compromiso co-competitivo (competir y colaborar a la vez) desde el rigor profesional diferenciado y no un atajo de influencias. Estamos aprendiendo que el círculo ha de cerrarse, abordando la siguiente etapa de cocreación de valor con y para esa Sociedad que demanda ser parte activa y protagonista real del proyecto de desarrollo que se proponga. Todo esto es competitividad. Todo esto forma parte del viejo modelo y todo esto -renovado y redefinido- puede ser parte del nuevo modelo. Supimos que el verdadero emprendimiento, innovador, estratégico y competitivo, por definición, no entiende de mejoras incrementales, sino que exige reinventar las cosas redefiniendo modelos de negocio, pensando en grande y apropiarse de tu propio futuro. Todos estos elementos que han conformado nuestro aprendizaje constituyen nuestro particular viaje hacia la competitividad. Un largo viaje extendido por el mundo, que, en nuestro caso, Euskadi, hemos recorrido en estas cuatro últimas décadas y que hoy ha cobrado carta de naturaleza.

Viaje que nos ha dotado de marcos de análisis y estudio, hoy todavía no solo vigentes, sino esenciales para cualquier aproximación o entendimiento de la empresa, las industrias y mercados en los que operan, así como sus diferentes interacciones en las ya entonces señaladas por él como industrias y firmas globales.

Los hoy llamados “ecosistemas empresariales”, resaltando la enorme importancia e influencia de los gobiernos y sus políticas, la imprescindible economía colabo-

rativa, las organizaciones extendidas más allá de la propia empresa, la clusterización de las economías con la esencial preponderancia de lo local como plataforma insustituible del resultado diferenciado y próspero parecen cobrar carta de naturaleza. En este viaje, hemos aprendido a considerar los diferentes niveles de gobierno, con incidencia dispar pero relevante en el resultado empresarial final. Desde Euskadi, sin embargo “construir una red de bienestar no solo por justicia y equidad, sino como factor determinante de la competitividad y la cohesión, fueron siempre un elemento irrenunciable. Nuestra estrategia no distinguía dos planos atemporales (primero economía, después bienes sociales) sino una estrategia unitaria.

En Euskadi hemos aprendido. Hemos reforzado el rol a jugar por los gobiernos en diferentes modelos estables de cooepetencia público-privada y público-público; hemos entendido el verdadero rol y organización permanente de la clusterización de la economía, rompiendo el clasicismo del sector industrial determinado por conceptos de mercado-producto del pasado dando paso a concepciones diversas, pluridisciplinares, multi industria y diferenciables mercado a mercado; hemos comprendido el impacto competitivo de la identidad y el sentido de pertenencia; hemos profundizado y logrado el desarrollo conjunto -a la vez- de las políticas y redes de bienestar (educación, sanidad, servicios sociales...) y económicas y la importancia en no separar su ejecución temporal, dejando el reparto de la riqueza a los resultados excedentarios del buen hacer “económico”; hemos comprendido el verdadero sentido de la dimensión y el tamaño empresarial definido, no por el de cada unidad económica empresarial, sino el del Valor de una red con la que interactúa, superando también aquí, la transición de conceptos analógicos fijos a digitales dinámicos; y hemos sabido anticiparnos a la realidad del difícil balance entre una economía cada vez más mundializada con el efecto diferencial de su localización en el complejo diálogo local y local, asistiendo a las demandas reales y legítimas de los gobiernos, países y regiones, por un mayor protagonismo en sus propias estrategias sin el complejo de quienes asimilan proteccionismo y reduccionismo, con diferenciación de políticas adecuadas para realidades distintas al servicio de la prosperidad de las sociedades.

En Euskadi, creemos entender y saber por qué las naciones, como las empresas, las industrias, instituciones y sociedades prosperan. El camino es largo y complejo, pero conocemos la trayectoria por recorrer. Tenemos las ideas, recursos y compromisos necesarios para “desbloquear” todas aquellas llaves, candados y obstáculos que bloquean nuestra competitividad. Es tiempo de abrirlos y redoblar el compromiso para “construir un país y una sociedad próspera. Un modelo completo de competitividad en solidaridad”.

Hoy, la propia UE, los principales organismos internacionales y un cierto consenso “generalizado y mundializado” reconoce como fortalezas y vectores de éxito los principales pilares sobre los que se ha construido el mencionado “cambio”. (Pilares ya destacados en el Primer Informe de Competitividad del IVC-Orkestra en su primer Informe sobre la Competitividad de Euskadi, sentando las bases para interpretar y profundizar en los elementos clave en la transformación de la economía de nuestro País tras la aprobación del estatuto de Gernika).

Es el momento de revisar aquellas claves que, la concesión del Premio Lee Kuan Yew a la mejor ciudad-región del mundo Bilbao-Bizkaia-Euskadi, proclamara el jurado calificador.

EUSKADI: BILBAO-BIZKAIA-BASQUE COUNTRY

CLAVES DIFERENCIALES DEL ÉXITO

- 1 Una visión, relativamente definida, hacia la creación de un espacio del bienestar, con una voz propia, en una nueva Europa en construcción.
- 2 Un compromiso-complicidad público-público y público-privado. Desde el liderazgo e implicación públicas en un esquema de planificación “compartida”.
- 3 Una apuesta por el NÚCLEO CONDUCTOR: LA INDUSTRIA, valorando su capacidad generadora de riqueza en el largo plazo.
- 4 Unicidad de estrategias y soluciones microeconómicas y sociales hacia un espacio de lo que se viene entendiendo como “Competitividad en Solidaridad”.
- 5 Convicción de la necesidad / realidad global.
- 6 Autogobierno: Nuestra capacidad de decidir.
- 7 Desde UN MODELO CONFEDERAL COOPETITIVO: Gobierno Vasco + Diputaciones Forales + Municipios.

Fuente: Elaboración propia: contraste con informes OCDE, con regiones UE, Kuan Yew de Ciudades, Jon Azua - Enovatinglab (www.enovatinglab.com)

Claves diferenciales de éxito, que recomiendan un “pensamiento industrial incluyente”. Euskadi camina en esta dirección, a la vanguardia del tan demandado “Renacimiento Industrial” que inspira las nuevas políticas europeas y generalizables a lo largo del mundo.

2. Hacia un nuevo espacio de prosperidad, riqueza y empleo.

¿Nuevas necesidades, instrumentos y aspiraciones de nuestra economía?

Con independencia de que todo Modelo de Desarrollo y Estrategia País ha de contar con el impulso, decisión y significativa propuesta de las Instituciones, sus gobernantes legítimamente elegidos en cada momento habrán de interpretar las aspiraciones propias de la Sociedad que representan, atendiendo a la coyuntura, a los tiempos, determinantes de escenarios y políticas cambiantes, y no parece dudoso que el escenario y horizonte vasco para las próximas dos o tres décadas vendrá determinado por un conjunto de áreas de actuación que comprenda la necesidad del diseño de una “Estrategia País Completa”.

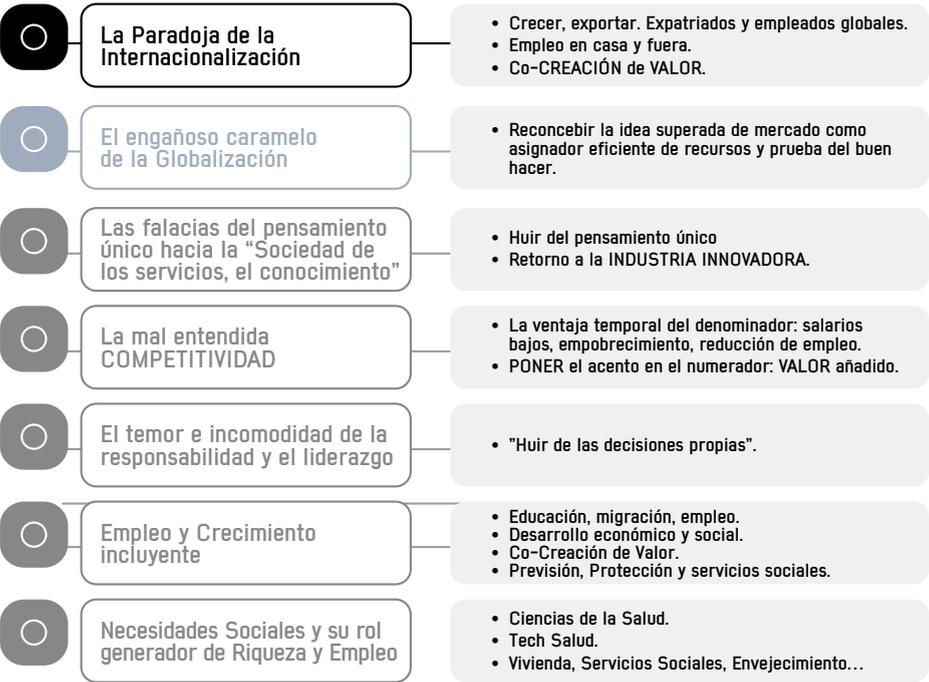
Dicha estrategia ha venido avalada por un largo proceso de trabajo que, con aciertos y fallos, con mayor o menor intensidad en recursos, voluntad y políticas y programas, se ha venido proponiendo, impulsando y controlando desde el Parlamento y Gobierno Vasco con el imprescindible concurso de las instituciones

forales acorde con el reparto competencial y capacidades promotoras de cada una de ellas. Sin duda, los niveles de modernización, desarrollo económico, progreso y cohesión social alcanzados por Euskadi pueden calificarse como positivos. Ahora bien, el éxito del pasado (suponiendo, por el momento, que coincidamos en calificarlo como tal) ni es suficiente, ni es garantía del futuro.

Proceso de éxito, sin duda, que, sin embargo, ni significa que su relevancia pasada nos permita sentirnos confortables ante el futuro, que no exija cambios para afrontar los nuevos tiempos por venir.

En consecuencia, como toda estrategia (personal, empresarial, territorial, gobiernos), necesitamos apropiarnos de nuestro futuro y provocar un escenario diferenciado, deseable, compartible por nuestra Sociedad. Una estrategia que responda al desafío que los nuevos retos, Megatendencias y actitudes económicas, sociales y políticas, ofrecen. Ese marco general debe dotarse de los instrumentos clave para afrontar y superar los cambiantes obstáculos y dificultades (y también oportunidades) que se nos presentan. De esta manera, identificamos lo que podemos llamar “los principales paradigmas asociables a la nueva realidad, oportunidades y exigencias de la economía. Nuevos paradigmas y paradojas que conjugan el binomio oportunidad-desafíos que quedan reflejados en el esquema: “Adaptándose a nuevos conceptos y paradigmas”. Revisar viejos paradigmas que parecieron darse por buenos y únicos bajo un pensamiento dominante.

ADAPTÁNDOSE A NUEVOS CONCEPTOS Y PARADIGMAS



Fuente: Jon Azua-Enovatinglab (www.enovatinglab.com)

Nuevos inputs a incorporar al modelo conceptual, cara a configurar esa nueva estación de la ventaja competitiva que cada nación persigue. Desde su extraordinaria y privilegiada posición (no exenta de retos, peligros y debilidades) hemos de hacer de nuestros problemas, oportunidades y fuentes de riqueza, empleo y bienestar. Más allá de etiquetas que pudieran parecer similares a los retos de cualquier otro país del mundo, la realidad socioeconómica, territorial, capital humano e institucional y base de partida de Euskadi, orienta sus propios vectores de crecimiento y bienestar. Son precisamente las demandas sociales, reflejo de las dificultades y problemas que nos aquejan, las nuevas fuentes de solución, de riqueza y empleo sobre las que hemos de generar nuestro espacio de oportunidad. Necesitamos contemplar, con espíritu y compromiso real de innovación, los cambios y oportunidades que el futuro nos ofrece.

Un marco y escenario alcanzable, adecuado al desafío social de responder a las necesidades y bajo principios y modelos de desarrollo incluyente. Modelo que solamente es posible alineando compromisos objetivos y respuestas empresa- sociedad-gobiernos-sociedad. Un largo y complejo proceso que exige de todos nosotros un verdadero cambio de actitud (individual, solidaria y colectiva, a la vez) empezando por la propia empresa, SI, y por cada uno de nosotros que hemos de trabajar en “diseñar nuestro propio nuevo Marco de apropiación de nuestro futuro”.

Todo un nuevo marco que permita hacer de Euskadi, un espacio de competitividad y bienestar, en línea con los modelos de Ciudad-Región que ya emergen como espacios líderes en bienestar y desarrollo sostenible. Espacios de Progreso y Desarrollo, Co-Crear Valor Empresa y Sociedad. En un mundo en el que las Ciudades-Región emergen, con fuerza y son los nuevos jugadores y espacios protagonistas del encuentro entre lo global y lo local, demandando dotarse de una serie de pilares clave para garantizar su ventaja diferenciada en un competido mundo.

3. Las claves de esa nueva economía vasca (...y mundial)

La crisis de los últimos años, la ayuda e intensa secuela que habrá de dejar la pandemia en curso y, sobre todo, los intensos cambios disruptivos que están por venir, con la negra huella de una creciente desigualdad, obliga a contemplar nuevos caminos. Pensamientos, caminos y sueños (también) alternativos hacia un nuevo espacio deseable.

Si, por ejemplo, parece haberse instalado el mensaje y mantra de la Innovación como si se tratase de la etiqueta mágica que todo lo resuelve. Si innovación, emprendizaje, competitividad e internacionalización, así como la construcción de “Regiones especializadas e inteligentes” parecen los mimbres intercambiables de toda economía de éxito, parecería más que razonable abrirse a los contenidos y principios que los inspiran para trasladarlos del mundo empresarial al mundo social y político y apostar por configurar nuevos espacios de innovación, competitividad, bienestar y gobernanza que respondan a los retos y desafíos, cambiantes, de la economía, de la política y de la Sociedad, y posibiliten alcanzar un futuro exitoso al servicio de sus comunidades, pueblo y personas. Necesitamos superar los marcos fijos de los que nos dotamos en el pasado y adecuarlos, de forma permanente, a las demandas cambiantes de cada momento. Si llamamos a la creatividad e innovación, a romper barreras, a reinventar el futuro, a superar inmovilismo, a pensar “desde fuera de la caja” a la Sociedad, a los diferentes colectivos y protagonistas del mundo empresarial, sindical, universitario... *¿Por qué no aplicarse esta actitud hacia la inevitable búsqueda de nuevos marcos que responden a las nuevas agendas y demandas sociales, afrontando los nuevos rumbos que la competitividad reclama?*

Euskadi necesita una nueva manera de responder a una serie de impactos que habrán de condicionar nuestro futuro:

- **Vivimos, de hecho, una NUEVA ECONOMÍA cada vez más Glokalizada.** Su perfil viene determinado por una globalización e internacionalización creciente de bienes y servicios, el aumento del comercio mundial, la simplificación conceptual y del management por un lado; y, por otro, el resurgir del factor local como elemento diferencial de la competitividad y en el que la velocidad (desde la idea hasta el mercado), la tecnología (en especial las tecnologías de la información y su uso), la convergencia entre industrias, tecnología y conocimiento y la generación de nuevos espacios hacia las llamadas “economías creativas o de las ideas o del conocimiento”, con una población urbana y un creciente protagonismo de ciudades-región demandantes de nuevos comportamientos sociales, una mejor gobernanza y un desarrollo inclusivo.

- **Una nueva economía que obliga a actitudes y acciones cooperativas.** Ninguna empresa, región, gobierno, persona, es capaz de acometer el futuro en solitario. Requiere articular estrategias “esquizofrénicas” que le permitan competir y cooperar (la más de las veces con los mismos) a la vez. Marcos y modos de relación a lo largo de toda su “constelación de cadenas de valor” (en el caso de las empresas) por todo el mundo. La internacionalización ha cambiado dogmas y paradigmas y requiere un concurso generoso y solidario multidireccional y no un “viejo rastro” o mercado en el que hay ganadores y perdedores.

- **Nuevas comunidades, en red, conectadas a la vanguardia del conocimiento, a la vez que debidamente asentadas en sus espacios originarios o propios.**

- **Una creciente dualidad de los mundos desarrollados y en desarrollo, cada vez más interrelacionados que exigen estrategias y compromisos compartidos para la erradicación de la pobreza, el fomento o transformación del “capitalismo inclusivo”, atención activa al cambio climático y su impacto, un compromiso con la sostenibilidad demandante de estrategias compartidas, en un doble espacio global y local.**

Nuevos espacios y tiempos que demandan, día a día, nuevos instrumentos ad-hoc para planificar, gestionar y controlar los nuevos espacios por venir. Una gobernanza plenamente enraizada en una democracia participativa real y debidamente legitimada.

Y, obviamente, si el “beneficio esperado” parece evidente, no lo es su reparto. El “beneficio global” solamente es alcanzable región a región, empresa a empresa, persona a persona. Son los tiempos de la microeconomía que permita comprometer agentes (en ese modelo cooperativo ya mencionado) al servicio de una estrategia propia, querida por las personas implicadas, territorio a territorio, espacio a espacio.

Es ésta la economía que nos viene. No una economía erróneamente calificada de global antitética al desarrollo local natural, sino al servicio primero y último de las personas. Vivimos una economía en crisis, sí, llena de oportunidades, pero con un tenebroso escenario de desigualdades crecientes y desempleo insostenible. Ambos exigen, por supuesto, soluciones globales, pero, sobre todo, locales y apegadas al terreno: “estrategias regionalizadas y/o locales y especializadas”, microeconómicas, asentadas en un verdadero compromiso interpersonal, público-privado, interinstitucional, en estrecha convivencia con cambios radicales en el mundo educativo, demográfico, fiscal y social.

Nuevos desafíos, desiguales, con respuestas propias y diferenciadas.

En esta línea, si observamos cuáles son los países líderes en los rankings mundiales de desarrollo humano, competitividad, innovación... nos encontraremos con una serie de características comunes:

- Países altamente descentralizados con modelos de gobierno de uso y corte confederal con “esquemas y políticas” completas, coordinadas y de ejecución medible y controlable directamente y NO a gran “distancia estadística”.
- Políticas y estrategias suficientemente estables, fruto de una interacción directa entre los diferentes niveles institucionales y las empresas, en proyecciones de largo plazo.
- Espacios regionalizados soportados en un Marco Institucional propio, adecuado a la realidad sociológica próxima. Con una economía clusterizada y especializada, facilitadora de su conexión tanto a la vanguardia del conocimiento como a las principales cadenas globales de valor.

Nuevos Jugadores – Nuevas Soluciones.

Necesitamos en cada momento cambiante, adaptarnos a una realidad deseada y provocada. Esto no supone ni renunciar a principio y aspiración alguna, ni “pragmatismo perenne” ni acomodación o “posibilismo” paralizantes.

Hoy en día, el contexto abierto y mundializado fortalece, a su vez, las comunidades locales en un nuevo orden de relación, propicia la interdependencia económica -desde la libre decisión y adhesión, en su caso,- hace imprescindible tejer nuevos marcos comunes, propicia y demanda nuevos instrumentos de gestión y marcos político administrativos más allá de las estructuras históricas y vigentes, aconseja nuevas formas de innovación administrativa y gobierno y nuevos modos de participación política, y permite rediseñar nuevos entes menores perfectamente viables desde un punto de vista económico y de bienestar.

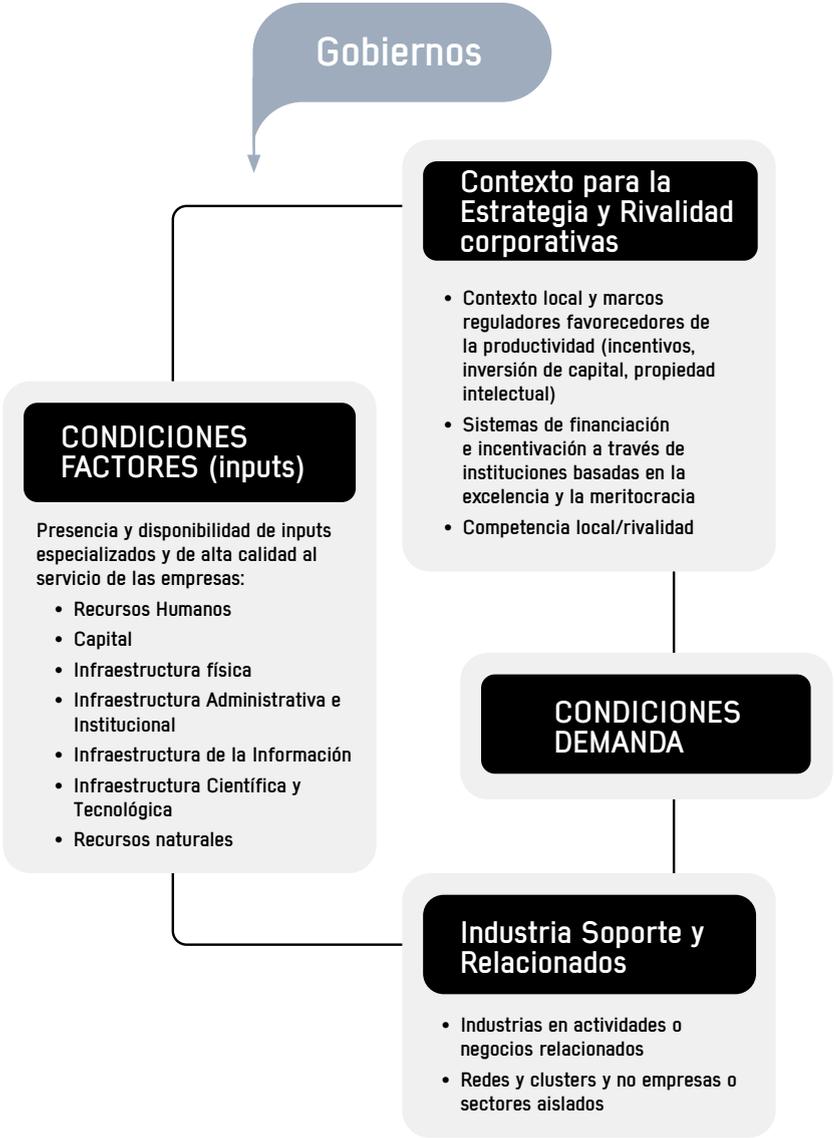
4. ...y una nueva estación

De esta forma, debemos impulsar una nueva estación en este largo viaje hacia la competitividad. No se trata de un camino alternativo sino, por lo contrario, la fase complementaria que permite cerrar el círculo y volver al origen. Empezamos buscando la prosperidad de las personas y sus territorios abordando los desafíos de la Competitividad y volvemos a las personas. La iniciativa de Shared Value and Social Progress y los múltiples movimientos participativos, desde las propuestas de un “Stakeholder Capitalism” o del “ESG new deal”, o nuevas iniciativas en progresivo avance y desarrollo de modelos colaborativos, participativos y de crecimiento alternativo inclusivo, configuran nuevas ideas dirigiendo un debate, imparables, sin retorno que refuerza la apuesta, refrendada, por la apuesta inicial. **Encontramos en la co-creación de valor, empresa-sociedad, la esencia de la competitividad, la prosperidad.** Son precisamente las empresas los entes mejor capacitados, haciendo de las necesidades y demandas de la sociedad sus modelos de negocio. Modelos que requieren, para su éxito, redefinir los productos y soluciones a ofrecer al mercado (y, sobre todo a la sociedad), repensar su organización extendida (toda su cadena de valor) y promover clústers ad hoc para garantizar que, con la participación diferenciada y especializada de cada jugador, establecer estrategias cooperativas y glocales, garantes del éxito del modelo. Proceso y estación que obligan a dotar valor a múltiples jugadores, tejiendo alianzas público-privadas, público-público, incorporar el inestimable valor de ONG’s, del mundo educativo y la academia y, desde luego, en

un esfuerzo claro de compromiso local, comunitario, facilitando el desarrollo endógeno a lo largo del mundo. Esto es, sencillamente, competitividad.

Hemos realizado un apasionante viaje que nos ha permitido transformar nuestro País y mejorar la prosperidad de nuestros ciudadanos y la competitividad de nuestras empresas, gobiernos y territorios.

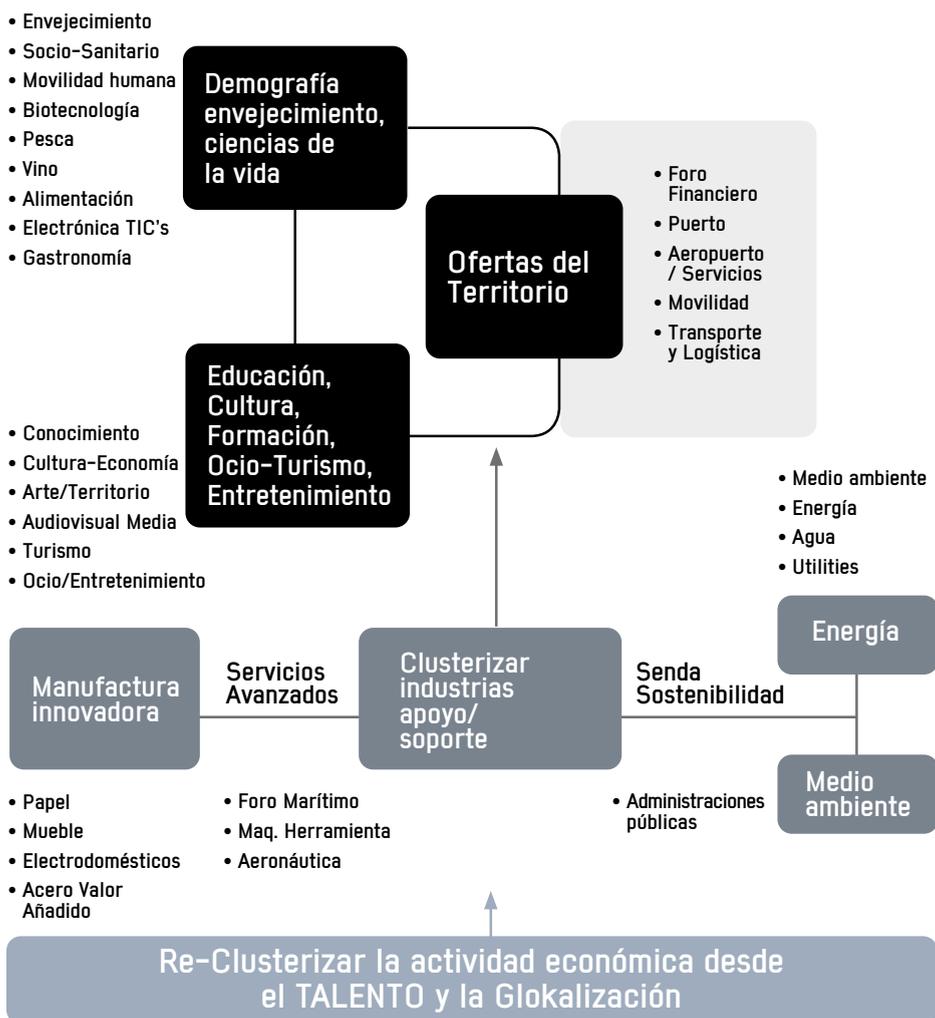
Hemos llegado a esta estación. Es tiempo de retomar fuerzas y afrontar una nueva y desafiante etapa. Las características preexistentes posibilitarán trabajar en todo aquello necesario para dotarnos de un “Diamante de Competitividad” base sobre el que construir nuestro futuro, bajo una mirada amplia, actuando, a la vez, sobre todo aquello que importa y explica la competitividad, bien entendida, de un territorio. (En este caso, el nuestro).



El Diamante y las capacidades (y lagunas que acompañaron), permitió apostar por una estrategia que decidió potenciar la clusterización de nuestra economía, reforzando y reorientando nuestras industrias “naturales” y saber provocar su evolución generando nuevos espacios de futuro, rompiendo barreras y fronteras, incorporando aquello que posibilitaría convertir las necesidades y dificultades en información-dato sobre lo que transformar nuestras líneas orientadoras de futuro.

Aquí, el llamado “Diamante de Competitividad Territorial”, instrumento clave en el mundo conceptual elegido, llevó a trabajar con intensidad, a la vez, en todos los elementos esenciales para un espacio de competitividad y desarrollo humano sostenible.

CLUSTERIZANDO EL FUTURO. ROMPIENDO FRONTERAS



*Cluster vectores o principales
Integración/Reconfiguración clusters y actuales y nuevas iniciativas
Fuente: Jon Azua. E-novatinglab*

De esta forma, entendimos que todo aquello que identificábamos como un problema limitante de nuestro desarrollo, sería considerado, precisamente, como fuente de riqueza, empleo y bienestar marcando el camino a seguir. Las profundas preocupaciones demográficas con su, al parecer, inevitable decrecimiento económico, el envejecimiento y sus consecuencias en la capacidad de empleabilidad y la excesiva demanda de recursos y servicios sociales, de salud y aseguramiento/protección públicos, ofrecerán, de forma obligada a un nuevo camino de oportunidades. La conflictiva convergencia industria-energía-medio ambiente permitía una innovadora convergencia hacia la economía verde, y la manufactura -en sí misma- sería el motor impulsor de empleabilidad, contratos sociales, trabajo formal, desarrollo tecnológico y elemento diferencial, vector, de nuestro futuro.

4.1.4. toda estrategia competitiva inclusiva es inacabable por definición.

Ahora bien, la situación resultante que nos posiciona en términos de privilegio en el entorno comparado no deja de señalar luces rojas, de alcance, que invitan ya (más bien, obligan) a abordar una “*revolución radical y disruptiva*” ante los innumerales desafíos cuyo impacto condicionarán nuestro futuro. Más allá de aspectos coyunturales que han venido recibiendo respuestas desde la dinámica de mejora continua e interacción en las pautas críticas observables, paso a paso, encuentran una sensación generalizada que parece clamar por un renovado impulso superador de la condición de “*prosperidad comfortable*” en la que, por momentos, pareceríamos instalados en un clima generalizado de reivindicación exigente individual o corporativa, que arrastra múltiples rémoras para asumir la llegada de un mundo diferente. Una creciente dualidad social empieza a ocupar el centro del debate, de la intranquilidad de quienes se sienten más perjudicados y, sobre todo, ante la intensidad de movimientos de desapego a la autoridad (política, social, empresarial, institucional), que observamos en momentos críticos, en un contexto, además, de por momentos, una globalización, desigual y discriminatoria, que tiende a propiciar la creencia de que el futuro profesional y proyecto de vida, solamente es alcanzable en proyectos en el exterior, o reservados para muy pocos afortunados o elegidos.

Para reflexiones propias de este trabajo, hemos realizado un buen número de entrevistas, cuestionarios y sesiones de contraste, recabando diferentes opiniones sobre la situación actual y expectativas de futuro. Obviamente, no se trata de ningún estudio con certeza estadística, ni es un documento sociológico comparado. Sí es fruto de un intenso trabajo, contando con el análisis de diferentes estudios demoscópicos de empresas, centros tecnológicos y de investigación, universidades, think tanks y un sin número de personas, de diferentes perfiles, con quienes tengo el privilegio de compartir reflexiones, foros, consejos estudios y relación. Muchas opiniones espontáneas, otras estructuradas en ámbitos profesionales, así como personas cualificadas y conocedoras de la realidad del país, por las posiciones que desempeñan. Muchas de ellas no manifestadas expresamente para este libro, sino en marcos de todo tipo (empresariales, políticos, foros internacionales...) que permiten advertir diferencias, en este caso negativas en términos comparados, con otros espacios de interés a incorporar aquí, como “*luces rojas*”, alertas que habrán de llevarnos a su consideración ya sea para desecharlas por restarles limitado peso o valor generalizable, o por entender que están superadas y/o en vía de superación o que han

de constituir, por el contrario, elemento de trabajo profundo para su mitigación o eliminación. El mundo se mueve. Nosotros también.

En todo caso, queremos retar nuestro espacio/oasis de prosperidad y riqueza, siempre en términos relativos. Como siempre, *“el éxito del pasado no garantiza éxito de futuro”*, y las luces rojas señaladas, supondrían puntos críticos de atención, sobre los que actuar, para construir un futuro deseable.

Así, para encaminar un recorrido de futuro, afrontar los retos y desafíos esperables, hemos de tener muy presentes todo un número de preocupaciones, barreras, dificultades y que parecerían ocupar, también, el *“pensamiento colectivo”* que nos acompaña y que permite “ajustar” nuestro punto de partida. Desde mi experiencia personal y permeabilidad a múltiples foros, consejos, iniciativas y centros de decisión del país, las encuestas formales, que hemos realizado para este trabajo, numerosas entrevistas personales de contraste, reflexiones de cientos de estudios e informes de prospectiva y estrategia formulados por empresas, universidades, organizaciones públicas, privadas, sociales e institucionales en este país, así como las respuestas recibidas por potenciales inversores extranjeros o locales que habrían de facilitar, propiciar o reforzar las bases de generación de riqueza y empleo en nuestro territorio, todas las aquí señaladas forman parte de un determinado discurso instalado entre nosotros. Así, podemos resumir un largo conjunto de *“preocupaciones, limitaciones o impedimentos”* para la apuesta de futuro que trataremos en los próximos apartados.

Conseguir el futuro deseado, exige superar, de entrada, una serie de cuestiones críticas. ¿Asumimos que los diferentes puntos que recogemos a continuación constituyen impedimentos reales a suprimir para facilitar un tránsito hacia el escenario propuesto? ¿Estamos dispuestos a asumir los compromisos exigibles a todos y cada uno de nosotros para superarlos? Pensemos sobre ellos y fijemos una posición de partida. Todos y cada uno de nosotros, desde nuestra correspondiente cuota de responsabilidad y capacidad de aportación o respuesta a su posible solución.

Las recogemos aquí, sin filtros. Más adelante, en el apartado correspondiente para proponer las líneas estratégicas en el recorrido al 2050 deseado, se asocian con sus principales áreas de impacto, vías de solución (en caso de considerarlas reales, más allá de percepciones más o menos generalizadas) y se consideran a la luz, sobre todo, de las mega tendencias observables que habrán de condicionar su impacto, potencial superación y espacios de oportunidad a futuro. Baste aquí, señalarlos, para reflexionar en torno a los mismos. Hemos explicado, en este punto de partida, como ha sido el trayecto extenso, a lo largo de los años, sobre el que hemos construido un mundo claramente mejor. No lo hemos hecho para regocijarnos, ni para emitir mensajes equivocados bajo el síndrome de que *“aquellos tiempos fueron mejores”*. Todo lo contrario. Se trata de reconocernos en la superación de las dificultades y la complejidad, en todo momento según sus circunstancias, en la confianza de tener por delante, todo un mundo de oportunidades. Mundo hacia el que nos empeñamos en ponerlo al servicio del bien común.

Insistimos. El progreso, el camino a la prosperidad (y, sobre todo, hacia un verdadero desarrollo inclusivo) es inacabable. Un recorrido exigente, demandante de un esfuerzo permanente para imaginar y desear un futuro mejor, superando “las luces rojas” y barreras existentes. Estas son, también, acicates para redoblar nuestros esfuerzos y desafíos.

LUCES ROJAS: Obstáculos, preocupaciones, barreras a superar por transitar hacia un futuro deseable.

- Lo que parecería generalizarse cuando se plantea un mundo ideal ante una larguísima Agenda de transformación disruptiva.
- Una generación del desencanto que ve normales sus posibilidades y oportunidades. Siente que la pandemia sufrida ha traído, además, un cierto empobrecimiento global, reducido expectativas de vivir mejor que otras generaciones y no permite suficientes iniciativas profesionales y laborales lo suficientemente atractivas.
- Generaciones jóvenes se sienten escasamente comprometidas con el largo plazo. Ahorro, inversión, esfuerzo solidario o colectivo dan paso a salidas individualistas y del momento.
- Temor a un “Estado de Bienestar” que ven en peligro.
- Directivos, profesionales con madurez en su carrera perciben un “adormilamiento” de líderes (políticos, empresarios y sociedad civil).
- Escasa fortaleza de nuestro sistema universitario, poco expuesto al entorno exterior de vanguardia.
- Reducido tamaño empresarial y conexiones al exterior líder.
- Insatisfacción con el sistema educativo percibido endogámico y orientado al servicio de su propia estructura y no de la sociedad del mañana que parecería reclamar nuevas capacidades.
- Tenemos demasiados administradores y pocos líderes gobernantes.
- El mundo político-sindical-funcionario ha creado su propia burbuja a su servicio.
- Modelo administrativo-institucional complejo y, en apariencia, no articulado debidamente.
- Hemos perdido los “principales trenes para aprovechar las nuevas tecnologías”.
- Nos comparamos con los no ganadores. ¿Cómo estamos respecto a los top?
- Excesivo marasmo de emprendimiento más parecido a subvencionar el autoempleo juvenil que a generar riqueza y empleo.
- Malas infraestructuras y conectividad con el exterior. Otros si las tienen. Eso marcará la diferencia.
- Desconfianza en justicia, empleabilidad, y, sobre todo, sensación de vivir, poco a poco, una democracia de poca o baja intensidad.
- ¿Hay alguien al frente de esto?
- Un mundo fake a beneficio de extremismos y ganancia de medios de comunicación al servicio de su audiencia e ideologías.
- Nos estamos gastando las “joyas” de amama. La herencia se acaba.
- Ya no hay violencia terrorista, pero seguimos padeciendo la influencia destructiva que nos dejó ETA...

4.1.5. Todo un aprendizaje para proyectar saltos disruptivos.

Como he comentado, traer a colación este apartado no pretende regocijo alguno en la autocomplacencia ni mucho menos aconsejar la vuelta al pasado o aplicar las mismas políticas. Lo que sí pretende es llevar al ánimo del lector que ha de enfrentarse a la construcción de un futuro propio, que ha de afrontar la responsabilidad y compromiso de construir ese futuro propio de la Bizkaia 2050 deseada, la comprensión de las dificultades y complejidad de otros tiempos, en circunstancias de cambio y transformaciones insospechadas, con un cúmulo de adversidades por delante y ante la escasez de recursos y “manuales de instrucciones” para “ganar el futuro”, y salir adelante.

Nuestra Sociedad, nuestras personas, empresas, agentes colectivos, e Instituciones tienen las capacidades necesarias para construir un futuro deseable. Disfrutamos de una herencia base sobre la que poder construir un espacio de prosperidad. Depende, por encima de todo, de nosotros. Eso sí. Nadie nos regalará nada. La oportunidad está allí. Somos nosotros quienes hemos de convertirla en realidad.

El punto de partida fue delicado y complejo. Se aprendió sobre la marcha, se aprendió del exterior, se compartieron proyectos e ilusiones, se creyó en un futuro diferentes, se asumieron riesgos, se toleró el potencial fracaso o error, se apostó por la complejidad y por complicarnos la vida para lograr un futuro mejor, creímos en la responsabilidad y el compromiso y en nosotros mismos. Sabíamos que el mundo es un enorme océano en el que somos un punto insignificante, pero sabíamos y sabemos que somos capaces de crear espacios protagonistas y líderes desde nuestra pequeñez y capacidad asociativa, colaborativa, acorde con los tiempos, sus retos, y posibilidades.

En el pasado, un gran número de personas con un alto sentido de pertenencia y compromiso con el país, desde formación académica, empresarial, profesional, sindical, personal, diversa, asumiendo roles y responsabilidades políticas y sociales insospechadas, enfrentó los cambios observables. Hubo que producir iniciativas de carácter pionero, asumir riesgos y tomar decisiones de alta complejidad, teniendo en cuenta el futuro cambiante que se tenía por delante, apostando por un referente “difuso”, Europa, entonces lejano, distante y distinto del deseado o esperable. Vivíamos un mundo de autarquía y la internacionalización se debatía entre quimera y miedo a lo desconocido y sus consecuencias en nuestras vidas, padecíamos un terrorismo atroz y destructor, invadidos en pesimismo y psicología de escasa autoestima, entre los exigentes proceso de transformación requeridos y hubo que reinventar nuestra economía, nuestra educación, nuestra sanidad y servicios sociales, nuestra lengua en acelerado proceso de extinción, la administración pública inexistente y reponer el déficit de infraestructuras generado ante la dejadez de periodos anteriores.

Por supuesto que todo ello es incompleto y queda mucho por hacer. Se trata de asuntos inacabables, Cambios, circunstancias, desafíos y prioridades cambiantes de la Sociedad, en este caso la vasca, demandarán nuevos caminos, nuevas soluciones, nuevas maneras de hacer las cosas.

No se trata de regocijarnos o asumir posturas complacientes del pasado, sino por el contrario, de reflejar y llevar a nuestro ánimo la capacidad individual y colectiva, para afrontar las complejas transformaciones absolutamente disruptivas e imprevisibles, que habrán de darse en los próximos 30 años. Tampoco es cuestión de “flagelarnos” en un largo enunciado de opiniones o señales adversas. Transmitir y reforzar la importancia y relevancia de asumir la complejidad y aceptar las difi-

cultades y los sinsabores que habremos de enfrentar para ser capaces de convenirnos de las posibilidades, de las fortalezas, de las capacidades, que tiene este país, que tiene nuestra sociedad para conseguir un proyecto deseado. Un futuro que hemos de construir entre todos y cada uno de nosotros. Esa será la Bizkaia del año 2050, deseable, en la que habremos de sentirnos confortables y coprotagonistas de nuestro proyecto de vida y decisiones.

4.2. El Crash pandémico. Algo más que un contratiempo temporal.

Cuando en junio de 2020 recibía la propuesta de escribir este libro, tan solo habían transcurrido escasos tres meses desde que La Organización Mundial de la salud, calificara la extendida infección viral por el Coronavirus o SARS-CoV-2, como pandemia, ocupando y priorizando todo tipo de agendas a lo largo del mundo, exigiendo medidas especiales que trastocaron nuestras vidas y situaban como eje vector de la toma de decisiones al mundo de la salud. El objetivo esencial no fue otro que preservar la salud, prevenir, tratar y contener la propagación infecciosa de este nuevo ataque viral y posibilitar su tratamiento acompañado a la no saturación y colapso de los diferentes sistemas y modelos de salud disponibles. El escenario de contención reforzado en el que se encontraba, de una u otra forma, el mundo entero, obligaba a implantar medidas drásticas y restrictivas a la libre circulación de las personas y mercancías, provocó cierres de fronteras, alteró la vida ordinaria de la gente, supuso cambios acelerados en su vida laboral, educativa y social y generó un aislamiento extremo. Las autoridades de salud cobraron especial relevancia y los gobiernos, instituciones globales de gobernanza, empresas, supeditaron toda decisión o actividad al bien máximo de la salud, adoptando, con mayor o menor voluntad, las recomendaciones y lineamientos que la salud demandaba. Inevitables medidas esenciales acompañadas por la necesidad de mantener, en la medida de lo posible, la actividad económica gravemente impactada.

El debate social convino un pensamiento y actitud compartidos, desde la afirmación internacional de un conocido *“haremos todo lo que sea necesario”* (en el caso de países desarrollados, como en nuestro caso tras la guía de la Unión Europea), o del *“haremos todo aquello que podamos”* (países en desarrollo, en función de su particular situación de partida y la esperada cooperación internacional) con la necesidad de generar soportes sociales de bienestar (o supervivencia) primando las apuestas por aplazar, sine die y al largo plazo, a la espera de imaginativas soluciones que están por venir, esquemas de financiación y/o arquitectura fiscal encaminadas a una inmediata solución. Se prescindió, como no podía ser de otra manera, de aquellos indicadores económicos y financieros tradicionales que hacían imposible proyección cierta o mínimamente ilusionante. Desgraciadamente, el simplista debate que suponía optar entre salud o economía como antitéticos inundó y distrajo la relevancia de los condicionantes socioeconómicos de la salud, olvidando su inevitable interdependencia, iniciando una precipitada confrontación en torno al alcance y velocidad de las llamadas *“desescaladas”* que pretendían *“convivir con la pandemia”*, *“transitar hacia una nueva normalidad”* o *“recuperar una senda de desarrollo económico-social”*.

El debate surgido, en todos los planos, empezando por el estrictamente sanitario (suponiendo que pudiera tratarse de un conocimiento específico, autónomo, compartido), dio lugar a diferentes decisiones, comportamientos, tiempos. Paso a paso, de una u otra forma, fueron dando paso a medidas relativamente homogéneas o similares, si bien resultaron innumerables los *“modelos implantados”*.

De una u otra forma, sin ningún tipo de duda, lo prioritario ha sido centrarse en el ámbito de la salud (con mayúsculas y en su sentido amplio más allá de la ausencia de enfermedad o de los sistemas de salud en cuanto a su propiedad, estructura o recursos que lo determinan, o el estatus laboral de sus profesionales) y actuar en consecuencia. Para preservarla, mitigar las consecuencias negativas, protegerla y restaurarla, se derivaron múltiples iniciativas, más allá de la asistencia sanitaria, que, hubo, y habrán, aún, de aplicarse. El estado generalizado de alerta-alarma social se confunde con la gravedad-mortandad del contagio y la proliferación de la desinformación (inocente o interesada) genera un problema adicional. Como no podía ser de otra forma, de una u otra manera, todos accedemos a todo tipo de información que, lejos de facilitar la toma de decisiones y garantizar la veracidad y confianza necesarios, minan la credibilidad de las autoridades, expertos y responsables en cada ámbito de actuación, incidiendo en el desconocimiento y temor creciente de la población, desencadenando un estado de alerta y todo tipo de comportamientos confrontados en las poblaciones.

Hoy, al cierre de diciembre del 2021, un balance aún provisional, sitúa ya en casi 400 millones los casos contagiados, con información probada y según protocolos dictados por la OMS para el CORONAVIRUS SARS-CoV-2 (en sus diferentes variantes), con prueba diagnóstica (por lo que se da por segura la existencia de un múltiplo de casos, a nivel global, no registrados). Si se tardó un año para llegar a los primeros 100 millones, tan solo 5 meses más para acumular otros 100 millones restantes y semanas para desbordar la estadística de contagio y transmisión con la última variante viral (Ómicron) en curso, acentuando la era pandémica, se desconoce su duración y alcance final. La incidencia de las variantes del virus inicialmente detectado prolifera, acelera su transmisión, complica su control y, a la vez, viene a constatar una activa respuesta del virus. Si bien parece presentar menores tasas de letalidad o severidad, su alcance y duración son aún desconocidas, máxime cuando el “*animal originario*” es aún una incógnita, no exenta de polémica supra epidemiológica y sanitaria.

Son ya casi 5,7 millones de fallecidos por la COVID-19. Su distribución geográfica supone también una incógnita causal, con desigual distribución, concentrándose en Estados Unidos (910.000), Brasil (630.000) e India (500.000), México con 3000.000, Perú con 210.000 y Reino Unido con 149.000 encabezan el grupo intermedio y Colombia, Francia e Italia contabilizan del orden de 140.000 cada uno. España está en la banda de entre los países con 90.000-140.000 fallecidos y Euskadi-Navarra con 6.500.

Un total de 10.000 millones de dosis de vacunas han sido administradas con desigual distribución y excesiva concentración en los llamados “países ricos”. La letalidad por países es igualmente desproporcionada entre un 0,9% (fallecidos/100.000 habitantes) en Corea del Sur o México (7,6%), USA (1,5%), Brasil (2,8%), España (1,5%), por ejemplo.

La OMS pide una “moratoria” en la aplicación de terceras dosis de vacunación en los “países ricos”, ante una desigual distribución y aplicación de vacunas, recordando que mientras la inmunidad no sea “global”, la apertura y desplazamientos mundiales impiden su control. No obstante, una tercera dosis (no de refuerzo, sino de apoyo clave ante las necesidades inmunitarias reconocibles en inmunodeprimidos con morbilidades específicas) se viene aplicando en aquellos países que cuentan con vacunas y recursos disponibles y algunos países han iniciado una cuarta toma. Los laboratorios e industria manufacturera de vacunas, bajo el intenso trabajo de la investigación y la ciencia, siguen avanzando, aportando nuevos refuerzos, nuevas

vacunas y nuevos tratamientos. A la vez, nuevas “variantes del virus” siguen su despliegue contagioso.

Si bien continúan o se reproducen medidas restrictivas de viaje y movilidad, parecería que estrenamos nuevos “espacios libres” condicionados por testeos y niveles de vacunación, reducción de incidencias acumuladas y liberación de espacios en UCI en los diferentes sistemas de salud (en Euskadi, por ejemplo, ya hemos cancelado el “Estado de Alarma y Emergencia Sanitaria” para transitar a un “Estado de Vigilancia”). Se flexibiliza la limitación de reuniones y número de congregados, se recomienda mantener el uso de mascarillas, se sugieren algunos confinamientos selectivos, obligatoriedad de vacunación (en pleno debate derechos-obligación), salud pública vs libertades individuales y se alienta el trabajo-escolarización híbridos: presencial-en casa. Su apuesta por acelerar una imprescindible recuperación económica, pese a la precaución, prevención y alertas imprescindibles ante potenciales incidencias adversas.

Entre tanto, pruebas diagnósticas, rastreos, reinversión acelerada de equipamientos sanitarios, fracción acelerada de profesionales de la salud, reclamo de incrementos de plantillas públicas en los sistemas sanitarios, intervencionismo público en salud privada, incremento de la tecnología, tele consulta, centros especializados para el tratamiento de secuelas -especialmente crónicas- post Covid y agencia centralizadas de equipo de protección, liderar la propiedad intelectual en las vacunas y, agilizar y provocar procesos de transferencia tecnológica-producción para la producción de vacunas a lo largo del mundo, en especial en países terceros y emergentes y que fueron toda una constante en los momentos álgidos de la pandemia, habrán de incorporarse al debate ordinario de las actividades de siempre, pre-COVID. Nos ha quedado toda una completa cadena de propuestas que no solamente serían de aplicación en la coyuntura pandémica vivida, sino necesarias, de forma permanente, ante anunciadas emergencias, infecciones y pandemias que se avecinen con potenciales convivencias con todo tipo de virus a futuro y, sobre todo, “repensar los sistemas y modelos de salud”, y el largo impacto asociado con la economía, la gobernanza y valores y comportamientos sociales.

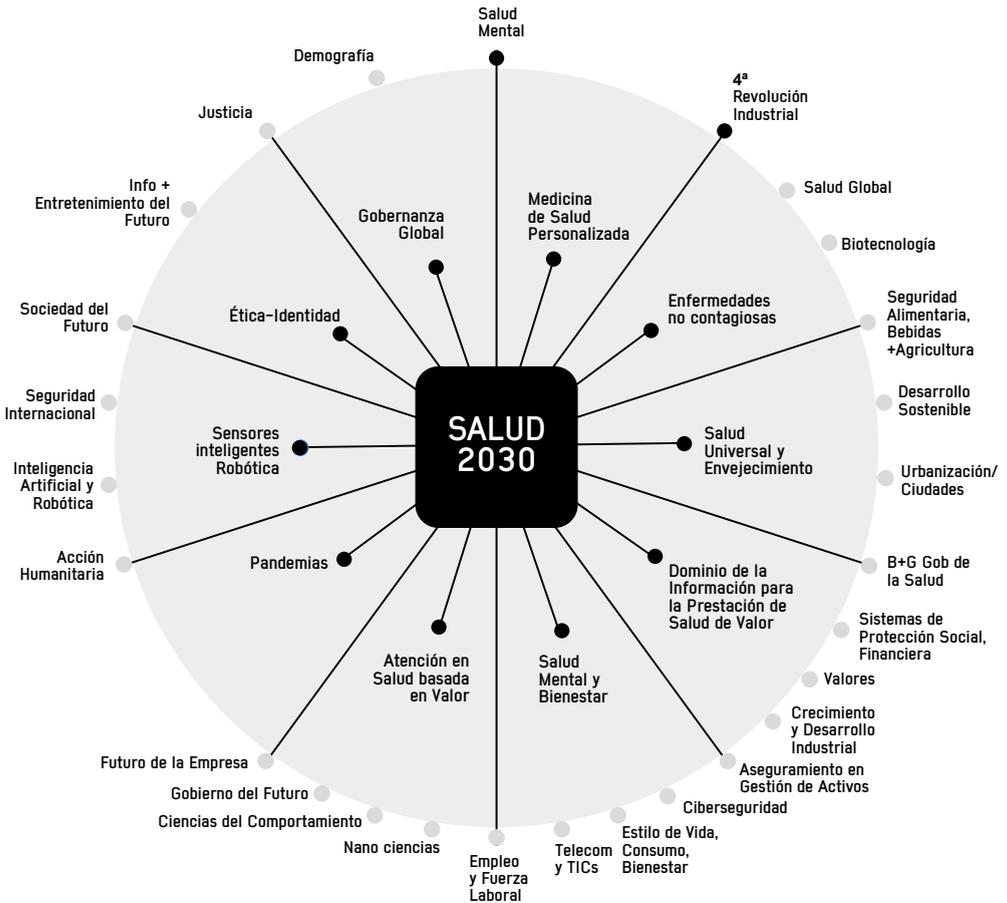
No podemos olvidar aprendizajes y necesidades vigentes antes de la pandemia, si bien acelerados por los “hallazgos reales” observados con el COVID, sobre la radical transformación que ha de abordar la salud, sus sistemas y modelos.

La Figura: “El gran desafío de la Salud”, para un horizonte cercano (2030), recoge la cantidad de interacciones que han de ser objeto de reconsideraciones en términos de impacto en la salud. ¿Será esta la ocasión de un cambio en profundidad? Más adelante, en el capítulo correspondiente a las Megatendencias y su impacto, profundizaremos en esta inaplazable e imprescindible transformación.

Es, sin duda, el momento idóneo para la decisión “ejecutiva” en torno a la salud, modelos y sistemas, su financiación, su gobernanza y el carácter/formación/dedicación de sus profesionales, acelerando la histórica reflexión sobre su futuro. Sus deficiencias y, sobre todo, sus espacios deseables para el logro de sus objetivos parecen más que evidentes. Su compleja transformación queda a la espera de quienes han de llevarlas a cabo.

En este debate-acción, resulta imprescindible observar y considerar la salud no solo como un bien y servicio esencial en sí mismo, sino también desde su enorme potencial como vector de innovación, crecimiento y desarrollo económico, generador de empleo, riqueza y bienestar y prosperidad inclusivos.

EL GRAN DESAFÍO: SALUD



Adicionalmente, las medidas tomadas para atenuar el impacto COVID en la economía, en especial ante las medidas aplicadas por los gobiernos por “cierres empresariales, confinamientos y restricciones a la movilidad, con una intensiva caída de la demanda y sus consecuencias”, supone una inmediata provisión de dinero y medidas paliativas de empleo que permitió amortiguar el golpe en las principales economías, consiguiendo aportar “un mínimo oxígeno necesario” de supervivencia, evitar un colapso total y retomar un avance progresivo de la economía. Medidas acertadas que, de una u otra forma, han posibilitado una recuperación de emergencia, a la espera de conocer su verdadero impacto y consecuencias finales.

Todo un CRASH que ha venido no solo a acelerar los debates sobre elementos críticos en los modelos de crecimiento y desarrollo, de atención comunitaria, de transporte y movilidad, de manufactura y composición y rol de las cadenas globales de valor, del peso local en la competitividad, la mítica “globalización”, el rol y autoridad de los gobiernos públicos, el mundo del empleo-trabajo, la concentración empresarial urbana, el modelo de vivienda, el sistema educativo... y, en definitiva, todos

aquellos pilares sobre los que veníamos soportando nuestro desarrollo y políticas económico-sociales y su gobernanza.

Ahora bien, más allá de la salud, esencial y prioritaria, asistimos, además, a un nuevo escenario socio económico que supone una auténtica mutación no solamente en la gestión compleja y acelerada de una coyuntura inesperada, sino, sobre todo, en lo que podríamos considerar un auténtico cambio de paradigma. Si en el corto e inmediato plazo, de la forma que sea, asistimos a una significativa caída de la demanda y el consumo global, a una preocupante caída o Crash en los mercados de capitales, a un no cuantificable pero con claro descenso en el crecimiento, la inevitable reducción de expectativas de desarrollo, un progresivo parón en la actividad de las empresas, una sucesión de impactos negativos en diferentes industrias (manufactureras, de servicios, financieras... y del propio ámbito de la salud) y nos vemos obligados a repensar nuestros modelos de gestión, procesos de trabajo y toma de decisiones, nuestros hábitos naturales de actuación, en muchos casos, la sustitución de responsables atendiendo a su no disponibilidad o deslocalización impuesta, aceleración de una digitalización impuesta para la que en muchos casos o no estamos suficientemente preparados, o su uso dista mucho de la realidad del modelo de negocio o tipología industrial y/o de relación con terceros, o nos veremos encaminados a situaciones de falta de liquidez, endeudamiento impagable en el plazo comprometido, o ajustes laborales no deseados, parecería que la situación de emergencia sobrevenida llevara a los gobiernos e instituciones varias a concertar políticas de apoyo que vengan a paliar sus efectos negativos e imprevistos. Desde las primeras y más evidentes rupturas de stocks, parón en la cadena de suministros (en especial las que tienen una fuerte dependencia o interacción con Asia, como el automóvil y la industria manufacturera) que, si bien se iniciaron en Japón, Corea del Sur y China, hoy se van extendiendo a los principales centros manufactureros de Estados Unidos y Europa: la aviación comercial, turismo, eventos, exposiciones, etc. y las propias empresas de salud, no solo por sus insumos, sino por la gestión de su personal y su sustitución cara al control y atención al paciente, recursos no previstos y su propia organización laboral y logística, hostelería, educación, etc., se irán sucediendo en una larga e intensa cadena sucesiva de problema-solución. Ahora bien, una vez superada esta coyuntura, hoy, parecemos “condenados” a recorrer un periodo de “convivencia” con las secuelas de la pandemia y la focalización en la recuperación, el problema de fondo vuelve a emerger como la base del iceberg y nos lleva a preguntarnos por las “Paradojas de la Internacionalización” que esta crisis de salud ha puesto de manifiesto, muestra la fragilidad de nuestros sistemas vigentes y *es el momento de repensar las claves y fortalezas de éxito sobre las que hemos construido los modelos de crecimiento y desarrollo a lo largo de la otrora tan deseada y presente globalización, adentrándonos en las Megatendencias observables y, en especial, su potencial impacto en nuestro espacio de vida.*

En los últimos años emprendimos un profundo cambio en la concepción y configuración de nuestro modelo empresarial y de gobierno. Asumimos que la complejidad de la llamada “nueva economía” exigía nuevos modelos de interdependencia en red, tejiendo alianzas multidisciplinares y multi país, incorporando tecnologías disruptivas que normalmente hacen inevitable el concurso de terceros jugadores. Aprendimos que la empresa se externalizaba y buscaba “ventajas competitivas” en un largo y extenso mundo deslocalizado en otras geografías, que la internacionalización resultaba no solamente obligada, sino imprescindible, bien porque la buscábamos en mercados de mayor interés o porque nos invadían en casa, y

parecíamos necesitados de “*ejecutivos globales*”, ciudadanos del mundo con irrelevante apego a las raíces e identidades culturales forjadas en el seno de nuestras empresas, ya que el mundo exterior demandaría practicidad y gestión eficiente, con o sin alma o con otra savia diferente a la que nos había llevado hasta allí. Nos propusimos formar parte de cadenas globales de valor en las que el territorio base perdía significado, y, en muchos casos, se prescindía de clústers locales, ya que “*las decisiones se toman a miles de kilómetros*” y la diferenciación de mercados parecía un tanto irrelevante, omitiendo el valor local requerido, factor diferencial y esencial. A la vez, la gobernanza internacional o globalizada ha venido perdiendo fuerza a lo largo del tiempo, se proyecta poco fiable y creíble para la sociedad en general, su propia complejidad lleva a consensos falsos, soportados en cuerdos, declaraciones o políticas en gran medida de corta y pega, con la pretendida ilusión de simplificar decisiones burocratizadas, evitar disputas y facilitar el aplazamiento de decisiones, minando el liderazgo (tan necesario, en especial, cuando la emergencia y situaciones adversas lo exige). Un “pensamiento único”, dominante, que parece obligar a aceptar un discurso incuestionable o favorecer el caos.

Sin embargo, mañana, cuando concluya este “señuelo” coyuntural, habremos de **revisitar nuestros modelos y reconsiderar muchas de las ideas fuerza cuestionadas por la crisis aprendida y consideraremos diversas lecciones de lo sucedido. Seguramente, revisaremos nuestros obligados “Planes de Contingencia” que hoy no solo hemos desempolvado, sino actualizado a toda velocidad adecuándolos a las necesidades inmediatas**, elaborando/actualizando/adecuando políticas de emergencia que han de adaptarse a la intensidad y daños observables y sobrevenidos en el momento, siempre condicionados por la propia situación de la empresa, sus políticas de personal y desarrollo humano, su política y recursos de comunicación (interna y externa, con especial atención a los proveedores, clientes y partners) y, sobre todo, de los gobiernos implicados (centrales, regionales y locales) que son los primeros responsables de la protección civil, políticas sanitarias (de especial relevancia en nuestro caso), así como las propias Organizaciones Internacionales (OMS, incluida), por ejemplo, y de terceros (líneas aéreas, autoridades regulando el acceso a otros países, aduana y logística, etc.). Hemos de incorporar a nuestros diseños de modelos de futuro, la colaboración con terceros (comunidades en que operamos y en las que se dan los hechos extraordinarios, el acompañamiento a gobiernos y familias de nuestras organizaciones que pudieran verse afectados). Y en este nuevo ejercicio, hemos de pasar revista a una serie de factores críticos. Factores críticos que no los ha traído o provocado la pandemia. Estaban aquí, los conocíamos, trabajábamos sobre ellos y, de una u otra forma, los confrontábamos, con mayor o menor acierto, y convicción, y que hoy se ven acelerados y pasan a ocupar un primer plano en la reconducción de nuestras prioridades, demandas y potenciales soluciones.

Sin duda, más que un contratiempo temporal.

Habremos de convivir con él, con sus secuelas y sus temores-avisos a futuro. Pero, sobre todo, deberíamos aprovechar la oportunidad que, desgraciadamente nos ha ofrecido, para acelerar y comprobar los muchos cambios que ya estaban entre nosotros y o bien nos resistíamos a abordar, o los entendíamos aún lejanos o escasamente prioritarios.

Hoy ya no permiten demoras. Están aquí y han llegado para quedarse.

Y UN LARGO APRENDIZAJE SOBRE EL QUE PROFUNDIZAR

Superada (o contenida según el lugar desde el que se observe) la pandemia, y más allá de las trágicas y fatídicas estadísticas (fallecidos, letalidad, epidemia y secuela subyacente...), de la satisfacción generalizable (respuesta positiva de los sistemas de salud en general), del comportamiento ejemplar y responsable de la inmensa mayoría de profesionales y buena parte de ciudadanos, de la respuesta económico-financiera institucional (gobiernos o instituciones multilaterales acertaron en la amplia “nueva política” generando la disponibilidad de recursos “todo lo necesario”), de medidas extraordinarias de apoyo a los más desfavorecidos (salario social, rentas mínimas básicas, ajustes socio-laborales basados en el apoyo y suspensión más que en la rescisión), políticas generalizadas de contingencia, simplicidad de procesos e tomas de decisiones, agilidad-flexibilidad generalizables, la respuesta en todas y cada una de las empresas, reinventándose minuto a minuto ante la nueva demanda generada y colaboración social y comunitaria, reformas normativas y legislativas urgentes (nuevos marcos para la telemedicina, teletrabajo, relaciones laborales, etc., por ejemplo)... y de felicitarnos por una respuesta colectiva de primer orden, hoy, seguimos sabiendo muy poco de la COVID-19, de su duración, sus posibles secuelas, del por qué ha tenido la fuerza destructora que ha tenido en algunos sitios y no en otros... poco más allá del confinamiento y restricción de contacto y movilidad, de la extraordinaria, rápida y eficaz vacunación (su diseño, producción, autorización y aplicación) y de una rápida reinversión de infraestructuras y servicios sanitarios, el valor de las soluciones sociales (en especial socio-sanitarias) y la reactivación de activos comunitarios, así como del valor de las funciones de diagnóstico, rastreo, laboratorio y acelerada aplicación de la tecnología.

Hemos constatado otra realidad: los sistemas de salud no responden a divisiones administrativas clásicas, separando lo público de lo privado, los niveles asistenciales o las especialidades médico-sanitario-sociales. La autoridad de salud en cada nivel geográfico lo es para todos los implicados y ha de contar (también regular) con todos ellos. La oferta y servicio de salud solo puede funcionar bajo el régimen 24/7/365 y ha de acercarse a la población. Salud vs. economía es un discurso anacrónico e insostenible. Discursos, políticas y mensajes mediáticos, no distinguen las condiciones de vida de la población a lo largo del mundo (y, dentro de países, regiones y barrios), haciendo que su respuesta resulte ineficaz.

Y, podríamos seguir. Basten estos comentarios para provocar una transformación radical y disruptiva de la salud y, más allá de ella, retomar los discursos y voces que presagiaban que, considerando este “Crash Pandémico” como punto de inflexión, haríamos que el mundo fuera diferente.

¿LA PANDEMIA Y ALGUNAS DE LAS LECCIONES APRENDIDAS?

- 1 Un mundo, sociedades, conocimiento, sistemas FRÁGILES, escasamente preparados y resilientes ante todos aquellos eventos inciertos, catástrofes, su magnitud, impacto y consecuencias interconectadas.
- 2 La infonomía en que vivimos genera más ruido y desinformación aplicable y útil para tomar decisiones, generar actitudes y comportamientos, que conocimiento real y básico en quienes han de actuar (y, sobre todo, dirigir).
- 3 Desafección y debilidad democrática. Desconfianza, incredulidad y rechazo a liderazgo y autoridad.
- 4 Sociedades y comportamientos más individualistas, menos solidarios y menos responsables de lo que creíamos.
- 5 Necesidad de reinventar procedimientos, sistemas, protocolos, burocracia y procesos de toma de decisiones.
- 6 Los sistemas virtuosos generan, en sí mismos, vicios y resultados perversos. Lo que era positivo en un contexto ha condicionado, de forma negativa, las respuestas. Ejemplo: Cadenas Globales de suministro.
- 7 Desigualdad generalizable.
- 8 Complicidad y desafíos sistémicos.
- 9 “Buenismo mediático irresponsable” en un mercado de audiencias e ideologías.
- 10 Siempre hay, pese a todo, modelos alternativos y recursos disponibles, en apariencia, imprevistos.
- 11 Salud-Economía-Sociedad. Tres ejes indivisibles.
- 12 Ciencia-Investigación-Conocimiento-Innovación...aplicables y GESTIÓN componen una cadena no fragmentable.
- 13 Salud: más allá de la ausencia de enfermedad. Condicionantes socio económicos, activos comunitarios, servicios sociales y de cuidados, tareas esenciales de soporte, infraestructura, formación, prevención (multi variable), educación para/en la salud), industria-salud. Adiós a silos. Bienvenida la complejidad sistémica transformadora.
- 14 Lo local no solamente importa. Es imprescindible.
- 15 Co-Gobernanza mundial. No pretender ocupar espacios que ni te pertenecen, ni tienes los recursos (y personas, sobre todo) ejercitados en las tareas que resulten esenciales para la decisión.
- 16 Multi colaboración esencial. Colaboración público-público y público-privada.
- 17 Nuevas especialidades, nuevos perfiles profesionales, educación permanente y continua. Un nuevo MAPA profesional para el futuro.

De una u otra forma, este “CRASH PANDÉMICO”, obliga a la revisión y reconsideración de políticas, presupuestos, planes, instrumentos, modelos organizativos y de gobernanza. Se expliciten o no, se les dé un tratamiento u otro (post-COVID, día después, vuelta a la normalidad, coexistencia con el COVID...), todos, hemos de realizar, por pequeño que sea, un ejercicio de “reacomodo” o transición hacia nuevos/modificados espacios o hacia un cambio en profundidad.

Efectivamente, mucho más que un “contratiempo coyuntural”, todo un punto y aparte.

4.3. La Agenda para visitar nuevos modelos y actitudes para el crecimiento y el desarrollo inclusivo.

Vivimos en un contexto de incertidumbre y complejidad demandante de nuevos caminos a recorrer por todos y cada uno de los agentes implicados en la generación de competitividad y bienestar.

Empresas, gobiernos, países y organizaciones de todo tipo, nos vemos obligados a una redefinición constante de nuestras propuestas únicas de valor y de estrategias únicas y diferenciadas que las hagan posible, dirigidas a sociedades, en apariencia, cada vez más desencantadas, desorientadas y necesitadas de liderazgos compartidos en torno a los que se sientan no solamente representados, sino comprometidos.

El caso de la Bizkaia actual sobre la que deseamos construir un escenario exitoso para 2050, no es una excepción. En este sentido, nuestro particular viaje al futuro pasa, también, por visitar nuestra apuesta hacia la competitividad y prosperidad cocreando valor empresa-sociedad, tal y como hemos venido reiterando en capítulos anteriores.

HACIA UN DESARROLLO INCLUSIVO...

La observación de un mundo desigual, la prospección de grandes lagunas a futuro con insatisfactorio logro esperable en objetivos y políticas en torno al desarrollo sostenible, al empleo para todos, el nuevo mundo de trabajo, a la búsqueda de una renta universal ad hoc en distintos tiempos y sociedades, a la búsqueda de modelos de asistencia universal y acceso real a la salud para todos, a una educación posibilitadora y aceleradora de un razonable ascensor social, a la apuesta por sólidos estados sociales de bienestar..., hace inevitable nuevas estrategias y medidas generadoras de la riqueza que lo haga posible. Estos nuevos tiempos, realidades y aspiraciones estratégicas, encuentran en el objetivo guía del “Desarrollo Inclusivo” el motor, generalizado a lo largo del mundo, a cuyo “servicio” habrían de alinearse las diferentes estrategias y políticas a realizar.

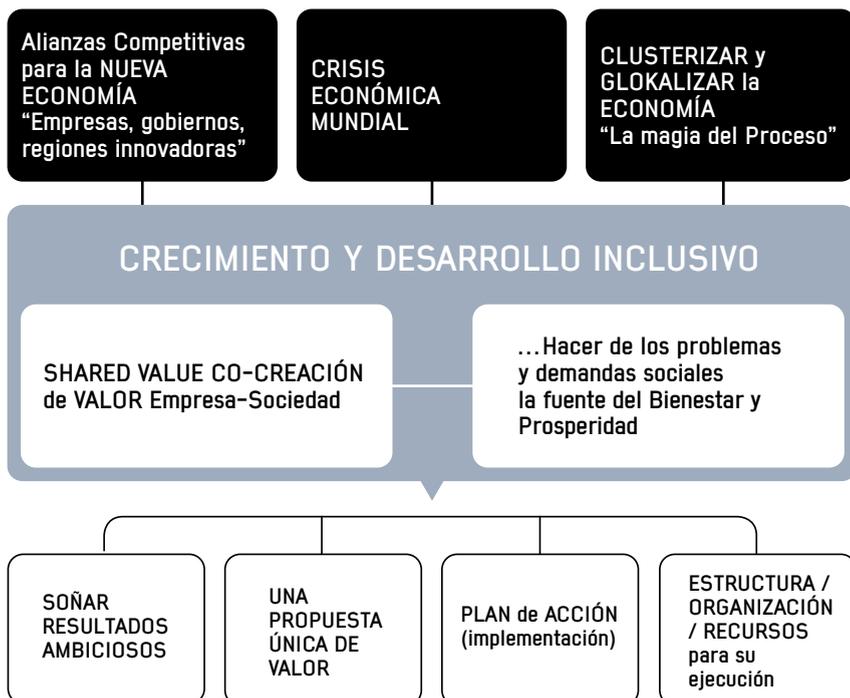
Así, en estos momentos, el rico aprendizaje a lo largo del tiempo y la cantidad de nuevas preguntas por resolver nos lleva a buscar la integración de demandas, hitos, líneas de trabajo ya emprendidas para dar un paso más, desde su convergencia estratégica. Es tiempo de preguntarnos, una vez más, si nuestros marcos conceptuales requieren ajustes (y con qué intensidad y dirección), si nuestras prácticas y actuaciones (individuales y colectivas) nos llevan por el camino de la solución y, sobre todo, si estamos dispuestos (todos) al compromiso indispensable para su logro. Los diferentes agentes implicables, desde la empresa y los gobiernos, pasando por las Universidades, agentes sociales y empresariales, así como todo tipo de Instituciones y Organismos internacionales, además de las entidades sin ánimo de lucro y ONGs

tenemos la responsabilidad de repensar nuestro compromisos y estrategias, para abordar este nuevo desafío.

Desafío que no cuenta con recetas mágicas. Este nuevo camino por recorrer y objetivo a alcanzar, ha de incidir en los debates clave que habrán de ocupar las próximas décadas, con nuevas formas de entender la prosperidad inclusiva, haciendo de las limitaciones y problemas actuales las líneas de oportunidad transformadora. Llevarlo a cabo exige nuevos comportamientos de los gobiernos, de las empresas, de las Universidades y, por supuesto, de las personas en comunidad y asumir la necesaria “nueva organización” y concepción de todos los jugadores y entes facilitadores existentes. Como siempre, la inevitable exigencia de recorrer caminos complejos, en plena transformación. Lo recorrido hasta aquí ha merecido la pena y ha pretendido responder a los tiempos a lo largo de un camino, pleno en resultados, aprendizaje compartido y compromiso transformador de nuestra sociedad, y que exige un redoblado esfuerzo, comprendiendo nuestro entorno y las dinámicas de cambio observables, el inevitable compromiso convergente y compartido que hemos de asumir, la actitud colaborativa hacia y desde modelos de cocreación de valor. Un camino bajo el propósito no ya de crecer, sino de generar un modelo de desarrollo inclusivo a la búsqueda de la prosperidad y bienestar compartido, con o sin crecimiento significativo. No crecer como objetivo, sino como ingredientes, acompañamiento y/o resultado de la búsqueda de un mundo inclusivo, democráticamente legitimado.

UN MARCO PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Comprender, Comprometer, Co-Crear...



UN VIAJE INACABABLE HACIA LA COMPETITIVIDAD Y LA PROSPERIDAD PARA UN DESARROLLO INCLUSIVO... SIEMPRE INSUFICIENTE...

El logro de tan ambicioso objetivo es, por definición, un reto permanente que siempre consideraremos insuficiente. La sociedad cambiante, sus demandas continuas, sus necesidades, y la propia auto exigencia y búsqueda permanente de nuevos horizontes en la dinámica del propósito que mueve a todos los agentes implicados, hace que el viaje no termine. La sucesión de intentos estratégicos, la propia evolución de los retos y resultados y la innovación intrínseca en cada empresa y gobierno, lo hace, afortunadamente, inacabable.

Una vez más, un nuevo proceso transformador resulta imprescindible.

Un proceso de transformación emocionante (e inevitable), desde un “nuevo mapa para la prosperidad y el desarrollo inclusivo” que persiga estrategias integrales e integradas dirigidas a las personas, sus necesidades, deseos y aspiraciones. Un nuevo enfoque de la internacionalización entendiendo el valor local en una reformada glocalización como eje soporte de la interdependencia económica, huyendo de la globalización uniforme heredada, en el bien entendido marco de la competitividad y progreso social (y no de competencia exclusiva con prioridad en EBITDA), de generación de riqueza (pre, durante y post distribución) a cuyo servicio juegue una renovada arquitectura fiscal y financiera (identificando claramente a las personas y sus condiciones, nuevas clases de impuestos con diferentes fuentes reales de ingresos), en una transición realista a las llamadas “nuevas amenazas” verde (ecológico y cambio climático), azul (océanos y agua), digital (revolución 5.0), interconectando (clusterizando) todas y cada una de las actividades relacionadas, en el ámbito territorial. Un modelo necesitado, sobre todo, de un ejercicio real para repensar el futuro del empleo y, la manera de dotarnos, de una manera u otra, de un ingreso o renta universal (independiente de tener un trabajo o no). Esta transformación continua solo será posible con un ejercicio claro de corresponsabilidad y compromiso, reforzando y reinventando las instituciones democráticas, proporcionándonos nuevas estructuras de gobierno y gobernanza en todos los niveles de gobierno y administración, desde el potencial relevante de la empresa en su nueva concepción de organización extendida, tejiendo partenariados y alianzas con todo tipo de nuevos jugadores y con las sociedades en las que opera.

Un cambio de todos y cada uno de los agentes. No se trata de exigir transformaciones y compromisos a los demás. Si las empresas asumen nuevos roles y responsabilidades y transitan hacia nuevos espacios, con nuevas interacciones, creando valor compartido empresa-sociedad, si los gobiernos no pueden perpetuar estructuras del pasado, sino que han de adecuarse a los nuevos servicios y soluciones que han de ofrecer, acometiendo el complejo, pero inevitable, cambio de la propia condición de sus funcionarios, evitando la grave dualización social de entre quienes disfrutarán de empleo indefinido de por vida y quienes no lo tienen o nunca lo tendrán asegurado, de igual forma, las Universidades, desde su elevada concentración de excelencia intelectual y académica, han de transformar sus objetivos priorizando la generación de impacto real y positivo en el conjunto de la sociedad, transformando sus propias estructuras... y, así, todos y cada uno, incidiendo en la transformación en todos los ámbitos de la sociedad, la “industria” de la política, la “industria sindical” y la de las ONGs, así como en el espacio de los entes facilitadores y la propia sociedad. En definitiva, abordar un nuevo marco de trabajo.

UN NUEVO MAPA PARA LA PROSPERIDAD Y EL DESARROLLO INCLUSIVO



¿Por qué la nueva economía y sociedades de bienestar aconsejarían una nueva estación en el largo viaje, hacia la competitividad y el bienestar económico y social, iniciado ya hace cuatro décadas y que hemos considerado de éxito y referente hoy para transitar nuevos caminos de futuro?

En definitiva, un marco capaz de facilitar las preguntas y propiciar las respuestas de estos nuevos tiempos en una nueva o vieja economía, reformulada, sometida a amplios debates e innovadores desafíos, a la búsqueda de generar bienestar, riqueza, empleo y prosperidad en este mundo cambiante y demandante de nuevos caminos y, sobre todo, nuevas soluciones.

4.4. Entre lo urgente y lo necesario para el 2050 deseable

Conscientes de la necesaria actuación “urgente” y la focalización convergente y colaborativa de todos hacia la salvación del bienio de este llamado “*Crash pandémico*” (ya comentado en el apartado anterior) pero, a la vez, ávidos de explorar y provocar una apuesta estratégica de largo plazo, esta iniciativa compartida con la Cámara de Comercio de Bilbao nos lleva a imaginar un nuevo horizonte deseable pero posible que conjugue la esperanza y las actuaciones concretas que nos lleven hasta allí. Aprovechar los escasos treinta años que tenemos por delante para esforzarnos en una hoja de ruta que lo haga viable.

Sabemos que construir ese futuro deseable ha de hacerse desde los pilares existentes, desde la puesta en valor de aquello que nos ha traído, en términos de éxito comparado, y que posibilitará un tránsito superador de los grandes desafíos que tendremos por delante.

Superar este *Crash* pandémico y este denominado “*bienio de choque*” exige retomar la “*normalidad ajustada*” de los planes, políticas, sueños y compromisos pre pandémicos, acelerando su ejecución, introduciendo los ajustes que lo aprendido en esta crisis sugiere para este plazo inmediato. Nuestras agendas ya nos citaban con la transición ecológica verde y azul obligando a hacer de la ecología, del medio ambiente, la energía del agua, los mares, del planeta no solo con espacio esencial para reorientar nuestros modelos de crecimiento y desarrollo, sino convertirlos, a la vez, en la fuente prioritaria de soluciones, riqueza, empleo y bienestar. Agenda que indicaba e indica la absoluta apuesta por una inevitable transformación de la economía y la sociedad a través de la digitalización y la incorporación de las principales tecnologías exponenciales, impactando todo tipo de industrias y modelos de negocio. Nueva agenda que obliga a revisar y adecuar los planes sectoriales que para los horizontes 2025/2030 teníamos en reluciente aprobación.

El periodo 2022-2030 es crítico. Acometer lo urgente para llegar a un escenario deseable en el 2050 supone un gran esfuerzo de visión, reconsideración de lo inicialmente previsto y localizar las acciones a emprender en esta fase y que serán determinantes en el diseño futuro.

La pandemia nos ha activado los tiempos y urgencias y nos ha recordado, además, que la desigualdad, la inequidad, las transformaciones soñadas, el peso de las redes sociales, la información, el uso de la tecnología, la arquitectura fiscal, los sistemas de financiación, la sacralizada deuda país y la presencia de nuevos jugadores exigen una inmediata reconsideración de nuestros modelos. Por otra parte, parecería que hemos redescubierto la inaplazable convicción del mundo de los “*stakeholders*” como espacio convergente y compartido de todos los agentes implicados y

grupos de interés que han de compartir compromisos, esfuerzos y beneficios con resultados y objetivos comunes o compatibles. Hemos constatado que hemos de avanzar en múltiples caminos, pero suficientemente focalizados en un marco general, en un propósito nítido, más allá de la eficiencia operativa y el resultado corto placista, que hemos de observar el mundo en términos de oportunidad y no de barreras o riesgos, en términos de abundancia y no de escasez, y en esfuerzos descriptivos y cambios radicales lejos de avances continuistas limitados.

Y sabemos que la claridad de tales agendas no se convertirá en realidad, ni de forma espontánea, ni con el entusiasmo atronador, sin resistencias, de todos. Contamos, eso sí, con un extraordinario estímulo, excusa y acompañamiento de la mano de los conocidos como Fondos Europeos de Recuperación (Next Generation EU) que permitirán movilizar iniciativas, voluntades, procesos colaborativos y, para bien o para mal, una serie de "espacios objetivo" que, al margen de su cuantía finalmente disponible y su acertada asignación o su gestión, orienten un proceso innovador y transformador.

Pero, más allá de la resiliencia, la recuperación y el camino incipiente de la transformación, pretendemos acometer un largo camino hacia un nuevo horizonte deseable, de la mano de una cambiante actitud receptiva, adecuación social y la percepción de un cambio inevitable. **Es el momento de ir tras "LA GRAN OPORTUNIDAD", con una resiliencia transformadora, su capacidad y habilidad para transitar las nuevas circunstancias, con un nuevo pensamiento innovador, a la búsqueda de nuevas respuestas y horizontes.** Conscientes de transitar una dinámica de sistemas complejos interdependientes para lo que hemos de preparar una sociedad dispuesta a navegar en la dificultad.

Los atajos son malos consejeros ante recorridos y desafíos complejos.

La llegada de los primeros Fondos Europeos, esperados como un maná capaz de satisfacer a todos, equilibrar y tapar agujeros presupuestarios, déficit y deficiencias públicas y reescribir programas y planes e intervenciones presupuestarias corto placistas con etiquetas verdes, digitales, superadoras del cambio climático y sus consecuencias negativas, salvar compromisos de crisis o buscar balanzas territoriales amigables, desaprovecharían las oportunidades para verdaderas transformaciones del largo plazo si sucumben a decisiones continuistas, de parcheo o de demagogia del marketing partidario o lobbismo corto placista individualizado. La programación ya emprendida, por una intermediación distorsionante desde algunos gobiernos europeos cegados o necesitados de dinero y de triunfos tempranos, sin una estrategia, propósito y unidades de acción de confianza, cualificadas y controlables, sería el mayor de los errores y frustración posible. El largo plazo resulta imprescindible para el pensamiento transformador.

La fortaleza de una buena apuesta estratégica, proyectos e iniciativas transformadoras, auténtica colaboración público-privada desde y con empresas tractoras comprometidas con proyectos país y movilizadoras de recursos y empresas pequeñas y medianas dándoles acceso a conocimiento, nuevas competencias y capacidades, nuevos mercados y optimización de procesos de gestión, parecería el verdadero camino a seguir.

Se trata de una gran oportunidad para construir un nuevo modelo de competitividad y prosperidad. Pensamiento a largo plazo, recursos concretos comprometidos, liderazgo real en su ejecución, coprotagonismo de las partes implicadas y que

el dinero siga al talento y capacidad transformadora real resultan imprescindibles. Proyectos, planes, iniciativas, recursos, en un verdadero Mapa de Competitividad y prosperidad y no en una subasta individualizada.

UN CAMINO EN MARCHA. LA RUTA AL 2030

Desde un principio, reiteramos que cada vez que nos referimos al concepto “nuevo” no implica, en absoluto, partir de cero, sino por el contrario, apostar por renovados impulsos, innovación (en un modo radical) desde las fortalezas heredadas y, por supuesto, la ruptura necesaria en aquellos elementos preexistentes que bloquean o lastran las demandas sociales, riesgos imprevistos y realidad observable en los próximos desafíos y espacios a transitar.

La Bilbao-Bizkaia-Basque Country parte de una realidad que, además, ya viene perfilando sus apuestas de futuro en determinados ámbitos y que, en términos generales, conforman una lanzadera seria de planes a desarrollarse en el horizonte 2030. Sin duda, muchos de ellos han de ser “revisados” ante los impactos cambiantes que nuestro llamado “Crash Pandémico” anuncia, así como de la propia evolución de las demandas sociales. Ni qué decir, sobre la incidencia que los llamados “Fondos Europeos” ejerzan sobre dichos planes (generalmente acelerando su ejecución), la reordenación prioritaria de algunos de ellos, su inevitable reconsideración por efectos novedosos cambiantes y, como siempre, las externalidades y comportamientos o decisiones internacionales que habrán de condicionarlos para bien o para mal.

Hemos destacado cómo nuestro espacio a estudio, en este Bilbao-Bizkaia-Basque Country, se ha caracterizado, entre otras cosas, por un amplio ejercicio “planificador”, si bien, las más de las veces incurre en un enorme número de planes sectoriales, departamentales y/o parciales que, en ocasiones, no responden a un esquema general de orientación, compromiso y convergencia “país-territorio” o bien se ven distorsionados en su ejecución por disparidad de intereses y prioridades entre los diferentes agentes (generalmente administraciones públicas de diferente signo o nivel y el no siempre decidido y real acompañamiento del resto de agentes económicos, sociales y de personas según el colectivo o grupo de interés en que, en cada caso, nos situemos) que habrían de implicarse. Siendo, por tanto, innumerales la totalidad de directrices en curso, nos limitamos aquí a recoger un “Mapa Orientador” que entendemos señala las principales apuestas que marcan el camino en curso, punto de partida para el largo recorrido a emprender. La infografía, que acompaña este apartado, es un buen reflejo del enorme esfuerzo, directrices y movilización de recursos que, en principio, nos impulsaría hasta el 2030.

Hemos comentado cómo, hasta la llegada de la pandemia, nuestro país estaba suficientemente preparado para acometer, con altas probabilidades de éxito, las reformas y estrategias de futuro. Su vocación planificadora en términos generales permitía aventurar las áreas clave sobre las que intervenir, si bien se observaba, ya, una relativa actitud condescendiente con un avance continuista, limitado por una variada complejidad de elementos concurrentes que impedían cambios disruptivos, “revolucionarios” y/o trastocadores de un estatus, más o menos admitido y una sensación generalizada en torno a minimizar riesgos en una supuesta “estabilidad” consensuada. Los retos de hecho, en una dirección u otra, se ocultaban dando por buena una llamada “erosión silenciosa”¹⁰ que parecía apoderarse de nuestra sociedad.

¹⁰ Título de un Informe del Gobierno Vasco presentado ante el Parlamento (septiembre 2021), que, si bien se refería a la ralentización y/o incumplimiento del Estatuto de Autonomía del País Vasco, podrían aplicarse al conjunto de estrategias, actitudes y comportamientos colectivos, por todos los agentes, en el conjunto de la sociedad vasca.

La llegada del ya comentado “Crash Pandémico” supuso, más allá de sus consecuencias fatídicas directas, una aceleración de todas aquellas luces y tendencias observables, que, de una u otra forma, ya incidían en nosotros, marcaban nuevas direcciones, orientaciones a seguir, pero no terminaban de profundizar en los cambios imprescindibles para responder a los desafíos de futuro. Nuestras instituciones apostaban por múltiples planes con horizontes 2030, además de responder, en el marco dado, a mecanismos de refuerzo en el corto plazo.

La pandemia y sus consecuencias y el cambio de vientos en las instituciones supranacionales (Unión Europea, FMI, por citar las más próximas), los Estados Unidos de América y en diferente grado, casi todos los gobiernos, así como las empresas en prácticamente la totalidad de industrias y áreas de actividad, hicieron de una serie de banderas guía en lo que parecería asumible un “Catálogo de prioridades y nuevos caminos a recorrer y un buen número de proyectos e iniciativas a impulsar”. Simplificando, la disponibilidad de financiación y ayudas públicas que el marco europeo, EU Next Generation pone en circulación, encuadradas en un marco de prioridades, tipología de proyectos, alcance de los mismos, calendarios y coordinación-supervisión de la Comisión Europea, presenta una ventana de oportunidad (mucho más amplia que los propios recursos asignados) para anticipar presupuestos, acelerar intervenciones y reorientar áreas prioritarias de actuación. Adicionalmente, se supone que ha de favorecer modelos de cooperación público-privado, acuerdos de cogobernanza entre diferentes niveles de administración, proyectos concertados entre múltiples jugadores y, finalmente, una relativa convergencia entre regiones y Estados Miembro, facilitando una mayor cohesión territorial en el seno de Europa. Ambiciosos objetivos que, de una u otra forma habrán de aportar valor, también, a nuestra ciudad-región. Supone, en todo caso, una oportunidad que no se puede desaprovechar. En sí mismo, obliga a visitar los planes en curso.

Es de resaltar cómo, al momento de cerrar la redacción de este texto, las instituciones vascas han elaborado los presupuestos para el próximo trienio sobre el principio de “Con o Sin Fondos Europeos”, transmitiendo la decisión estratégico-política de acometer las iniciativas transformadoras en todo caso. A esta decisión acompaña un hecho singular y relevante en el marco de la Administración: la reciente aprobación de la Ley de Aportaciones 2022-2026 que da una más que razonable estabilidad y cooperación institucional.¹¹

En este sentido, el doble periodo 2022-2025 y el 2026-2030 marcarán, en una dirección u otra, la base soporte sobre la que proyectar el futuro 2050 objeto de este libro. De allí la relevancia de acometer este ejercicio, urgente, que prepare-fortalezca el camino a recorrer.

FONDOS EUROPEOS. PRINCIPALES PLANES 2021-2026-2030

Bajo el paraguas estratégico de la Unión Europea (Next Generation EU), más que un Plan de Recuperación supone una oportunidad única para el “Renacimiento y Transformación económica de la Unión Europea, sus Estados y Regiones miembro”.

Un compromiso para invertir y movilizar 807.000 millones de euros que, unido a un presupuesto comprometido a largo plazo, pone a disposición (en principio para proyectos transformadores identificados) casi 2.018 billones de euros. Sus objetivos: una Europa más ecológica, digitalizada y resiliente. El Plan exige inversiones en áreas específicas y marca una distribución específica del presupuesto total, bajo

¹¹ Ley de Aportación. El sistema de Concierto Económico se ve fortalecido por un marco interno que regula las relaciones económico-financieras entre el Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales (y la tutela financiera de los Municipios por estas) de modo que se fijan recursos para atender las diferentes obligaciones y competencias, así como las aportaciones de cada territorio al Gobierno Vasco para atender las competencias “COMUNES”.

criterios, supervisión e intereses “europeos” a los que habrán de ajustarse gobiernos y empresas.

Si bien cabe felicitarse de esta extraordinaria apuesta europea, no podemos obviar los temores de su aplicabilidad, compromiso transformador y capacidad real de insertarse no solo en las necesidades reales de los diferentes territorios y regiones europeas en general, y en Euskadi en particular. España tiene uno de los peores índices de utilización de los Fondos Europeos que le ha venido concediendo la Unión Europea en los últimos quince años y su ya tradicional “centralismo gestor” pese a tratarse de un “Estado Autonómico” que pretende autodenominarse “de corte federal”, absorbe la dirección, asignación y ejecución del dinero público europeo, integrándolo en sus presupuestos ordinarios.

La estructura que ha establecido el gobierno español distorsiona los objetivos originarios de esta apuesta estratégica. Si bien sobre el papel parecería responder a un plan de recuperación, transformación y referencia bajo el propagandístico “España puede” que enumera 30 áreas de intervención, la distribución unilateral por Comunidades Autónomas, la proliferación de supuestos planes de “especialización inteligente” de cada una de ellas (metodología, copia y esquemas cuasi similares al margen de sus tejidos económicos y fortalezas reales), así como la utilización en líneas presupuestarias de los Ministerios sobre sus propios programas en curso, además de su aplicación al déficit estructural y endeudamiento del Estado, hacen presagiar un escaso recorrido disruptivo tan urgen como necesario.

Dicho esto, la existencia de Fondos y el movimiento europeo en curso han llevado a las instituciones vascas a acelerar su propio plan y confiar en la capacidad de complementar su financiación, en el tiempo, con los Fondos que sean capaces de captar, pero, sobre la base ya comentada, de acometer sus apuestas estratégicas “con o sin fondos europeos” filtrados por el gobierno español.

Así, el programa vasco de recuperación y resiliencia 2021-2026 EUSKADI NEXT ha de actualizarse y focalizarse, incorporando cambios sustanciales en los principales planes y políticas en curso.¹²

De esta forma, **una primera aproximación al marco general impuesto ha llevado a las instituciones vascas a un único alineamiento de planes y estrategias a las “etiquetas, caminos y procedimientos” establecidos. Así, la adecuación inicial pasa por un intento en organizar proyectos e iniciativas relacionadas con el RIS3 vasco, ya explicado en término de capacidades científico-tecnológicas y empresariales, base de las diferentes transiciones a recorrer y la supuesta correlación con los propuestos por España. Las siguientes figuras reflejan dicho esquema inicial.**

Dado que el complejo marco de recursos establece diferentes ámbitos de tramitación-solución, desde limitaciones y compra pública, convocatoria de subvenciones, préstamos participativos, aportaciones de capital y la figura de PERTES regionales (en el marco de las llamadas RIS3) y PERTES estatales (para posicionar al Estado en liderazgos industriales y tecnológicos), **el Plan Vasco, descompone las principales líneas estratégicas que persigue cofinanciar. Componentes, proyectos regionales (públicos y/o privados, público-privados), asociables al RIS3 y, finalmente, aquellos asociables a las políticas y proyectos del Estado.**

¹² La introducción del plan recoge unas palabras de la economista Mariana Mazzucato al respecto: “Esta crisis ha creado una gran oportunidad para desarrollar políticas económicas que vayan más allá de la tradicional segmentación de silos sectoriales y tecnológicos, restaurando modelos de gobernanza centrados en propósitos de interés público”.

GRÁFICO QUE RELACIONA LOS 8 COMPONENTES DE EUSKADI NEXT CON LOS 30 COMPONENTES DEL PRTR



Ver gráfica en la página nº 02 del cuadernillo que acompaña al libro



Ver gráfica en la página nº 03 del cuadernillo que acompaña al libro

En todo caso, la buena noticia a destacar es doble:

1. Las instituciones vascas se han dado a la tarea de comprometer recursos, revisar, actualizar, potenciar y focalizar proyectos e iniciativas estratégicas para este primer escalón 2021-2026.
2. El empresariado, tejido económico privado y los diferentes clústers, centros tecnológicos y de investigación, entes para la colaboración, universidades, Centros de Formación Profesional y la totalidad de ecosistemas que configuran el amplio y rico espacio vasco de innovación, investigación, producción y de generación de actividad económica, bienestar social, han reforzado su esfuerzo y actividad hacia un reformulado trabajo, fomentando todo tipo de iniciativas.

En estos momentos Bilbao-Bizkaia-Basque Country es un auténtico hervidero de iniciativas colaborativas, consorciales, alianzas múltiples y apuestas esenciales de futuro. La mayoría de ellas, con vocación, transformadora de futuro. Otras, continuismo presupuestario ordinario a la voz de la subvención o financiación pública.

La infografía siguiente muestra la alineación de recursos y el Mapa de Proyectos e Iniciativas en curso, permite observar la relevante explosión de apuestas estratégicas transformadoras.

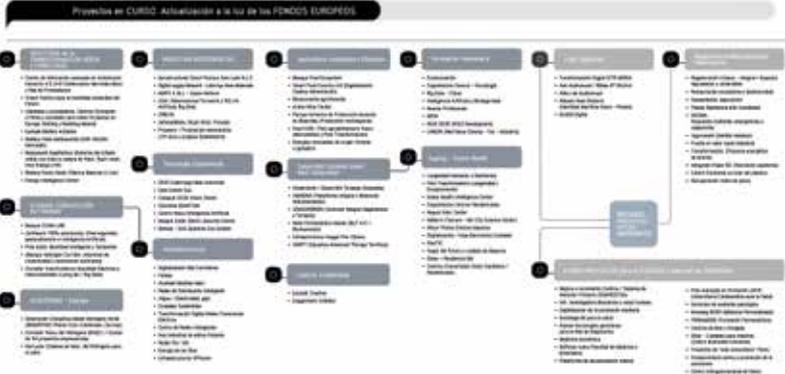
COMPONENTES EUSKADI NEXT 2.0
(INVERSIÓN TOTAL: 18.286,6 MILLONES DE EUROS)

		Salida y estado de los procesos	Aprendizaje a lo largo de la vida	Generación de empresas innovadoras	Identidad sostenible	Digitalización e innovación	Habitat urbano	Habitat cultural y promoción de destinos turísticos	Economía circular
		DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN POR COMPONENTE EUSKADI NEXT 2.0							
		9,2%	4,1%	15,6%	18,1%	20,2%	16,4%	7,4%	9,0%
RS3 EUSKADI	ALINEACIÓN DE RECURSOS, MAPA DE PROYECTOS E INICIATIVAS Y SU RELACIÓN CON COMPONENTES EUSKADI NEXT 2.0								
	Industria Inteligente								
	Energías más limpias								
	Salud Personalizada								
	Alimentación saludable								
	Economía circular								
PSTE EUSKADI	Ciudades sostenibles								
	Euskadi creativa								
	Competitividad, innovación e industria								
	Redes de distribución inteligente (agua, gas y electricidad)								
	Energías renovables de origen marino								
	Capacidad científica y tecnológica								
	Rig entel, Cloud, inteligencia Artificial y Ciberseguridad								
	Euskadi creativa								
	Ciudades sostenibles								
	Resiliencia al cambio climático, ecosistemas y biodiversidad								
PSTE EUSKADI	Economía y economía circular								
	Desarrollo de un sistema de salud pública								
	La generación energética mediante hidrógeno verde								
	La industria de la automoción verde y conectada								
	La industria aeroespacial								
ESPAÑA PUESTO	La agricultura sostenible y eficiente								
	Agenda urbana y rural: lucha contra la despoblación y desarrollo de la agricultura								
	Agenda urbana y rural: lucha contra la despoblación y desarrollo de la agricultura								
	Transición energética justa e inclusiva								
	Una Administración para el siglo XXI								
ESPAÑA PUESTO	Modernización y digitalización del tejido industrial y de la Pyme, recuperación del turismo e impulso a una España neutral emprendedora								
	Pacto por la ciencia e innovación. Refuerzo a las capacidades del Sistema Nacional de Salud								
	Educación y competencias, formación continua y desarrollo de capacidades								
	Nueva economía de las ciudades y políticas de empleo								
	Impulso de la industria de la cultura y el deporte								

Elaboración propia. Desarrollado: Angélica Rodríguez García. Proyecto: Project Mapping 2023

Ver gráfica en la página nº 04 del cuadernillo que acompaña al libro

En este marco amplio, que pretende incluir diferentes líneas y áreas de actuación asociables a los objetivos, planes y recursos europeos que ofrecen la base y obligaciones para el “relanzamiento de Europa”, Bilbao-Bizkaia-Basque Country es hoy un auténtico hervidero de asociacionismo, generación de instrumentos, estructuras consorciales y cientos de iniciativas y proyectos. ¿Terminarán consiguiendo sus objetivos? En todo caso, cabe pensar que el camino en curso, las personas, empresas, gobiernos y entidades implicados, generarán un avance cualitativamente significativo en las direcciones estratégicas señaladas. Hoy, todo un mundo de oportunidades.



Ver gráfica en la página nº 05 del cuadernillo que acompaña al libro

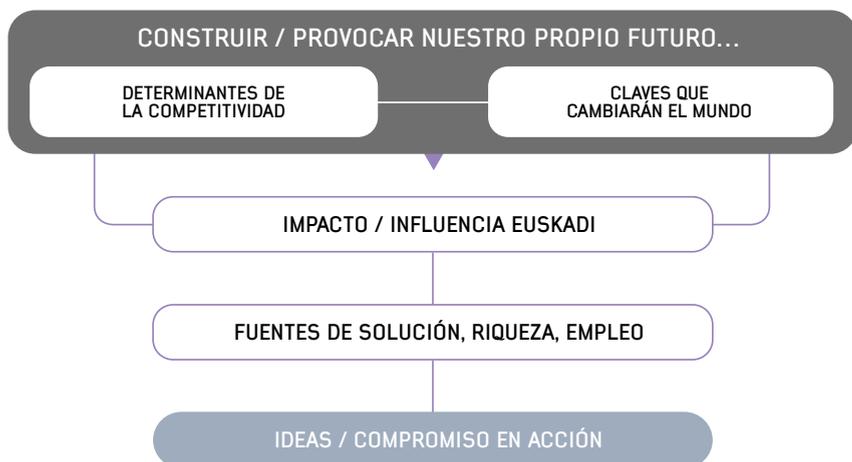
La incierta velocidad transformadora que observamos y que habrá de producirse en los próximos treinta años, no impide que ya hoy podamos adentrarnos en una serie de elementos clave que están creando y/o condicionando nuestro recorrido.

Nuestra sociedad alumbrará una serie de cambios intergeneracionales en los que múltiples y variadas generaciones conviven y habrán de hacerlo, con mayor intensidad y diferenciación cultural que la habida a lo largo de la historia. Sociedad expuesta a diferentes grados de digitalización, de educación y alfabetización tecnológica, conviviendo con una inteligencia artificial impredecible y una infodemia incontrolable y difícilmente gestionable. Una sociedad que vivirá nuevas “pautas en relación con el planeta y la naturaleza”, un mundo del trabajo desconocido en el que muy probablemente el valor del mismo, la empleabilidad, sea ajeno al ingreso y renta vital y que sus marcos y condiciones laborales no tendrán mucho que ver con lo que conocemos. Una sociedad movilizadora por todo tipo de objetivos, movimientos “concretos” y reclamos varios, en un claro movimiento hacia la igualdad, el empoderamiento de la mujer. Una sociedad conviviente entre gigantes (economías, naciones, empresas) y pequeños jugadores suficientemente ágiles, autónomos e independientes, a la vez que colaboradores y aliados imprescindibles. Una nueva empresa con nuevos roles con cada vez mayor compromiso con el valor compartido con las sociedades en las que esté presente. Una sociedad de igualdad y oportunidades reales en un mundo con una economía justa, inclusiva, superadora del actual indicador del PIB. Una sociedad que habrá aprendido a reinterpretar la ya superada globalización, en un espacio amplio, diverso y complejo de cooperación internacional, más regionalizado y local en espectros mundializados en el que la gente aprecie y busque su sentido de pertenencia, “salsa” clave de su cohesión social y conexión con la vanguardia mundial allí donde se encuentre, en un auto determinismo cooperativo (personal, empresarial, nacional, gubernativo). Un mundo con nuevas intervenciones geopolíticas y geoeconómicas y, por supuesto, con nuevas formas de gobernanza.

Hemos aprendido que todo esto (y más) lo tenemos por delante. Sabemos que nos enfrentamos a un recorrido exigente al que no venimos con las manos vacías. Tenemos la capacidad, la convicción, el posicionamiento geoestratégico, la voluntad política y la autoestima más que necesarias para trabajar de la mano de lecciones aprendidas que incorporamos a nuestra conducta: el valor de una clara filosofía cooperativa en torno al “stakeholderismo”, la confianza imprescindible para compartir y alinear objetivos, prioridades y activos compartibles en beneficio de todos, la inevitabilidad de trabajar en ecosistemas y economías clusterizadas asumiendo roles específicos convergiendo con terceros, sabemos de la relevancia de la cohesión social más allá de la justicia social que conlleva, conocemos la fragilidad de la individualidad, de los indicadores económicos y financieros del pasado, del pensamiento único, de los “atajos” desde la violencia y autoritarismo y sabemos de la importancia de la robustez de las instituciones.

Mochila básica para un viaje que resulta inevitable. Un viaje de reformas estructurales y radicales para un nuevo territorio por reconfigurar. Una nueva plataforma, “Bizkaia 2050” futuro de un nuevo mapa hacia la competitividad en solidaridad, la prosperidad y el desarrollo inclusivo.

Para avanzar en este propósito, recurrimos a un esquema que nos facilita un proceso ordenado, tal y como recoge la figura que indica la línea de trabajo seguida.



- 1 Ya hemos destacado el papel objetivo del logro de una “Competitividad Inclusiva”, bien entendida, en su marco completo, económico-social-sostenible, solidario, al servicio de las personas y su bienestar, multiagente, público-público, público-privado, en un espacio (territorio) específico, fomentando la clusterización de toda la actividad económica a desarrollar, bajo el binomio gestionable, economía-territorio.
- 2 Este proceso exigente del primer punto ha de interrelacionarse directamente con lo que llamamos “claves que cambiarán el mundo”. Aquí, tanto el denominado “Catálogo de demandas y desafíos en el camino” que repasaremos más adelante, habría ser objeto de un triple filtro: **a)** las observaciones recopiladas en el trabajo de campo que hemos realizado con el apoyo de nuestro equipo de investigación participe en este proyecto y diferentes cuestionarios, encuestas y entrevistas con destacados agentes empresariales, sociales, institucionales, académicos y población en general¹³, **b)** las enriquecedoras aportaciones de las personalidades con quienes he mantenido “entrevistas de contraste”¹⁴ a quienes he pedido compartir sus cualificadas reflexiones y observaciones ante el mundo que nos vienen y su contraste con las líneas-guías del contenido y orientación de este trabajo y **c)** la documentación general (extraordinariamente abundante) relativa a la perspectiva mundial, relevante para nuestro trabajo.
- 3 Megatendencias. Obviamente no pretendemos ni “reinventar la rueda”, ni “descubrir América”. Las Megatendencias observables están más que identificadas. Lo que hemos hecho ha sido ordenarlas en una secuencia lógica, interrelacionarlas y, sobre todo, observarlos, analizarlos y tratar de determinar la medida en que habrán de impactar en nuestro proyecto de la Bizkaia 2050 deseada.
- 4 Una vez identificado este impacto real, se trata de conocer la forma de abordar las soluciones (que no problemas u obstáculos) generables en términos de riqueza, empleo y prosperidad para nuestra sociedad.
- 5 Finalmente, conformarían una base de ideas, compromisos sobre los que actuar para el logro de la Bizkaia del 2050.

¹³ Cámara de Comercio de Bilbao-Enovatinglab. Cuestionarios y Entrevistas soporte del proyecto Bizkaia 2050 (Junio 2020-Septiembre 2021). Coordinación: Lázaro Echeagaray

¹⁴ Entrevistas de Contraste Bizkaia 2050.

Jon Azua y 25 personalidades del mundo social, económico, académico, cultural e institucional con amplia experiencia y conocimiento del país y los movimientos y tendencias internacionales.

5.1. Un inicial, amplio y complejo catálogo de demandas y desafíos en el camino

Sin duda alguna, un resumen de demandas que tenemos por resolver y que puede sintetizarse, en este apartado, en torno a un decálogo de puntos clave y que, de una u otra forma, con o sin estrategia formal, inmersa en todo tipo de discrepancias y aspiraciones, legítimas, pasarían por las siguientes cuestiones por revisar:

- 1 **Mitigar la desigualdad**, paraguas de la insatisfacción, inequidad, desafección y fuente de la deslegitimación de las políticas, modelos, sistemas de los que nos dotamos para abordar los problemas y oportunidades o soluciones que nos aquejan y/o estimulan.
- 2 **La globalización en sí misma**, qué habiendo supuesto enormes bondades globales, sin embargo, además de su desigual reparto de beneficios, ha llevado a potenciar los modelos de externalización a lo largo de las cadenas de valor, apostando, en la mayoría de las industrias, por participar en Cadenas Globales despegadas de realidades diferenciadas y generadoras de debilidades locales. La búsqueda del valor, la selección de proveedores y acompañantes, exigen una reconsideración, y, en todo caso, alternativas complementarias, redefiniendo los modelos de negocio propios y al rol de las empresas líderes mundiales y sus compromisos para con sus “áreas base”.
- 3 La estrategia de **internacionalización** requiere clarificar los espacios de codecisión en diferentes países, atemperada por situaciones diferenciadas y que posibilite también, un modelo de cooperación más amplio con nuevas bases que pueden incidir en políticas de compras, personal, transportes, etc. que impactan la totalidad de funciones y responsabilidades transversales. La presencia en diferentes países exige compartir compromisos y soluciones permanentes con las Comunidades en que se desarrollen nuestras actividades.
- 4 **Sistemas de Información y Nuevas Tecnologías**, no solo como elementos soporte, sino como piezas esenciales del desarrollo de nuevos modelos de negocio y actividad. Acelerar determinadas medidas parciales hacia la aplicación del internet de las cosas y robótica o automatización, así como la telemedicina en los sistemas de salud, por ejemplo, para el diagnóstico, atención y consulta, manipulación, etc. que evite el contacto cara a cara de los profesionales con el paciente, y, por encima de todo, la “humanización de la tecnología” al servicio de las personas y sus necesidades sociales.
- 5 Reforzar nuestros **mapas de riesgos**, considerando imprevistos claros (catastróficos) de diferente carácter, que pueden impactarnos. Hoy, como ayer, no solamente una pandemia, sino todo tipo de imprevistos potenciales requieren nuestra “resiliencia y respuesta activa y preventiva”.
- 6 Revisión no ya de la **normativa laboral** y, en especial de contratación y **empleabilidad**, con ciclos de largo plazo, contemplando etapas potenciales de limitada actividad que favorezcan una relación estable evitando procesos intermedios de cese o regulaciones temporales no deseadas, sino, sobre todo, la nueva concepción del trabajo, nuevos “contratos sociales” y el acceso digno a rentas. El binomio empleabilidad-ingreso da paso a nuevos conceptos de trabajo y renta digna no necesariamente conjuntos o derivados. En definitiva, por encima de todo, el llamado “futuro del trabajo y empleo” resulta esencial en el bienestar y modelo de prosperidad, proyecto de vida y aspiraciones de futuro de nuestra sociedad.

- 7 **Gobernanza y políticas públicas**, su concertación internacional, acelerada y anticíclica, que habilite medidas de financiación, promoción y soporte de la actividad económica en etapas de crisis provocada por el entorno, repensando el espacio público, el rol de cada uno de los stakeholders o agentes implicados y la inaplazable búsqueda de su credibilidad, autoridad y confianza a transmitir a una sociedad en creciente desaliento.
- 8 **Arquitectura fiscal y presupuestaria**, además de monetaria, al servicio de la economía real demandante de soluciones temporales compartidas y la inevitabilidad de esquemas futuribles de prepagos en el larguísimo plazo del endeudamiento generado.
- 9 **Una nueva gobernanza “Glokal”**, capaz de abordar la complejidad desde la realidad observable y no desde los viejos modelos creados para una época diferente, con jugadores distintos, adecuadas a un modelo que hoy no parece contar con la credibilidad, confianza y liderazgo necesarios.
- 10 La interacción **persona-planeta** como ejes directores de un nuevo mundo absolutamente interrelacionado que ha de hacer suyo el concepto de **“stakeholders”** como esencia de intereses coaligados a la búsqueda de todo **desarrollo inclusivo con valor compartido empresa-Sociedad**, más allá de la concepción ecológica, climática y/o medio ambiental al uso.

En definitiva, atendiendo a la definición china de la crisis, una vez superado el problema de salud y sus consecuencias, estaremos en la posibilidad de hacer del gran problema una fuente de oportunidades. Como no podía ser de otra forma, habrá ganadores y perdedores. En todo caso, se trata de pensar y actuar con la visión

en el largo plazo y no en el aprovechamiento de las condiciones inmediatas (precios, presión a proveedores y terceros, negocio extraordinario, etc.). Se tratará de evaluar nuestras actuaciones en crisis, pensando en sus consecuencias en el largo plazo. Retomaremos nuestra vida ordinaria, con mejor preparación y fortalezas desde las lecciones aprendidas y la respuesta dada a todos nuestros stakeholders o grupos de interés, en un nuevo camino hacia la *“nueva normalidad”*. La crisis tiene un final, incierto, pero final, y esa perspectiva de futuro ha de acompañarnos, también, en nuestras actuaciones de hoy, en plena situación de emergencia y crisis. Nuestra apuesta es la de generar ganadores, todos.

Sin pretender distraer a nadie de lo prioritario, urgente e inmediato, abordamos claves esenciales en nuestro largo e intenso camino hacia la prosperidad en el marco de un desarrollo inclusivo, revisitando nuestros modelos de crecimiento, bienestar y cocreación de valor, empresa-gobierno-sociedad.

Un temor generalizado que nos acompaña es el de observar que, una vez transcurrido el impacto inmediato de crisis sobrevenidas que cuestiona nuestro pensamientos y comportamientos ya ordinarios, tendemos a volver a los viejos paradigmas y generalizar políticas, programas, planes y presupuestos con compromisos y visiones macroeconómicas, traducibles en periodos inmediatos de corto plazo y dejamos para la *“suerte o la emergencia espontánea”* sus verdaderas implicaciones microeconómicas que son, en realidad, las que en verdad generan transformaciones reales. *¿Cuáles han de ser nuestras opciones inevitables, hoy, para lograr un futuro, en apariencia lejano, deseable? ¿Qué hemos de hacer para condicionar positivamente dicho escenario?*

5.1.1 Escuchando, observando, integrando múltiples voces

Son muchas las voces a escuchar para conocer su percepción de la realidad, sus pensamientos ante el hoy y el mañana, sus aspiraciones para un futuro que, a priori, parecería lejano para la inmensa mayoría de la población.

La privilegiada presencia en múltiples foros y espacios de reflexión con acceso a contenidos de todo tipo, con carácter internacional, multi industrial y una ya larga participación en proyectos de prospectiva y análisis estratégico, soportado en la amplísima bibliografía disponible, posibilita una relativa -siempre incompleta- aproximación a esa “opinión generalizada y/o dominante”.

En este apartado y a efectos de este trabajo, me limitaré a incluir cuatro referencias específicas que entiendo pueden trasladarnos una amplia visión del objetivo que pretendo en este libro:

- 1 La opción-compromiso-demanda que un amplio conjunto de jóvenes, menores de 30 años, conforman tras un largo proceso de encuestación, debate y configuración de documentos y manifiestos, a nivel global.
- 2 La reflexión última y reciente que, con ocasión del 75 aniversario de Naciones Unidas, se propone para abordar las “imprescindibles” transformaciones que exige el momento actual y las nuevas demandas por venir¹⁵.
- 3 Las conclusiones de las encuestas, entrevistas y talleres de ideas realizados en Bizkaia, con jóvenes, si bien, mayoritariamente universitarios, en el marco de la investigación interna ya comentada, bajo la dirección y supervisión de profesionales de la sociología, complementado con los Planes y Estudios sobre la juventud vasca, elaborados por las instituciones del país.

Adicionalmente, el sistema de encuestación seguido, también incluye a un colectivo de profesores universitarios y directivos de empresa y asociaciones clúster, conformando, así, un determinado conjunto de opiniones y visiones de futuro.

- 4 La opinión experta recabada en el proceso de “Conversaciones de Contraste” realizadas con amigos expertos y comprometidos con este país, desde sus diferentes ámbitos de responsabilidad.

...jóvenes que cambiarán el mundo

Así, me permito recurrir a un extraordinario trabajo llevado a cabo por el World Economic Forum¹⁶, movilizándolo un amplísimo proceso de entrevistas, talleres y mesas de discusión creativa relacionadas desde la red de jóvenes entre 20 y 30 años identificados como “Young shapers Network” (con madera de líderes con motivación para cambiar el mundo), bajo la premisa de que las generaciones anteriores crearon un sistema socio económico que premia a muy pocos de forma desproporcionada, no apuesta los suficientes recursos a los sistemas de promoción, protección y seguridad social y pone en riesgo la habitabilidad del planeta para esta y futuras generaciones. Con un total de 19.079 encuestas realizadas en 187 países diferentes y el debate en torno a 344 mesas o encuentros en 146 ciudades de 66 países, con un alcance estimado en 2,315.000 asistentes. Tras los debates finales, aprobaron un Manifiesto (Millennial Manifiesto) comprometiendo una serie de principios sobre los que asumir un activismo militante, que requerirá su posición y “líneas de transformación de la sociedad, los sistemas de gobierno y roles empresariales”.

¹⁵ Conversaciones de Contraste (Jon Azua)

¹⁶ Davos. Youth Recovery Plan. Insight Report. August 2021 (WEF)

MILLENIAL MANIFESTO

Los jóvenes concibieron principios para una forma madura de activismo que guíe la acción hacia un futuro más inclusivo

El **Millennial Manifesto** de Davos Lab es el primer intento de redefinir los parámetros y la eficacia del activismo juvenil en un mundo post-COVID marcado por mayores ejemplos de desigualdades sistémicas.

Dado que desarraigar los problemas sistémicos es especialmente difícil para los jóvenes que se enfrentan a retos relacionados con la experiencia y la credibilidad, este **Millennial Manifesto** ofrece principios intemporales para agudizar su activismo en sus últimos años.

1. Crearemos espacios de diálogo intergeneracional.

Escucharemos y aprenderemos unos de otros – presente, pasado y futuro. Respetaremos el contexto global y que todas las partes del mundo coexistan. Compartiremos los aprendizajes para evitar su repetición. Probaremos, iteraremos y mejoraremos nuestro enfoque para ser mejores líderes y ancestros.

2. Nos plantearemos grandes preguntas para avanzar en soluciones audaces.

Nos tomaremos tiempo para saber por qué las estructuras son como son y para conocer la historia de nuestras comunidades, antes de tomar medidas. reconoceremos que la cocreación comienza con la consulta para entender los sistemas. haremos accesible la información sobre la toma de decisiones para que sea verdaderamente inclusiva.

3. Buscaremos el cambio de sistemas y la acción colectiva.

Construiremos puentes dentro de las comunidades y entre ellas para fortalecer las estructuras que funcionan y dismantelar las que no lo hacen. Estableceremos objetivos ambiciosos y pasaremos de las palabras a la acción. Nos centraremos en los cambios locales que pueden conducir a transformaciones globales y celebraremos nuestros progresos.

4. Daremos cabida a diversas experiencias vividas.

Estableceremos relaciones auténticas con las comunidades más afectadas por las desigualdades e injusticias. reconoceremos por qué nos preocupan los problemas y quiénes somos en relación con ellos. uniremos fuerzas, compartiremos el poder y tomaremos decisiones de forma abierta y transparente.

5. Aceptaremos las conversaciones incómodas.

Renunciaremos a nuestros privilegios y daremos a todos un asiento en la mesa. nos comprometeremos a escuchar, comprender y cocrear soluciones. crearemos espacios valientes para que las ideas sean escuchadas, cuestionadas y desafiadas. reconoceremos la compleja interseccionalidad del cambio social.

6. Cuidaremos de nosotros mismos, de los demás y de nuestro ecosistema.

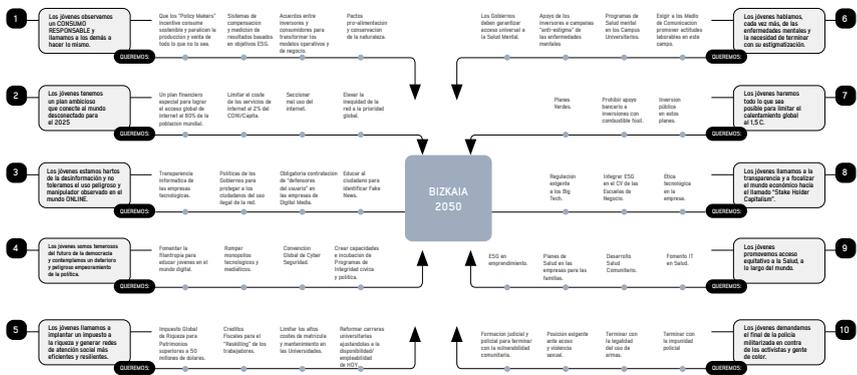
Seremos amables y considerados. Practicaremos el cuidado de uno mismo -y de la comunidad-. Encontraremos el equilibrio entre la paciencia y la impaciencia. seremos auténticos, vulnerables y radicalmente inclusivos. protegeremos nuestro planeta y nuestro futuro común.

El Manifiesto resume sus “40 llamadas a la Acción”. ¿Está realmente interiorizado y comprometido con la militancia activa para acometer, desde su responsabilidad individual y potenciales capacidades de decisión e influencia en el activismo transformador que reclaman de terceros? ¿Lo llevarían a la práctica en futuribles puestos de responsabilidad?

En todo caso, su posicionamiento actual, reflejado en este documento final en el que afirman situar en 2021 el “punto de cambio” para movilizar la acción conjunta, convergente, de las personas, individualmente, de las comunidades de las que forman parte, las empresas en las que trabajan o aspiran a hacerlo, los políticos y los líderes mundiales a quienes habrán de votar (o sustituir, ellos mismos, en su momento), en cualquier ámbito, como única forma de crear un futuro de equidad y sostenibilidad e inclusivo.

El esquema siguiente, recoge este amplio camino y/o mapa de transformación.

¿RESPONDIENDO A LOS CAMBIOS ESPERABLES? ¿LO QUE QUIEREN LOS JÓVENES Y ESPERAN DE LOS DEMÁS?



Ver gráfica en la página nº 06 del cuadernillo que acompaña al libro

Una visión y recomendaciones desde las Naciones Unidas

Si bien resulta cansina la actitud de un gran número de responsables de máximos niveles de dirección en todo tipo de organizaciones que desprecian el pensamiento del largo plazo, lo consideran recursos desperdiciables o incluso piensan que son sustituibles por una lectura rápida de avión, entre vuelo y vuelo, con la vieja historia del que “investiguen o piensen o innoven otros” que ya haremos un resumen, o compraremos su producto, o ya vendrá otro con la responsabilidad de decidir cuando yo esté fuera de aquí, no cabe duda que son cada vez más las voces y fuentes empeñadas, afortunadamente, en el futuro y largo plazo, en el compromiso intergeneracional y en la necesidad responsable de anticipar el futuro.

El Informe-Propuesta del secretario general, resume las propuestas clave para cumplir los doce compromisos que entiende deberían ser asumidos por los Estados Miembro. Merece la pena repasar sus principales cambios significativos respecto de la situación actual ya que, si bien, pudieran no ser aprobados finalmente, o bien su carácter global, no necesariamente ha de causar un impacto directo en nuestro territorio o nuestra capacidad de actuación al respecto pudiera no ser de especial prioridad, de una u otra forma, habrá de condicionarnos. En todo caso, se trata de elementos clave a considerar. Entre ellos destacan:

- 1 Nueva era de la protección social universal (atención sanitaria, servicios sociales básicos, vivienda accesible, alfabetización y acceso digital, internet como derecho humano, empleo digno).
- 2 Un “nuevo contrato social”, a partir de la garantía de un ingreso básico para todas las personas desprotegidas. (Hoy, 4.000 millones de personas en el mundo).
- 3 Proteger el Planeta, exigiendo los compromisos de París (temperatura, descarbonización, incorporar criterios medio ambientales en modelos económicos y medidas anti-catástrofes)
- 4 Reducción de riesgos estratégicos para la paz y seguridad, previniendo conflictos y sistemas de resolución, pacífica, de los mismos.
- 5 Identidad jurídica universal, repensar la corrupción del Estado de Derecho y aplicación generalizada del derecho internacional.
- 6 Derogar toda legislación que entrañe discriminación de género.
- 7 Promover actividades inclusivas para “jerarquías futuras”, fomentando la orientación y confianza en autoridades e instituciones, favoreciendo estructuras de integridad financiera y lucha contra flujos ilícitos. Asegurar pensamientos y proyectos a largo plazo.
- 8 Nuevos modelos de negocio y un verdadero sistema multilateral del comercio, subsanando las diferencias de la arquitectura de la deuda.
- 9 Impulsar alianzas público-privadas, así como la interacción sistémica con/entre Parlamentos y Gobiernos estatales, subnacionales y locales, e incorporarlos a renovadas instituciones, procesos internacionales.
- 10 Plataformas de emergencias preventivas y de actuación para responder a riesgos globales.
- 11 Digitalización universal e igualitaria, facilitadora de una acelerada transformación económica y social en todos los países Miembro.
- 12 Modernizar las Naciones Unidas, sus agencias internacionales (empezando por la OMS y UNICEF) y un llamamiento a la reforma, modernización y reinención de las diferentes Administraciones Públicas y gobiernos.

¿Y qué encontramos entre algunos protagonistas de nuestro futuro?

Aproximarnos a casa, a través de las encuestas y entrevistas personalizadas nos aporta un cierto clima de opinión que si bien limitado por amplitud de la muestra y la dificultad del ejercicio prospectivo, posibilita unas pinceladas de gran interés, a incorporar en nuestro trabajo.¹⁷

¹⁷ La dirección de Investigación/Encuestación realizada, su análisis y conclusiones clave se recogen en el Informe: Conclusiones Generales. Resultados del Proceso de Encuestación.

Lázaro Echeagaray. Bilbao, Julio 2021

De los resultados del proceso de encuestación, distinguimos una serie de opiniones y comentarios aspiracionales que nos permiten aportar elementos base para las líneas de futuro por acometer:

A) UNIVERSITARIOS

Cuando se plantea a este colectivo que detallen cómo creen que será el futuro, inconscientemente construyen modelos ideales que no siempre tienen una base en lo que pudiera ser la realidad sino más bien en el deseo. En este sentido, conviene indicar que las preguntas del cuestionario enviado a los diferentes colectivos que han conformado el universo de la investigación han tenido en cuenta esta situación. De ahí que los enunciados hayan incluido preguntas como “¿Cómo te gustaría que fuera?” o “¿Cómo consideras que será?”.

En un contexto social como el que nos ha tocado vivir, con una pandemia que ha logrado hacer a la sociedad consciente de su vulnerabilidad, la salud será uno de los temas más tratados, y en cierto modo un eje sobre el que giran todas las cuestiones y que mediatiza todas ellas.

La construcción de la realidad social en la que nos gustaría vivir se ha realizado partiendo de las premisas ideológicas o de tendencia que existen en la actualidad. Así podemos afirmar que las bases que conforman los discursos generados se apoyan en cuestiones como ‘cambio climático’, ‘medio ambiente’, ‘igualdad’, ‘inclusión’, ‘políticas de género’, ‘sostenibilidad’. Se trata de trasladar al futuro aquellas cosas que preocupan a la sociedad hoy en día y que se espera que en ese momento ya hayan sido alcanzadas. Todo esto se expresa en **forma de impulsos**; en la dirección del impulso la proyección del futuro tiene un peso fundamental.

El colectivo universitario encuestado, **chicos y chicas** que se encuentran en la actualidad **entre los 19 y los 25 años** aproximadamente, generación que está llamada a liderar el futuro que planteamos, dicen buscar sociedades más comprensivas y tolerantes y muestra cómo los discursos generales translimitados han calado en el ámbito social de la juventud que los acepta como suyos, no ya como deseos sino como necesidades.

En esa construcción de la **realidad social del futuro, tolerante, plural, inclusiva, sostenible** en todos los sentidos, no se puede dejar de observar una importante cuestión, la que tiene que ver con la **solidaridad**. Porque de alguna manera es a eso a lo que se refiere el colectivo cuando trata estas cuestiones y las expone como piedra angular del futuro que desean. La preocupación por el otro cuando el otro puede ser cualquier persona o el propio medioambiente en el que se desenvuelve la vida. De esta manera, se trataría, en su opinión, de construir un territorio solidario con el suelo y los recursos naturales y con el prójimo que debe vivirlos y disfrutarlos, sin preocupación de cualquier tipo de opción sexual, de raza, de género o política.

Se reclama por tanto un **nuevo encaje dentro de la normalidad solidaria de las ciudades**. Un encaje entre el anonimato que asegura cada ciudad y la conciencia de existencia de otro que quizás sea diferente y que de ninguna manera debe salir del circuito solidario por ello. Así, se exigen normas de solidaridad que tienen que ver con sociedades arcaicas, una sociedad de gran cercanía, y la que se da en las ciudades, más impersonal, más anónima, dejada en manos de las instituciones. Esa solidaridad debe permeabilizar en el tejido social partiendo desde el tejido institucional, y convertirse en cultura social.

¿Puede considerarse que se aspira a construir un nuevo orden social? Sí desde la perspectiva de valores. Una sociedad con ese tipo de valores requiere nuevas mentalidades, nuevas normas, nuevas leyes, nuevas visiones. El que se quiere construir es un orden social que se genera a partir de una promesa de futuro que ahora mismo sólo se entiende como reto.

Otro de los elementos que conformará el futuro a decir del colectivo es la **pléyade de herramientas y logros que traerá la digitalización y la inversión tecnológica**. Así, la tecnología no lograría influir en cuestiones como la discriminación por género o por raza, pero sí jugaría un papel importante en lo que a lo medioambiental se refiere, y quizás en desigualdades generadas por recursos: económicos, productivos...

En esos aspectos, la visión del futuro es optimista. Cambia cuando se hace referencia a la situación social de determinados colectivos, como el de personas mayores, o cuando se habla de las características del futuro laboral. **Peligro, alerta, suenan las alarmas sociales**. Temen que las pensiones no alcancen para cubrir las prestaciones necesarias, también temen que el mercado laboral no sea tan ágil como incorporar a toda su generación.

El futuro será por tanto un lugar en el que se habrá dado un cambio de valores en lo que podría denominarse 'humanístico', y un cambio de estructura en lo que denominaremos 'mundo del trabajo' y 'mundo de la prestación'. Pero hay que indicar aquí que se han detectado dos puntos de vista bien diferenciados, descreídos de las bondades del futuro. Observaremos que se sueña con un territorio económicamente desarrollado, que vive un auge económico y en el que apenas quedan secuelas del COVID-19. Hay que valorar esta visión en su contexto, el de un territorio que ha sido próspero históricamente y donde se ha generado un **alto nivel de vida, desarrollo, innovación**. Es decir, se desarrolla, de cara al futuro, una visión continuista de las cosas.

Hay un proceso para poder llegar a alcanzar la sociedad generada. Es el que empieza en la **motivación, el esfuerzo, la proactividad, la implicación**. Desde el punto de vista del análisis social, se observa una ruptura con una serie de valores que hoy se consideran propios del colectivo joven, criados en un contexto mediático en el que el éxito se ha mostrado como la consecuencia de saber estar en el momento adecuado en el lugar adecuado, y aceptar ciertas imposiciones. Interesa analizar la relación que puede haber en estas declaraciones con la percepción de un futuro que se considera poco halagüeño en lo laboral. Así las cosas, en las declaraciones se deja ver una tendencia a esa proactividad mencionada y que quizás empieza ahora mismo. El colectivo ha considerado que las condiciones laborales no crearán mejoras en la calidad de vida: afectarán a la estructura de los pueblos y ciudades, y a la relación familia-trabajo. En esa formación entran las nuevas tecnologías. Ello pese a que el conocimiento en éstas genere desigualdades. De ahí que haya tenido tanto eco la idea del autoempleo como modelo de empleo que ayude a cumplir con deseos como la seguridad, la flexibilidad, la conciliación familiar.

¿Pueden involucrarse en el cambio social que proponen? ¿Se ven inmersos en ese proceso? Proponen ideas, pero consideran que son las instituciones y los altos cargos quienes tienen el control de esas cosas. Tienen ideas de participación como el cuidado del medio ambiente, su involucración en la formación, la capacidad de ayuda al prójimo, el fomento de la economía local. Muchas de ellas son acciones que implican poco esfuerzo y muy centradas en

el *mainstream* actual. Otros adjetivos están también en esa dialéctica: ninis, vagos, irresponsables. Existe en el colectivo conciencia de ello y genera queja por lo que es la falta de valoración, que quizás sea resultado de una **falta de visibilidad y de confianza**.

¿Cómo se observan las instituciones (entendidas como tal)? Como **agencias** desde el momento en que se considera que pueden cambiar el modelo de vida de la ciudadanía ¿Cómo lo hacen? Desde la **programación de ayudas** o desde la **preocupación social**. De ellas es la responsabilidad de que haya oportunidades para la juventud, de que se haga inversión en innovación, en ciencia, en salud pública, de que se atraigan empresas extranjeras, de que el talento no se fugue. La **proactividad** que defienda a la sociedad de estos males debe exigirse sobre todo a la institución pública. Junto a ello, la atención sanitaria pública y universal y la investigación como motor de la innovación. A la **empresa privada**, contratación juvenil, respeto con el medio ambiente. A la **ciudadanía**, el respeto por el medio ambiente y la justicia social, respeto social, idea de comunidad. Como se observa, **estos conceptos toman ya visos de universalidad desde el momento en que se exigen en todos los órdenes sociales. A la universidad** se le pide ser más cercana, más afectiva, inclusiva e igualitaria: un cambio en la imagen social de los políticos y que lo sean por vocación. Uno de los deseos expresados para 2050 es el cambio en el sector, aunque con muy pocos visos de que se cumpla. Sí es importante hacer notar que el cambio solicitado se orienta hacia los políticos y nunca hacia las ideologías.

Como decíamos se deja ver cierta desconfianza en las instituciones y en quienes las dirigen. Se observa muy bien cuando se pide que se nombren las empresas o instituciones que según ellos crearán valor en Bizkaia. Ninguna institución aparece entre ellas en este caso. Consideran que serán las empresas las que generarán valor, y así se nombra a las más importantes y grandes de Bizkaia, y otras de carácter internacional punteras en tecnología. Ahora, cuando la pregunta es cuáles de ellas aportarán valor a Bizkaia, enfocada desde una perspectiva más general y menos personalista, UPV/EHU y OSAKIDETZA aparecen repetidas varias veces: **formación y salud**, es decir, futuro. Un futuro que no terminan de ver claramente, con dificultades de acceso, por una parte, y con unas condiciones laborales adecuadas, que consideran que ahora no existen. Demandan un trabajo que sea acorde a su formación y a su personalidad, en donde la tecnología podría jugar un papel protagonista y un escenario al que sabrían adaptarse, pero en otras perspectivas, se considera, que podría jugar un papel integrador y en otros casos disruptivo pues es posible que elimine oportunidades; una clara amenaza para su futuro profesional. No obstante, existe conciencia de que estamos sumergidos en ese mundo y marcará el futuro. Hablando de economía se detecta tristeza y dificultades económicas.

B) PROFESORADO UNIVERSITARIO

Con un discurso más estructurado, con líneas de desarrollo muy similares y coherentes, el profesorado universitario que ha formado parte de la muestra ha expresado su percepción sobre el futuro, sus deseos, sus esperanzas y sus miedos.

Se entra enseguida en el campo de los universales mencionados en los anteriores apartados. Todos los conceptos que caben dentro de la 'justicia social' y

que en este caso se entienden dentro de la 'innovación social'. En la definición del futuro deseado, se observa positividad, una visión desarrollista centrada en la innovación social para lograr una región humana, desarrollada económicamente, puntera en lo medioambiental, adelantada, o incluso a la cabeza, de las nuevas tecnologías. El escenario económico social en el que todos querríamos vivir, una ciudad-región saludable, donde las cuestiones de salud social sean prioritarias y formen parte del plan estratégico social y empresarial. También una sociedad participativa, con mecanismos que lo fomenten, de decisiones consensuadas, donde la ciudadanía participe en la toma de decisiones políticas. **No se encuentran valorados como superioridad psicológica o intelectual**, ni se auto perciben como parte élite alguna.

En lo referente a los objetivos de desarrollo, hay una idea clara sobre cómo conseguirlos: la investigación y la docencia. En este sentido, muestran una vocación hacia su trabajo y consideran que son factores clave para lograr el desarrollo y la innovación que debe continuar en el territorio. Consideran que la investigación y la docencia son los mimbres con los que se fabrica un futuro óptimo. En ese sentido, reclaman dinero para la investigación desde la universidad, sin tanto protagonismo de los centros tecnológicos. Así, la investigación sería la base de la innovación, el conocimiento, el desarrollo económico y la educación la del crecimiento. **Quieren ser reconocidos** y en algunos casos se consideran meras marionetas en un mundo en el que, aunque ambas profesiones sean poco valoradas, la de los investigadores siempre queda por encima de la de los docentes.

Se puede observar, por tanto, a primera vista, una **visión humanista, desarrollista y saludable**.

¿Qué pueden hacer ellos por la sociedad y para lograr que Bizkaia 2050 sea como ellos desean? Como docentes se sienten portadores de valores, no sólo de conocimiento. Creen transmitir honestidad, valoración del medio ambiente, trato igualitario para todas las personas, coherencia con el consumo, promotor de la sostenibilidad y garantes del pensamiento crítico. Y además de valores, consideran transmitir conocimiento que es válido para la sociedad, que ayuda al desarrollo empresarial y económico.

Partiendo de esa idea, se insiste, en lo referente a la gobernanza y al gobierno de 2050 en que el color de los gobiernos es indiferente si han sido elegidos de forma democrática; siendo así, aunque las cosas vayan mal, habrá soluciones. No obstante, creen que el futuro nos seguirá dando políticos mediocres.

Se está definiendo un modelo de Administración pública del tipo '**Modelo burocrático de estado**': **inversiones públicas, seguridad jurídica e igualdad de oportunidades**. Surge aquí una duda **¿Se plantean las personas entrevistadas un modelo de Administración Pública con base en las formas propias de la gestión privada?** Como pista podríamos indicar que tampoco este colectivo ha citado más de dos instituciones sociales entre las que consideran que aportan valor a Bizkaia: UPV/EHU y OSAKIDETZA. **Las nuevas formas de gobierno exigen la superación de las anteriores, no su eliminación**. Al parecer las formas básicas de gestión de las AAPP han permeabilizado y se han anclado en el imaginario colectivo, en la conciencia social.

Bizkaia debe ser una región universitaria, en donde se genere conocimiento desde una estructura sólida formada por universidades públicas y privadas,

con centros de investigación añadidos, integrada en Europa y en las líneas estratégicas del país.

No hay una buena perspectiva sobre empleo y políticas laborales. Intuyen un mundo del trabajo con pocas garantías, con flexibilidad para los contratadores, y reducción de jornadas completas por carencia. Sin embargo, no parecen creer que puedan influirles. En muchos casos son funcionarios en universidad pública, lo que asegura su puesto. En otros casos son profesores e investigadores en universidades privadas, con muchos años de experiencia y trabajo asegurado. Por eso consideran que para abandonar el territorio debería suceder, o una catástrofe económica, o la propuesta de una oferta de trabajo irrechazable. Como docentes e investigadores que son, muchos de ellos aceptarían una estancia en el extranjero o salida al extranjero.

C) EMPRESAS DE BIZKAIA

Se inicia este bloque indicando que, en la actualidad, los/as empresarios/as tienen una visión actual de Bizkaia positiva, destacada económica y socialmente sobre la media del Estado, con una fiscalidad beneficiosa, con desarrollo en innovación y conocimiento (centros/red), aunque con cierta carencia de perfiles especializados en temas como la Inteligencia Artificial. Se señala también la importancia de la administración pública y de las instituciones y con un tejido industrial muy desarrollado y potente, y con ciertas carencias de las empresas del sector servicios que se siente un tanto abandonado desde las instituciones.

De cara al planteamiento del futuro, dos cuestiones preocupan al tejido empresarial de Bizkaia: el envejecimiento poblacional y la fuga de valor. Creen necesario potenciar una imagen de “marca territorial” que potencie su propio valor individual. Se proyecta la esperanza en la implementación tecnológica y el cambio que ésta produce en cuanto a las conductas sociales y comerciales. En este sentido, las TIC generaría un cambio aún mayor de actual en las formas de trabajar, en las de comprar, de informar y de relacionarse. Sin embargo, la digitalización puede conducir a otros problemas como el de la vigilancia. En definitiva y en lo que tiene que ver con estas cuestiones tratadas: envejecimiento, reemplazo, cambio tecnológico, imagen de marca país, **se observa cierto miedo al futuro e incertidumbre por lo que pueda pasar. Temen la necesaria y profunda modificación de sus estrategias y modelos de negocio.**

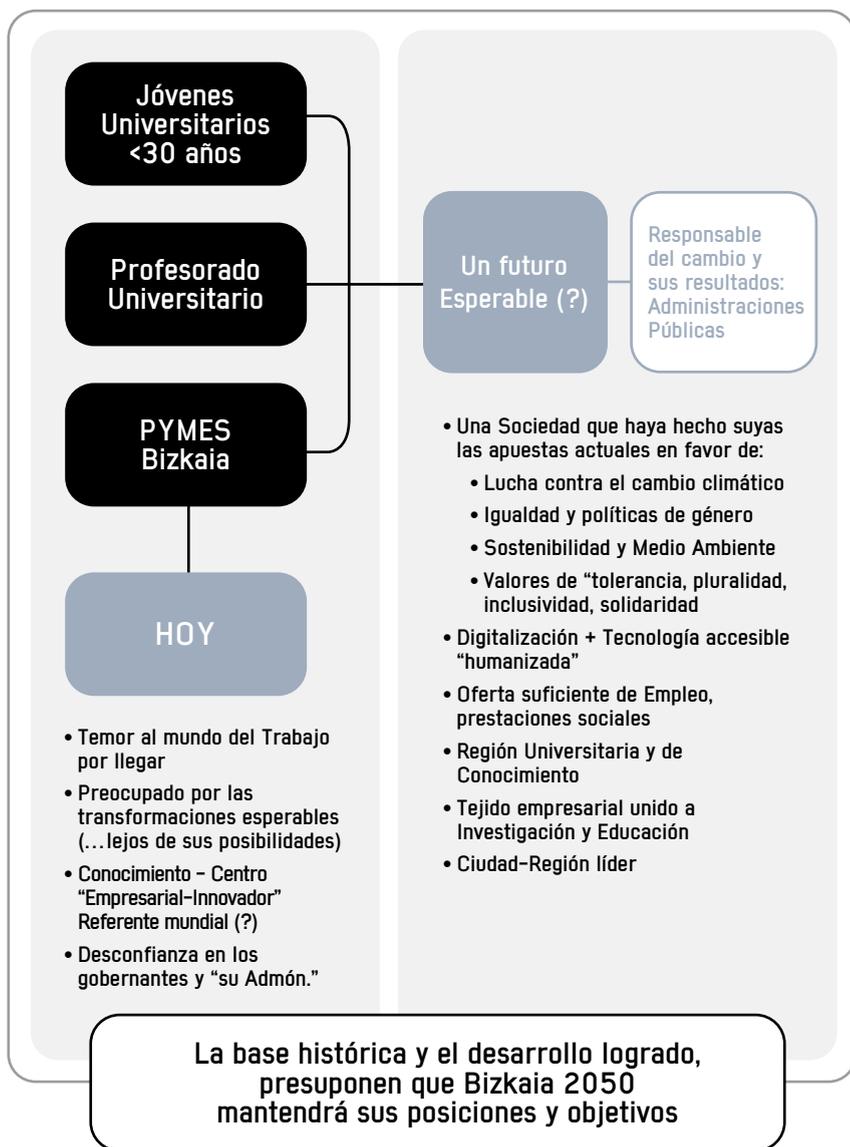
Los temores con este tema no terminan ahí. **Temen que el futuro traiga una desconexión entre la industria y los centros de conocimiento.** Consideran esenciales alianzas público-privadas y generar redes de ciencia, tecnología e investigación muy unidas a las empresas para poder lograr los retos empresariales. Esto, además, en un entorno global más competitivo y difícil.

Las empresas que han formado parte de la muestra consideran que hay unos aspectos clave del territorio que se deben fortalecer. La relación en el desarrollo de proyectos ente la empresa y la administración. Estas relaciones serían incluso más favorables si se redujeran los proyectos propuestos por AAPP de tal manera que se hagan más alcanzables y manejables. Por otro lado, pero siguiendo con lo que tiene que ver con la Administración Pública, se quejan de una excesiva burocracia. Se añade a esto la exigencia-responsabilidad que trasladan a los gobiernos para la retención del talento, la generación de cono-

cimiento y las políticas de desarrollo. En lo que tiene que ver con educación/formación se solicita elevar el nivel impartido, adaptado a las demandas reales del territorio.

En definitiva, este bloque de respuestas-opinión, muy centrado en el hoy y con demandas, más genéricas que específicas, en especial a terceros (en especial a las Administraciones públicas) se han visto reflejadas de forma agrupada en el esquema siguiente, han sido objeto de su toma en consideración en talleres-foros con jóvenes menores de 30 años, a la búsqueda de su posicionamiento en cuanto a su propia visión de futuro, de hoy al 2.050 en el desarrollo de Bizkaia y en el cómo se ve cada uno en ese momento.

EL HOY Y EL MAÑANA ESPERABLE



5.1.2 Un contraste experto y próximo

El diseño original de este libro y el desafío de imaginar una Bizkaia 2050 deseada, contemplaba acudir a la voz experta de personalidades de reconocido prestigio en sus diferentes campos de actuación, áreas de responsabilidad y capacidad visionaria de largo plazo, con un claro conocimiento de nuestra ciudad-región y del mundo, presentes en múltiples foros internacionales en pleno debate prospectivo. Observadores de excepción de los cambios por venir y un claro compromiso con el sentido de pertenencia. Ingredientes que garantizaban un alto valor cualitativo para este proyecto.

Me propuse mantener con todos ellos una conversación¹⁸ abierta tras el envío de un breve documento “de contenidos”, en el que les adelantaba tanto el guion base original y la idea del alcance que habría de tener el libro, con tres preguntas clave que permitirían concretar al máximo las reuniones:

1. ¿Cuál será en 2050 el espacio que hoy visualizamos? ¿Bizkaia 2050 como parte activa y voluntaria de un espacio por reconfigurar junto con otras piezas asociadas de su hinterland político, económico, social, cultural y natural, adecuando aquellos modelos fruto de su propia decisión?
2. ¿Estamos preparados, como sociedad, como individuos, en nuestro rol como agentes generadores de la riqueza, empleo, bienestar y prosperidad en un futurible espacio por construir: Bilbao-Bizkaia-Euskadi 2050)

Las agradables, interesantes e impagables conversaciones mantenidas, las ideas y opiniones francas y sinceras compartidos no tienen precio.

Nuestra amistad, confianza y el largo recorrido que hemos vivido a lo largo de nuestras trayectorias vitales y profesionales, permitirán, sin duda, reconocerse a todos y cada uno de ellos en alguna parte de este libro, y me gustaría pensar que en el conjunto de lo aquí recogido. *(Sin duda, un libro de extraordinario valor consistiría en la publicación de estas conversaciones, sin añadir comentario o apreciación alguna)*

Acordé aplicar el método establecido por la Chatman House Rule¹⁹ que permite relatos o descripciones genéricos de lo tratado en conversaciones, diálogos o encuentros, con la prohibición terminante de asociar el nombre de quien lo comenta, preservando la intimidad y confidencialidad necesarios.

Casi 100 horas de conversaciones, múltiple información y documentación complementaria que se desprendía de las mismas, de sus planes y líneas de trabajo alineadas con lo conversado, suponen un rico caudal para reforzar el futuro deseable. Sus notas, adicionales, informes relevantes, documentación o, referencias a terceros de incuestionable valor, han acompañado el ejercicio.

Con estas premisas, resultó de relevante importancia recoger una base convergente de los principales contenidos, preocupaciones, ilusiones, apuestas y observaciones cualificadas que el conjunto de estas sesiones aporta a esa Bizkaia 2050 deseada y que recojo en esta infografía que nos ofrece un inigualable “contraste experto y próximo”, surgido de este grupo cualificado, con la integración de mis reflexiones extraídas de todo el rico material de diferentes fuentes ya mencionadas.

¹⁸ Conversaciones de Contraste.

Entrevistas personales mantenidas por el autor, Jon Azua, co las personas señaladas en el cuadro específico. Las entrevistas fueron celebradas entre el 15 de febrero y el 24 de septiembre de 2021

¹⁹ The Chatman House Rule

Como cabía esperar, existe una amplia coincidencia en los grandes temas que habrán de condicionar nuestro futuro, una doble sensación común, entre la relativa confianza en que sabremos “construir y/o reinventar” desde nuestras muchas fortalezas y capacidades como ha sucedido en otros tiempos y momentos críticos, a la vez que una más que relativa preocupación y desconfianza en nuestro verdadero compromiso y comportamiento individual y social, necesario para superar las barreras existentes, un relativo confort dominante y barreras reales que nos distancian, en muchos casos, de las “posiciones en cabeza mundial” en el complejo y exigente nuevo mundo por conformar.

Resulta relevante comprobar una **coincidencia en al menos seis espacios de dualismo (por un lado, se consideran críticos para el futuro y se valoran históricamente positivos en su aportación diferencial para haber llegado hasta aquí, a la vez que se observa un relevante deterioro en los mismos y sobre cuya transformación imprescindible para “ganar el futuro deseado” se ve poco probable echando en falta una mayor (mejor y rápida) innovación. Se trata de:**

- 1 Las Administraciones Públicas, sus responsables y funcionariado, aparatos e “industria propia” y los marcos normativos y presupuestario que lo sustentan y conforman “el campo de juego”.
- 2 La educación, formación y sistema universitario en concreto.
- 3 La ausencia de un suficiente número de empresas, proyectos tractores, de tamaño, fuerza, liderazgo e internacionalidad necesarios para abordar el futuro de éxito requerido o la infrutilización del potencial que su uso en red ofrecería.
- 4 Nuestros “vehículos” propios y diferenciadas de financiación, arquitectura fiscal, presupuestación pública y Concierto Económico, y su uso potenciador de la estrategia país.
- 5 La configuración institucional y de cohesión territorial, así como el espacio regional, ciudad-vasca básico sobre el que construir una ciudad-región con la fuerza necesaria.
- 6 Preocupación por la percepción del distanciamiento entre la tipología de aspiraciones y comportamientos y valores en lo que hemos entendido caracterizaba a la sociedad vasca y lo que hoy parece emerger.

Desde esta visión y sentimiento “dual”, se transmite una apuesta optimista en la confianza de contar con los mimbres necesarios para transitar un proceloso y complejo, existente, mundo de transformaciones inevitables que traerán la recompensa de una Bizkaia 2050 deseable, ganadora de un futuro propio, ilusionante y de éxito, si bien se observan múltiples barreras para abordar las transformaciones imprescindibles para su logro. Y un reclamo indispensable: abordar cambios sustanciales (lo que he rebautizado como “revoluciones pendientes y disruptivas”) que posibilitan responder al mundo por llegar.

Así, repasamos, brevemente, el rico mega diagnóstico y piezas estratégicas sobre las que visualizar, en conjunto, el futuro y, sobre todo el largo camino a realizar.

Estamos en un momento crítico que exige una auténtica transformación radical, revisando, reinventado o redirigiendo nuestras actitudes, proyectos

y complicidades para afrontar un mundo cambiante, más desconocido de lo imaginado y con una acelerada aparición de nuevos jugadores.

De una u otra forma, podemos resumir en torno a demografía, medio ambiente-energía, economía y tecnología las fuerzas estructurales que rediseñarán el futuro, cuestionándonos en qué medida impactarán al ser humano, a las sociedades y, en particular, a quienes vivamos en esa Bizkaia del 2050. Un impacto que incide en un buen grupo de “espacios” cambiantes, provocando las reacciones necesarias sobre la manera de reposicionarnos ante los mismos.

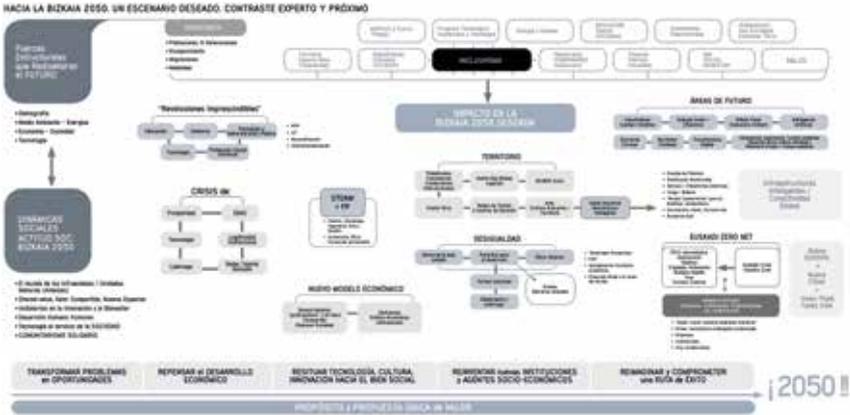
Las dinámicas observables (y cambiantes) habrán de modularse, motivarse, orientarse hacia un propósito y propuesta única de valor, actuando sobre la totalidad de agendas y elementos clave que lo hagan posible y que trataremos a lo largo de los próximos capítulos.

Todo un esfuerzo, diario, conjunto y/o colectivo que requiere las complicidades y compromisos plenos compartibles.

Un último elemento, destacado en la totalidad de comentarios recibidos y analizados resulta de enorme importancia: **El 2050 será resultado de todo aquello que hayamos hecho desde hoy hasta entonces. Esta primera década, 2021-2030 resulta esencial.** En ella marcaremos nuestro verdadero futuro. Hoy, es el momento de redoblar esfuerzos acelerados para no perder un futuro deseado.

Está en nuestras manos.

La riqueza de lo explorado en alineación con la metodología, propósito y piezas esenciales que se habrán contemplado en la estructura de este libro, permitieron “reescribir” un esquema básico que se ha ido enriqueciendo y reconfigurando a lo largo de este año y medio de trabajo. El esquema-guion (que como menciono es un esquema propio, de mi responsabilidad única, de principio a fin) se ha ido completando y desarrollando paso a paso. En los capítulos finales (6 y 7) reaparecerá para guiar, de manera ordenada lo resultante hacia el estadio final.



Ver gráfica en la página nº 08 del cuadernillo que acompaña al libro

5.2 Transición a la luz de Megatendencias observables y su previsible impacto en nuestro camino

Con mayor o menor grado de posibilismo o probabilidad en función de aproximaciones, hemos apostado por un libro que renuncie a explicitar, analizar o proponer escenarios alternativos, optimistas o pesimistas resultantes de situaciones, decisiones, externalidades que emergen como determinismo a asumir. Nuestra apuesta es por un único escenario, el DESEADO. *¿Cuál será ese escenario en el que quisiéramos vivir en el 2050?*

Apostamos por un mundo de oportunidades y no de problemas o barreras que imposibiliten nuestra vida y proyectos “confortables y queridos”, deseamos ver un mundo de abundancia compartida y no de escasez²¹, diseñamos un mundo inclusivo con el que nos identifiquemos y en el que juguemos un rol coprotagonista, queremos decidir con quienes y cómo compartirlo, estamos dispuestos a asumir los compromisos, responsabilidades y riesgos que nos obliguen las decisiones imprescindibles para acometer las transformaciones que habremos de realizar y, sabemos, que no será un recorrido de manual, ni un proceso simple, unidireccional, servicial y continuo. Sabemos que la unidad absoluta no solamente es imposible sino, seguramente, tampoco el mejor compañero de viaje, por lo que habrá decisiones, actitudes y comportamientos contra corriente, incómodos y que requieren el valor y coraje de la opción que en cada momento y en función del papel que juguemos, todos y cada uno, en cada momento, habremos de asumir.

Eso sí, tenemos por delante todo un mapa o constelación de piezas que nos señalan el enorme recorrido a transitar desde HOY y su realidad constatable con el mañana deseable. Ahora bien, *¿Todo aquello que queremos hacer es posible? ¿Es momento de echar un vistazo a las Megatendencias que, queramos o no, están y estarán entre nosotros y habrán de condicionar nuestras sucesivas “transiciones”?* Si bien las Megatendencias serán, sí o sí, sus consecuencias e impacto en nuestro proyecto, es en gran parte, fruto de lo que hagamos ante ellas. Toca ahora, entenderlas, comprender su alcance y apostar por la mejor manera de afrontarlas para convertirlas en un aliado en nuestro camino hacia el espacio deseado.

De esta forma abordamos el siguiente apartado de este largo viaje. *¿Qué nos depara el futuro a la luz de las Megatendencias observables? ¿Cuál será su previsible impacto en nuestra apuesta estratégica? ¿Cuál será, en cada caso, la respuesta que habremos de elegir para llegar al objetivo marcado: la Bizkaia del 2050?*

²¹ Abundancia vs. Escasez

ABUNDANCIA VS. ESCASEZ

Lejos de pensar en “repartir la tarta existente” bajo conceptos de suma cero (lo que uno recibe, otro lo pierde), propio del modelo y pensamiento limitado de los tiempos de “escasez”, el pensamiento de la abundancia sugiere “crear más tartas” y facilitar las oportunidades de acceso para todos creando un mundo de posibilidades adicionales y crecientes.

Las tecnologías exponenciales, debidamente orientadas a la solución de demandas y necesidades sociales, facilitan (y condicionan) este futuro esperable.

Atendiendo a la teoría y movimiento descrito y atribuible a la escuela de pensamiento de la “Singularity University” y de Peter Diamandis, ya comentado, serían seis los grupos de beneficios inmediatos que aporta esta manera de pensar y de actuar:

- 1 Entender y asumir que el mundo es, día a día, más y más “abundante”, aumentando la esperanza colectiva para el logro de desafíos complejos y, en apariencia, inalcanzables.
- 2 Superar el temor a la pérdida de una ocasión u oportunidad concreta, sabiendo que es infinita la capacidad de afrontar y espera nuevas oportunidades, de forma permanente.
- 3 No temer al futuro. Está en nuestras manos, en nuestros compromisos, en nuestro empeño, motivación por apropiarnos de él y configurarla atendiendo a nuestros deseos.
- 4 Dejamos de ver “competidores excluyentes de suma cero”, para percibir, descubrir y potenciar espacios “coopetitivos” en potenciales colaboraciones con objetivos y beneficios compartibles.
- 5 Reinventemos actividades, capacidades, modelos de negocio, servicios y políticas públicas, nuestro entorno y medio ambiente, a través de “lentes digitales”, en constante evolución, desmaterializando, desmonetizando y democratizando las ofertas de servicios y productos, haciéndolos accesibles a todo tipo de demandantes.
- 6 Refuerzas tu rol de liderazgo, personal y/o compartido, trabajando para un futuro inspirador, positivo, optimista, capaz de lograr la adherencia de terceros, compartiendo proyectos y desafíos...

El siguiente esquema recoge el proceso que hemos seguido, alineado con los apartados anteriores. Las progresivas transiciones y la propia “magia del largo proceso” determinarán nuestra capacidad de lograr el propósito que haga de la simbiosis persona-comunidad el resultante situado de una Bizkaia 2050 en un espacio propio, diferente a otros modelos, tomando de todos y cada uno de ellos, lo mejor, adaptable a nuestra propia voluntad. Iremos repasando y comprendiendo las principales piezas cuyas expectativas ya vienen, más o menos, formuladas y explicitadas por las Megatendencias mundiales observables.

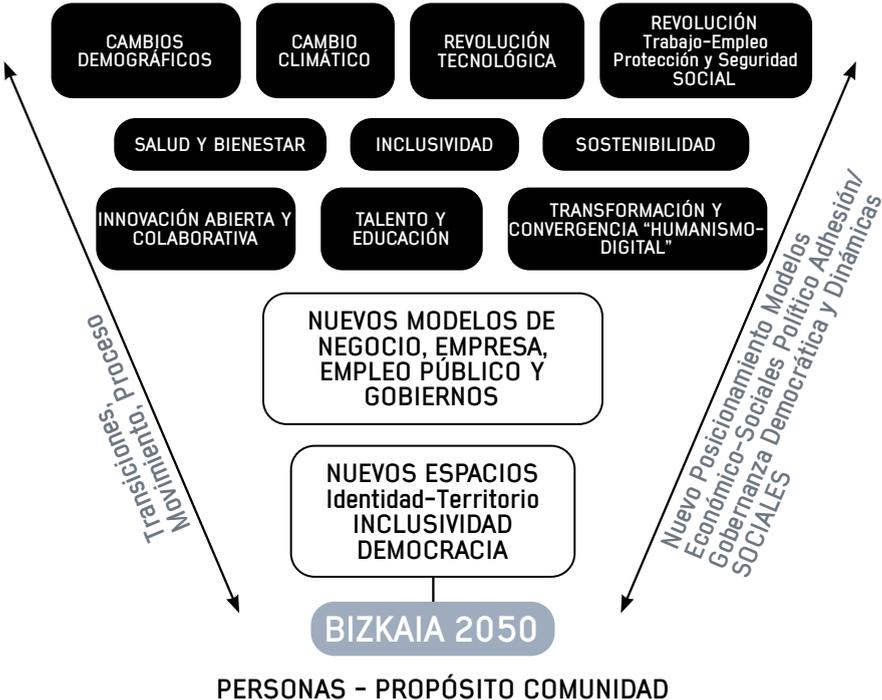
Al objeto del análisis compartido de estos años, las fuerzas que habrán de afectar, para bien o para mal según nuestra voluntad y respuesta, nuestras apuestas y posibilidades de futuro, hemos querido reflejar en 15 apartados, totalmente interrelacionados en multi direcciones, el complejo puzzle que rediseñará un mapa en el que

habremos de movernos. Dicho mapa será, a su vez, cambiante a lo largo de sucesivas transiciones que supondrán lo que ha venido en llamar, a lo largo de los años, “La magia del proceso”.

La definición de objetivos, puntos de llegada, planes para realizar, exigen como elemento esencial de la estrategia plena, esa magia, en gran medida controlable, fruto de nuestras actitudes y decisiones de ejecución y en parte, modulable o no, previsible o no, que nos viene dada, decidida por terceros y que inciden en los resultados obtenibles paso a paso. Una “maniobra estratégica” será realizable, y exitosa, en la medida que el proceso que lleva a su cumplimiento responda a lo previsto. Proceso cambiante, por definición, demandante de liderazgos y gobernanzas específicas, instrumentos adecuados para los fines propuestos, dotación suficiente de recursos, flexibilidad y agilidad en el recorrido, coherencia “estratégica plena” y complicidad, compromisos, participación, gestión y evaluación constructiva, en todo momento.

Sentadas estas bases, no se trata aquí de describir un tratado de Megatendencias sino, simplemente, de acercarnos a ellas, que recordemos su importancia y aquellos elementos esenciales que conllevan, y preguntarnos cuál será su grado de impacto en nuestras ideas y proyectos empresariales, sociales y de país, y en qué medida seríamos capaces (y estaríamos dispuestos a asumir sus implicaciones personales y colectivas) en despejar sus inconvenientes y aflorar sus posibilidades y consecuencias positivas. Así, repensemos este mapa como una invitación a reencontrarnos con las oportunidades que nos ofrecen para un mundo mejor.

A LA LUZ DE LAS MEGATENDENCIAS OBSERVABLES Y SU PREVISIBLE IMPACTO EN NUESTRO FUTURO



5.2.1. ¿Qué esperamos de los cambios demográficos?

Una primera referencia significativa exige una prospectiva demográfica. Recogemos una rápida visión comparada de las principales cifras y estimaciones en el ámbito mundial, europeo, estatal (España), del País Vasco y de Bizkaia, de modo que seamos capaces de “enmarcar una situación realista”. En primer lugar, en términos de tamaño y más adelante desde el análisis cualitativo de un elevado número de conceptos “móviles” que, más allá de la base poblacional, irán reconfigurando nuestro “espacio de futuro”. Las olas migratorias esperables, la diáspora cambiante y con la que habremos de jugar un rol especial desde el territorio base, el envejecimiento y las “n” generaciones que, progresivamente, irán ocupando sus diferentes espacios en los múltiples ámbitos de nuestras vidas.

Prospecciones Demográficas

● Mundo

La población mundial presenta una tendencia creciente. Sin embargo, no todas las regiones del mundo crecen al mismo ritmo. En el caso de Europa, si bien existen un aumento en la población, este crecimiento es de tan solo el 2%, siendo la tasa de crecimiento más baja a nivel mundial, junto con América del Norte²².

Este mismo informe señala que para el año 2050, la población mundial aumentará en 2.000 millones de personas, alcanzando la cifra de 9.700 millones, y prevé que para finales del siglo la población mundial alcance su máximo con 11.000 millones de personas.

Algunos países de Asia, África, junto con Estados Unidos registrarán el mayor incremento de población hacia mitad del siglo, concentrando el 50% de la población mundial entre el presente y el 2050. Este mismo informe proyecta que hacia 2027 India superará a China como el país más poblado del mundo.

De otra parte, el informe de la ONU destaca de manera especial que la población mundial está envejeciendo, al tiempo que el grupo de edad de 65 años o más es el que crece más rápidamente. Esto se debe a que ha aumentado la esperanza de vida al nacer y han disminuido de los niveles de fecundidad; por un lado, se espera que la esperanza de vida al nacer, que aumentó de 64,2 años en 1990 a 72,6 años en 2019, aumente aún más, alcanzando los 77,1 años en 2050 a nivel global, mientras que se prevé que la tasa global de fecundidad, que bajó de 3,2 nacimientos por mujer en 1.990 a 2,5 en 2.019, disminuya aún más, alcanzando 2,2 nacimiento por mujer en 2.050.

● Europa

En concordancia con el informe de la ONU, EUROSTAT²³ describe una estructura poblacional en Europa donde el 19% de la población es mayor de 65 años y se espera que para el año 2080 esta cifra alcance una participación del 29% en los países miembros de la EU. De otra parte, el porcentaje de población en edad laboral, que para el año 2.017 presentaba una participación del 64%, disminuirá constantemente hasta el año 2.050, hasta alcanzar una participación del 55%.

²² Perspectivas de la población mundial 2019. ONU

²³ EUSTAT. Panorámico demográfico 2018

• España

Por su parte, España completa un número de habitantes cercano a los 47 millones, datos del INE²⁴, representando su población mayor de 65 años una participación promedio similar a la de Europa (19%), si bien los nacimientos se han reducido en un 29%. De allí que el aumento de la población en España se explique por la inmigración que compensa la baja natalidad. En el 2.020, el aumento de población se debería, por tanto, exclusivamente, a la migración internacional. Esto producirá que la población nacida en España siempre disminuirá y pasaría de significar el 85,2% del total actualmente, a representar el 66,8% dentro de 50 años. De los fenómenos demográficos presentes en Europa, quizás uno de los más significativos sea el incremento de la proporción de personas mayores junto con un descenso continuado en la proporción de personas en edad laboral. Esto implicará un aumento de la carga sobre las personas en edad laboral, a fin de hacer frente al gasto social exigido por el envejecimiento de la población para una serie de servicios conexos.

• Euskadi

Según EUSTAT, la población en la Comunidad Autónoma de Euskadi presenta tendencia creciente entre 2.017 y 2.018 del 0,02%. La participación de población mayor de 65 años representa el 24% del total de la comunidad superando a la de España en 5 puntos porcentuales. Por su parte, los menores de 19 años representan el 18% del total de habitantes en CAE. De otro lado, EUSTAT²⁵, identifica para Euskadi una disminución del 36,6% en los nacimientos registrados en 1980 y 2016, en contraste con una esperanza de vida que va en aumento; en un 9,8% para las mujeres y para los hombres un 13%, en el mismo periodo.

Es decir, nuestro territorio base, Bizkaia 2050, tendrá una población muy similar en tamaño a la actual, incorporando un saldo neto de más habitantes.

Un deseable aumento y mejora de nuestra esperanza de vida con una población mayor más elevada en proporción, limitadas tasas de natalidad salvo cambios sustanciales en las políticas de familia, natalidad y/o migración, en todo caso, la necesidad de políticas positivas favorecedoras de una migración inclusiva habrán de caracterizar las próximas décadas, con una relevante implicación de los agentes económicos y, en especial, también, empleable y generadora de riqueza necesaria para financiar nuestro desarrollo, niveles y bienestar. Adicionalmente, “crecer, de forma colaborativa” con espacio complementarios a lo largo del mundo (como veremos más adelante), parecería no solamente deseables y naturales, sino imprescindibles.

²⁴ INE 2019-2020. Estimaciones demográficas

²⁵ EUSTAT. Panorámico Demográfico 2018

BIZKAIA 2050. ESTIMACIONES DEMOGRÁFICAS

		Prospecciones demográficas				
		MUNDO	EUROPA	ESPAÑA	PAÍS VASCO	BIZKAIA
Población total (personas) *Mundo (miles)	2020	7.794.799*	447.671.046	47.321.434	2.188.813	1.140.715
	2050	9.735.034*	441.220.961	49.348.530	2.159.780	1.080.740
Fertilidad (niños por mujer)	2020	2,42	2,62	1,39	1,31	1,22
	2050	2,21	1,72	1,57	1,44	1,36
Muertes (Total personas)	2020		4.770.548	432.024	22.268	12.209
	2050		5.591.473	607.518	29.576	15.532
Migración Neta (Total personas)	2020		1.270.426	364.909	14.242	6.429
	2050		1.001.288	178.664	7.797	3.784
Esperanza de vida al nacer (años)	2020 mujeres	75,59	82,25	86,68	87	86,6
	2020 hombres	70,81	75,87	81,26	81,96	91,60
	2050 mujeres	79,11	85,38	89,67	90,23	90
	2050 hombres	74,52	79,97	84,35	85,6	85,30

Cambios y transiciones demográficas

El panorama demográfico presenta un crecimiento poblacional desacelerado, con menos nacimiento y más porcentaje de personas mayores; de allí que la participación de este colectivo aumenta en mayor proporción que la del colectivo en edad laboral. De otra parte, la prospectiva de población para los próximos años sugiere que el aumento de las defunciones, siempre superior al número de nacimiento, daría lugar a un saldo vegetativo negativo. Este saldo sería superado por el saldo migratorio positivo, lo que provocaría un aumento de población que se debería, por tanto, exclusivamente, a la migración internacional.

Esto supone dos grandes desafíos: en primer lugar, el desafío social de generar condiciones que garanticen el bienestar físico y emocional del adulto mayor, y, en segundo lugar, el desafío económico que representa el tener menos población en edad de trabajar que dinamice la economía y garantice la sostenibilidad pensional de la población mayor.

Estos mismos desafíos abren dos oportunidades, por un lado desarrollar nuevos modelos de negocio en los que la inclusión social forme parte de su ADN, como por ejemplo: maximizar el conocimiento de los adultos mayores para generar soluciones a la problemáticas que ellos ya han transitado y/o por otro lado, fortalecer las empresas adoptando la inclusión social dentro de sus valores corporativos, como por ejemplo: aprovechando la creciente ola migratoria para atraer talento y, no solo engrosar la franja de población en edad de trabajar y con ello garantizar el sostenimiento de la población mayor, sino también, dinamizar la economía y tejer redes de negocios alrededor del mundo.

El reto de propender garantizar el bienestar físico y emocional de adulto mayor requiere repensar en servicios diferenciados en salud, alimentación,

ocio, comunicación, transporte, entre otros e invita a proponer estrategias de nuevos productos y servicios a la medida de las necesidades y expectativas de este segmento de la población. Este tipo de estrategias están definidas por la Unión Europea como economía plateada.

La economía plateada reconoce que la población adulta mayor posee una experticia invaluable que la hace capaz de identificar soluciones a problemáticas ya conocidos por ellos y por tanto son una fuente de innovación, que, aprovechada de manera colaborativa con el gobierno y las empresas, podría dar origen a nuevos modelos de negocio y a la reactivación de la dinámica laboral para aquellos adultos mayores absolutamente activos, independientes y emprendedores.

Por otra parte, cada vez más, resulta de especial relevancia las diferentes investigaciones en relación al papel de las diásporas a lo largo del mundo, su contribución en el país origen y el país de acogida y sus actitudes y comportamientos en sus “nuevos espacios de inclusividad”. Un ejemplo lo tenemos en una reciente investigación²⁶ que revela beneficios sorprendentes de la migración tanto para los países de origen, como para los nuevos países de residencia. Los resultados de la investigación sugieren que los migrantes pueden forjar nuevas conexiones entre sus países de origen y sus nuevos países, y de esta manera estas diásporas podrían ampliar las oportunidades comerciales entre las empresas y países emisores y receptores de población. En esta línea, Mckinsey & Co., en su informe “Briefing note, prepared for the World Economic Forum in Davos, Switzerland 2019”, estima que los trabajadores que se mudaron a entornos de mayor productividad contribuyen aproximadamente en un 9,4%, al PIB mundial en 2015, unos 3 billones de dólares más de lo que hubieran producido en sus países de origen.

Migración

Un estudio publicado por Naciones Unidas en 2019 sobre Prospectiva de Población a 2050²⁷, señala que un número creciente de países está experimentando una reducción del tamaño de la población. Esto se debe a los bajos niveles de fecundidad y, en algunos lugares, a las altas tasas de emigración. De manera específica entre 2019 y 2050 se prevé que la población disminuya en un 1% o más en 55 países o áreas, de los cuales 26 pueden ver una reducción de al menos un 10%. En China, por ejemplo, se prevé que la población disminuya en 31,4 millones o 2,2% entre 2019 y 2050.

Por su parte, la migración se ha convertido en un componente importante del cambio demográfico en algunos países. Por ejemplo, según el mismo informe de Naciones Unidas, se estima que, en los próximos años, Europa y América del Norte, África del Norte y Asia Occidental, y Australia serán receptores de migrantes internacionales, mientras que otras regiones serán remitentes netos. Algunos de los mayores movimientos migratorios estarán impulsados por la demanda de trabajadores migrantes, por la violencia, la inseguridad y los conflictos armados o incluso como consecuencia del cambio climático.

Previsibles OLAS MIGRATORIAS se darán en las próximas décadas. La política y actuación positiva, ordenada y de máximo asilo, inclusividad y apoyo-respeto y acogida digna, determinará su impacto en nuestro desarrollo hacia el 2050, lo que requeriría acoger e integrar los flujos migratorios, incluso, además de

²⁶ Stanford Social Innovation. Profitable migration

²⁷ Migración Global. Flujos esperables a lo largo del mundo (Naciones Unidas).

responsabilidad social y máxima protección de los derechos humanos, transformarlos en oportunidad social y económica de los países involucrados dada la aportación que los inmigrantes podrían hacer en términos de intercambio cultural, dinamización de los mercados y sostenimiento del modelo de bienestar en aquellos países con menos nacimientos y más porcentaje de personas mayores.

Por ello, para maximizar los beneficios que la tendencia migratoria representa, se hace necesario fortalecer las alianzas público/privada para el diseño e implementación de políticas que faciliten la inclusión y vinculación de la población migrante en el ejercicio laboral, así como también en el desarrollo de competencias profesionales acordes a las necesidades y apuestas vigentes del mercado, y de esta manera garantizar una mejor integración económica, social y cívica que se traduciría en un incremento de la productividad y competitividad de las regiones receptoras. *¿Cuál será nuestra reacción de políticas públicas y comportamiento social ante ellas?*

Si bien cabe pensar en que la mayoría de estos cambios migratorios obedecerán a consecuencias socioeconómicas (desgraciadamente en su mayoría obligados por conflictos y/o desigualdades a la búsqueda de oportunidades y mejores proyectos de vida), un buen número de ellos serán consecuencia del proceso de cambio climático y catástrofes naturales.

Pese a la intensidad de las estrategias y compromisos mundiales asociables a la lucha contra el cambio climático, su impacto, como siempre desigual, provocará considerables mutaciones en diferentes geografías, lo que no solamente provocará un intenso proceso geo localizador en significativas poblaciones, algunas de las cuales podrían paliarse parcialmente con medidas innovadoras de remplazo, vivienda, empleo, resituación, otras por decisiones previas -de largo plazo- para la “reinvención de ciudades, vivienda y reordenación del territorio” y además de catástrofes naturales que los hagan inevitables, pero, otras obedecerán a hábitos y aspiraciones de vida. También, la “lucha por el talento” provocará “migraciones”, temporales o definitivas, en especial de gente joven, por oferta de empleabilidad y calidad de vida, en el marco de una creciente “competencia” entre ciudades-región por contar con los llamados “grupos de jóvenes” a la búsqueda de los “mejores espacios de desarrollo”²⁸.

En consecuencia, los movimientos migratorios del futuro intensificarán sus causas y tipología. Exilios, migraciones de carácter económico, migraciones por catástrofes naturales, cambio climático, talento, nuevas opciones y modos de vida... invitación de los modelos percibidos (transmitidos) en mensajes globalizadores y aquellos de ida y vuelta (inicialmente) fruto de la internacionalización de la economía y sus empresas, de la investigación colaborativa internacional y del creciente turismo generalizado.

Ya hoy, las previsiones en cuanto a las migraciones de población asiática, en proporción distantes (asiático-estadounidense en torno a 33 millones vs. 4 millones asiático-europeo) se invertirán y las migraciones América Latina-Estados Unidos se verán reducidas en términos de “necesidad” para dar paso a “atracción activa” fruto de las necesidades de fuerza de trabajo en los Estados Unidos. África, no solo continuará generando movimientos hacia Europa, sino que las migraciones interiores crearán de gran manera, campo-ciudad, país a país.

²⁸ “The Youth Talent Clusters” Future Map.

La Diáspora Vasca

Más allá de situaciones coyunturales, geopolíticas, administrativas, de “legalidad” que confiere el carácter de nacional, residente, etc. de las personas en países concretos y de la “condición política de vasco” que pudiera reconocerse a un miembro determinado de la Diáspora Vasca, en cualquier momento de la historia, el país y en este caso, como el espacio Bizkaia 2050 (Bilbao-Bizkaia-Euskadi), como base natural, ha de contemplar su Diáspora como punto integrante e indisoluble de la misma.

La Diáspora Vasca, además de su percepción voluntaria de identidad, imagen y compromiso permanente, da sentido pleno de pertenencia, ha jugado, juega y ha de jugar un papel relevante en el futuro de nuestra deseada Bizkaia 2050. Por convicción, sin duda, a la vez que, incluso, por convivencia e interés mutuo, para la construcción de espacios colaborativos económicos, políticos, sociales, académicos e institucionales posibilitadores de estructuras colaborativas internacionales, “ola deseada de migración bidireccional”, y enriquecimiento mutuo permanente.

Si bien el esquema que revisamos no refleja, en la misma intensidad, grandes flujos migratorios con/desde América con Bizkaia 2050 (lo que sería una extraordinaria noticia para nuestros hermanos de América que verían así consolidada su democracia, equidad y bienestar económico), supone una línea de trabajo de extraordinaria relevancia con el diseño de nuestros proyectos de futuro.

El correspondiente cuadro recoge una breve referencia de interés en la cambiante, esperable Diáspora Vasca y su impacto en Bizkaia 2050.

DIÁSPORA

Más allá de su valor intrínseco como pieza “natural” e indistinguible del propio pueblo vasco y de su pertenencia activa a/en Bizkaia 2050, desde el punto de vista estratégico en su rol, insustituible, de contribución a la generación de valor económico y social a la visión 2050, merece la pena recoger su rol esencia en su configuración.

Las diásporas en general (de mayor impacto cuando conserva una mínima vinculación activa con su país-origen) son consideradas a nivel global, “contribuyentes netos e irremplazables” al desarrollo del país originario. Impactan, positivamente, en la propuesta de valor del país, a través de diferentes mecanismos clave:

- 1 Memoria, relación, representación y comunicación bidireccional.
- 2 Flujos bidireccionales de talento, capital humano, recursos (económico-financieros) entre familias, comunidades, organizaciones de todo tipo.
- 3 Facilitan la inversión extranjera en origen y destino.
- 4 Transferencias de capital humano en todo tipo de intercambios: temporales, culturales, económicos, empresariales, académicos, políticos.
- 5 Decisiones, aportaciones, interacción en el mundo de las ONG, fundaciones, entidades de caridad y de ámbito social.
- 6 Inversiones y capital riesgo y emprendedor.
- 7 Turismo, cultura, etc.
- 8 Intercambio nuevas iniciativas.
- 9 Confianza, conocimiento y visibilidad a los Stakeholder por el punto de referencia bidireccional.
- 10 Lobby “estructural” en ambos ámbitos.
- 11 Aportan capital humano en los proyectos binacionales.
- 12 Refuerzan los sistemas educativos, ecosistemas políticos y referencias académicas.
- 13 Diplomacia internacional.
- 14 Representatividad, respeto, generación de espacios cooperativos creíbles.
- 15 Acceso a programas, iniciativas y proyectos para la colaboración entre países y en el ámbito internacional.

En el caso de la Diáspora Vasca, su amplia, nutrida y respetable red, especialmente a lo largo de América, ha facilitado y facilita una representatividad difícilmente obtenible con el apoyo/obstáculo de los Estados y sus relaciones diplomáticas centralizadas. En el caso de espacios subnacionales, ciudades-estado que habrán de primar en el futuro, se convierten en el principal “embajador cualificado, próximo y eficaz” del que puede disponer Bizkaia 2050.

Atentos a tendencias esperables en el reposicionamiento demográfico-económico. Geolocalización

Antes de concluir con el análisis correspondiente a este apartado, merece la pena hacer referencia a tres figuras representativas de movimientos esperables en el binomio población-economía, en términos de tamaño, según las estimaciones en curso.

Suponiendo válidas las estimaciones sobre bases y comportamientos actuales (PIB, motivación de desplazamiento y geolocalización, organización territorial y geopolítico-administrativo) en correlación básica y positiva sobre el comportamiento demográfico y sus previsible movilizaciones-migraciones, 2050 nos seguirá ofreciendo, con cambios entre ellos, una decena de países-estado, actuales, dominantes en términos de su PIB. Serían “las economías top” bajo este prisma.

Así, el panorama 2050, correspondiente al orden aquí recogido, con un relevante dominio de los llamados “mercados emergentes”.

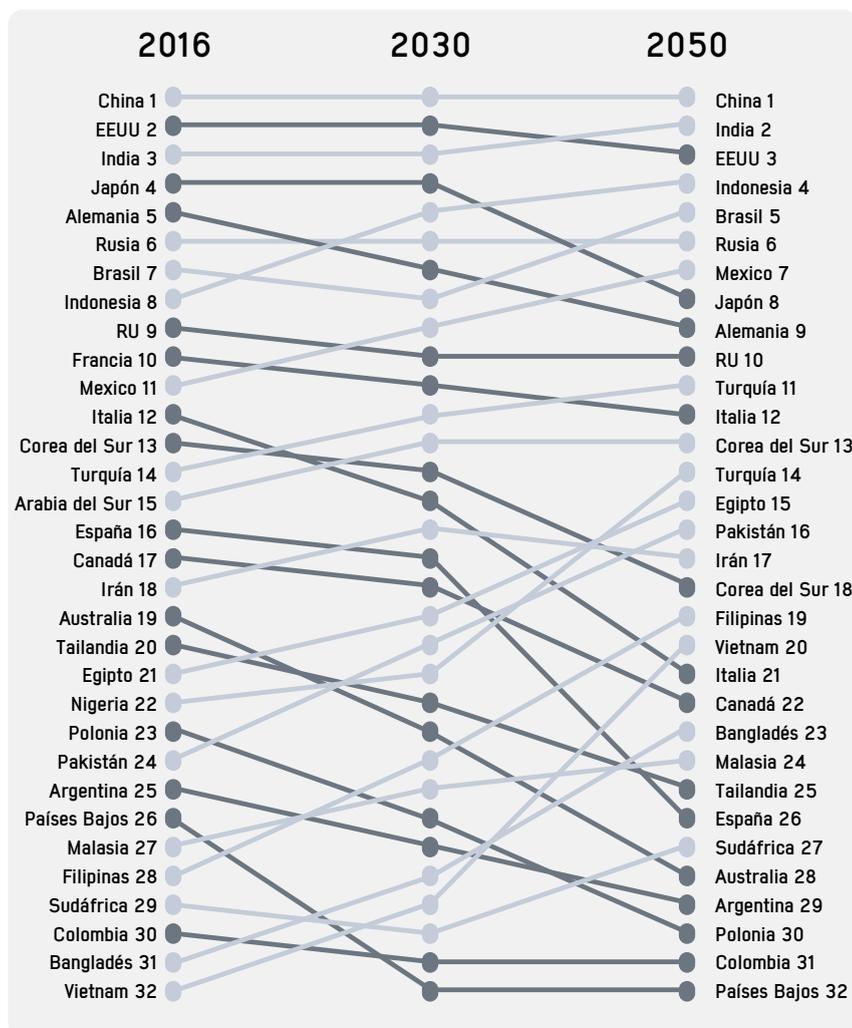
2016 • 2050			
China	1	1	China
EEUU	2	2	India
India	3	3	EEUU
Japón	4	4	Indonesia
Alemania	5	5	Brasil
Rusia	6	6	Rusia
Brasil	7	7	Mexico
Indonesia	8	8	Japón
Reino Unido	9	9	Alemania
Francia	10	10	Reino Unido

E7 economía
 G7 economía

Fuente: El mundo en 2050. PwC

Y, más allá de estos diez grandes jugadores, observaremos significativos cambios en otros países que escalarían posiciones, pasando a desempeñar roles clave en sus respectivas áreas de influencia, principalmente en ASEAN (Vietnam, Filipinas) y África (Nigeria). *¿Más allá de su peso población-economía realizarán los cambios necesarios y acentuados para "ganar un futuro" deseable?*

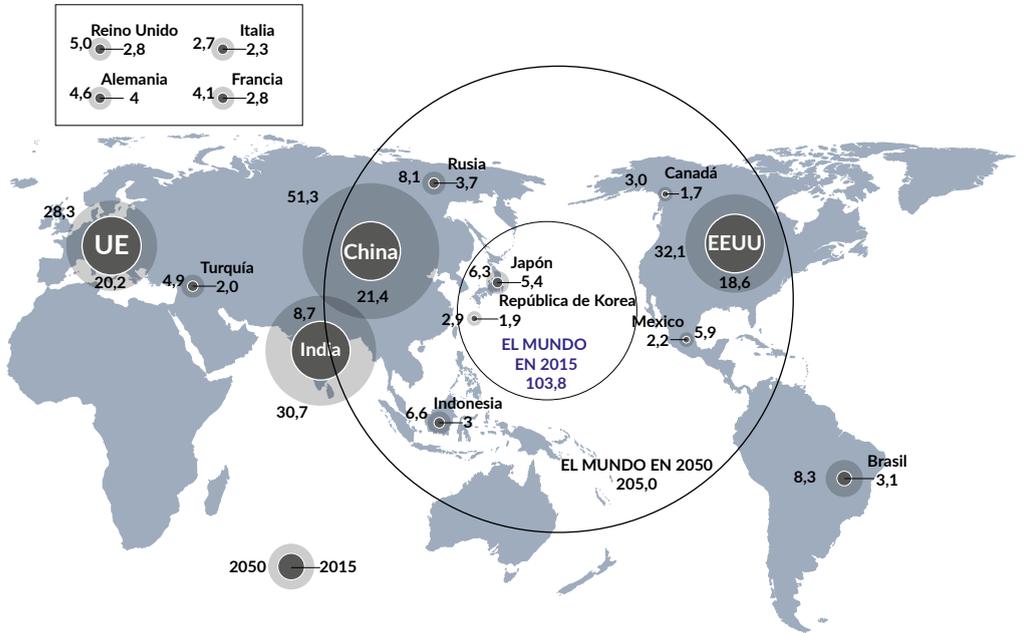
ESTIMACIÓN DEL RANKING CAMBIANTE A 2050



Fuente: IMF para las estimaciones del año 2016
Proyecciones del PwC para 2030 y 2050

Por tanto, ¿Un nuevo espacio para el 2050 bajo el determinismo del tamaño y fuerza del tamaño y configuraciones actuales en el eje conjunto población-PIB?

¿EL NUEVO ESPACIO DEL 2050?



Envejecimiento

Afrontar la creciente población mayor y su situación esperada para el 2050, conlleva una serie de consideraciones previas de enorme relevancia, tanto para su comprensión diferenciada, como para las diferentes acciones a emprender.

El envejecimiento en sí mismo supone su análisis de una perspectiva de su propia vinculación socio-sanitaria, sus diferentes perspectivas en relación a su automoción-discapacidad, al grado de amabilidad y accesibilidad de las infraestructuras requeridas (tanto para su movilidad, como para su uso, vivienda y atención, en su caso), su empleabilidad (en el periodo ordinario de trabajo en activo y/o diferentes modalidades pasivas o semi pasivas, voluntarias u obligatorias) y la propia configuración de los espacios de trabajo, las diferentes políticas y financiación del bienestar, los programas y profesionales para el cuidado y su atención, el propio avance de la medicina, su “alfabetización y usabilidad de la tecnología” (activa y pasiva) y, por supuesto, su capacidad y adaptabilidad innovadora, además de nuevos sistemas de aseguramiento (público y privado), sistemas de pensiones y ahorro, fiscalidad, transporte y, no olvidar, otra vertiente de enorme capacidad tractora, a su vez, de la generación de riqueza y empleo, entorno a la llamada “economía de plata”²⁹. Por no añadir aspecto de longevidad e “inmortalidad” que la genómica biotecnología y esferas de la ingeniería biomédica y medicina de precisión sugieren.

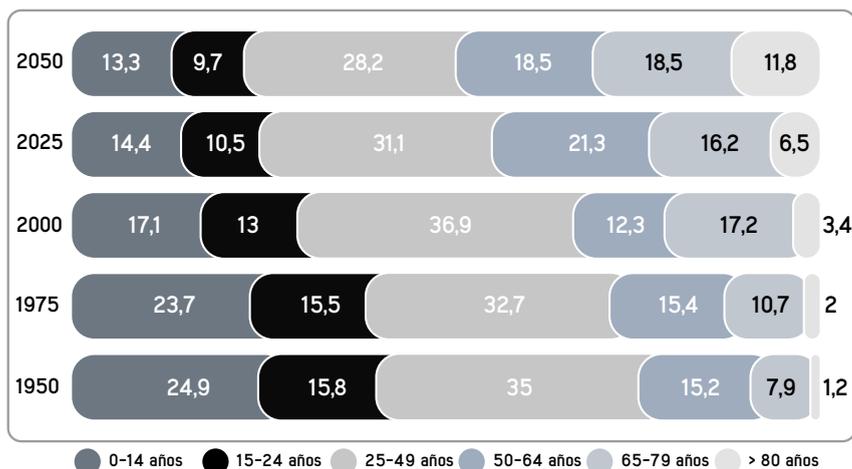
Si bien hoy, la mayoría del debate público se centra en las pensiones y todas las líneas de debate al respecto y al modelo de atención (socio-sanitaria, comunitaria, familiar) y las revisiones de modelos post-Covid (en Bizkaia, iniciativas de creación de un Centro Cluster de Inteligencia para el Emprendimiento parecería nuclear todo un amplio número de iniciativas recogidas en el apartado correspondiente al Mapa de Iniciativas en curso 2021-2026, en Bilbao-Bizkaia-Basque Country)³⁰, renacen múltiples iniciativas asociadas tanto con la Silver Economy focalizadas en la enorme aportación de valor que la población mayor realiza y puede realizar con el paso del tiempo, el ocio y turismo ad hoc, sus necesidades convertidas en oportunidades de desarrollo industrial y de servicios, los nuevos espacios de generación de actividades (trabajo, tecnología y manufactura inteligente, turismo, ocio, finanzas, vivienda, gastronomía-nutrición-alimentación, biotecnología, educación-formación, cultura y multitud de trabajo autónomo). Una vez más, su concepción en una u otra dirección es, también, una gran fuente de oportunidad, prosperidad y todo un desafío para el diseño inclusivo de futuro.

En todo caso, el envejecimiento de la Bizkaia 2050 será, relevante y determinante de nuestra forma de vida y potencial desarrollo. Es decir, Bizkaia 2050 rondará el 34% de su población por encima de los 65 años y cerca de 250.000 personas superarán los 80 años, con una tasa de fertilidad menor a 1,3 nacimientos y siendo una de las poblaciones más envejecidas de Europa.

²⁹ The Silver Economy

³⁰ NIC. Nagusi Intelligent Center

EVOLUCIÓN DE LOS GRUPOS DE POBLACIÓN ESTIMADOS EN LA UE-25 PARA EL PERIODO 1950-2050



Fuente: Perspectivas de la población Mundial. (ONU, Revisión 2002)

Sucesivos informes de la ONU mantienen la tendencia. Se han enmarcado las cifras de envejecimiento en el entorno UE, a partir de la proyección realizada por EUROSTAT en 2004 para 25 países miembros. Se ha dividido la población en grupos de edad y se ha realizado una estimación de 100 años. Como puede observarse, los grupos de edad más avanzada experimentan un crecimiento importante hasta convertirse en el segmento más numeroso en 2050.

Este análisis de prospectiva actual ha puesto sobre la mesa otro debate de enorme trascendencia. OMS-ONU consideran la posibilidad de incluir “la vejez” como “enfermedad” dentro de su “clasificación internacional de enfermedades”, lo que lleva a profundizar en una reflexión global en torno a la futura situación de las personas pertenecientes a nuevos grupos para diferenciar: “tercera edad”, “cierta edad” con sus respectivos adjetivos en torno a su autonomía y actividad real (seniors, mayores, etc.).

Sea cual sea la línea de aproximación al envejecimiento (activo-pasivo), toda una constelación de áreas de actuación e incidencia provocarán enormes cambios en nuestras sociedades. No basta enviar el mensaje, amable, de que “los 70 años de antes son los 40 o los 50 de hoy y qué decir de lo que representa en el 2050”. Sin duda, el contexto y avance de nuestras sociedades refleja esa realidad: Nuestra creciente esperanza media de vida no discapacitada, exige cambios que han de provocar aceleradas transferencias en nuestra vida laboral y educativa, en nuestros sistemas de protección y seguridad social, en la financiación de nuestros “años pasivos”. Una gran mayoría de los lectores de este libro, serán parte activa de la Bizkaia 2050. Lo son hoy en su construcción y lo serán en los próximos años, generando un 2050 vivible. Otros muchos, lo disfrutarán de forma activa en el 2050.

En los próximos 30 años asistiremos a todo tipo de iniciativas que, tanto desde las oportunidades únicas que nos ofrece (y ofrecerá) la tecnología, como las transformaciones sociales, económicas, culturales y financieras, además de la renovada salud y ciencias asociadas, aportarán a este mundo.

La adecuada orientación de todas estas líneas de intervención reconfigurarán el mundo del envejecimiento. Sin duda, reenfocaremos el mundo de las ciudades y asis-

tencia a los mayores-enfermos y/o en soledad o demandantes de servicios de salud, comunitarios y activos sociales adecuados, con una reconsideración de su posición domiciliaria, residencial, temporal, definitiva (su creciente especializada profesionalización, calidad y valoración). El estado de bienestar y seguridad social se ocupará de nuevos puntos de vista y soluciones en el mundo pensionado (no solo cuando se llegue a esas edades para disfrutarlas, sino en los tiempos y modos de generarlos) y recorreremos un amplísimo mundo de la teleasistencia que facilite sus vidas a la vez que ofrezca confianza, tranquilidad, seguridad, protección, modificaremos infraestructuras (movilidad, vivienda), transformaremos perfiles laborales, sistemas educativos y, por supuesto, lugares de trabajo. Y profundizaremos en la “llamada Silver Economy” que trascenderá, cada vez más, de capas de elevados ingresos para llegar a la totalidad de la población, pero, sobre todo, como fuente, también, de generación de riqueza y empleo.

Será, es, el momento de apostar por una estrategia, activa, integral, completa, que nos repositone ante ese mundo. Prepararnos para hacerlo mayores, por supuesto, pero en la confianza de un horizonte. Una fase, también, creativa, constructiva, de vida.

CLÚSTER ENVEJECIMIENTO

Ya a finales de los años 80 se realizaron diferentes iniciativas con vista a generar un Clúster del Envejecimiento en Euskadi.

Una de las iniciativas de mayor recorrido fue la llamada cabo bajo promoción de la Diputación Foral de Gipuzkoa y el F.I.K. (novedosa iniciativa de la época, de un Centro Tecnológico, hoy en la Corporación Tecnalia) y diferentes empresas para la financiación y “operaciones de venture” de proyectos empresariales alineados con los, entonces, previsibles demandas del mundo del envejecimiento.

Hoy, la riqueza y fortaleza de proyectos, líneas de actividad, empresas, agentes sociales, educativos, económicos y múltiples proyectos, políticas públicas, hacen más que posible su reorganización sinérgica en torno a un clúster, plenamente integrable en los diferentes ecosistemas del territorio (socio-sanitario, salud, vivienda, movilidad, plan ciencia-tecnología, educación), de modo que la vertebración de soluciones y líneas de actuación, una potenciada apuesta estratégica, optimice el uso de recursos públicos-privados, aporte una estabilidad garante del largo e intenso camino por recorrer. La reasignación, focalización de extraordinarias iniciativas en curso, lo amerita, de la misma forma que todos y cada uno de ellos ser verían potenciados en el desempeño de sus roles concretos.

La adscripción, poli institucional y pluri departamental en la participación pública, resultaría igualmente necesaria.

La fortaleza real del país en este ámbito supone una riqueza incomparable sobre la que acometer los nuevos espacios de futuro, encontrando los nichos relevantes que las mega y meta tendencias observables no anuncian. La experiencia y conocimiento de los modelos y organizaciones para la clusterización de la economía y el país los avalan.

Un instrumento al servicio de las demandas y necesidades de la población mayor (de hoy y de mañana) y, a la vez, fuente viva de generación de riqueza, empleo y bienestar.

Las generaciones existentes/convivientes en la Bizkaia 2050

Hasta hace muy poco, su diferenciación era especialmente destacable en “prospectiva educativa” y en temas relacionados con el consumo y uso de la tecnología, cara a diferenciar la oferta cultura, de marketing y de alfabetización informática. Hoy, la necesidad de diferenciar las diferentes generaciones que conviven en el mundo y en una población concreta, cobra máximo interés, fortalecida por las nuevas tecnologías, el mundo de la Data y personalización en todos los campos, lo que permite una mayor o pleno conocimiento de cada una, sus gustos, preferencias, capacidades adquisitivas, necesidades y opciones potenciales en todas aquellas actividades que les afecten.

Sin ánimo de exceder en su análisis, nos limitamos a mencionar y distinguir las diferentes generaciones (hoy y en el 205.0), “convivientes”:

● GENERACIÓN SILENCIOSA (74-93 años):

Pertenecen a la cuarta edad. Se han criado en el sacrificio. Se han adaptado a las nuevas tecnologías, pero sin excesos. Un 15% utiliza internet. Se dejan aconsejar por los jóvenes. No estarán en 2050.

● BABY BOOMER (54-73 años):

Hoy en día son la generación con más miembros. Dominan el mercado por número. Valoran mucho la salud y quieren permanecer activos. Hacen un uso notable de la tecnología. Pero en España no se extiende tanto el uso de Internet, como sucede en otros países. Les preocupa la soledad y buscan experiencias significativas y emocionales.

● GENERACIÓN X (39-53 años):

Muy poblada también. Como dato importante, decir que ya nacieron con la tecnología: walkman, CD, HIFI, TDI. Sufrieron la burbuja del punto com. Valoran vida activa y saludable. Demandan el toque humano de la tecnología. Un estudio de KPMG (2017) los posicionaba como los compradores online más activos, 20% más que los Millennials.

● MILLENIALS (18-38 años):

La generación que ha crecido con la tecnología. Valora la experiencia, quieren trabajar en su pasión, sueñan con controlar el futuro, son comprometidos y eso esperan de la sociedad y de las marcas. Entienden el online y el offline como una realidad integrada. Son los creadores de la economía bajo demanda, lo que ya dice mucho de sus intereses, de la satisfacción del deseo inmediato y del personalismo/individualismo que les caracteriza (con estos atributos llegarán a 2050). La inmediatez es su exigencia.

● GENERACIÓN Z (7-17 años):

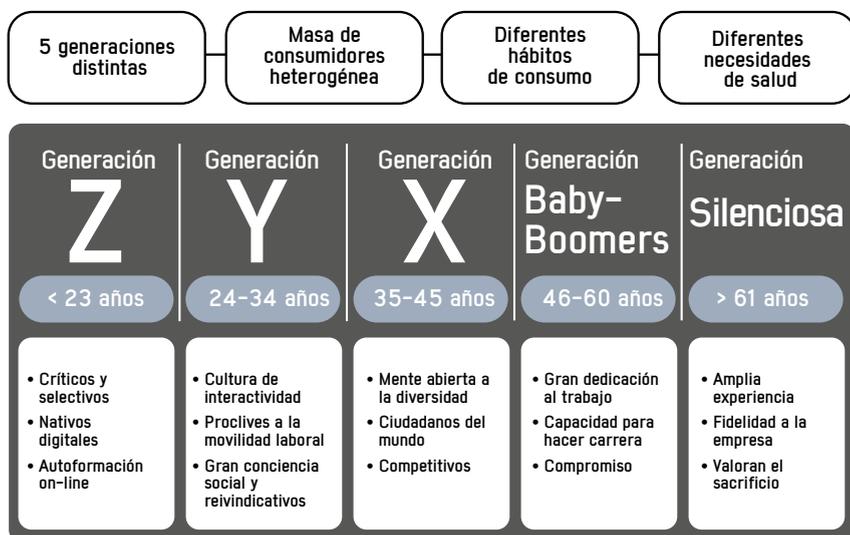
Estarán en pleno desarrollo profesional en 2050. Hoy son preadolescentes y adolescentes. Tendrán entre 37 y 47 años en 2050. Nativos digitales lo que no les posiciona en el mismo rango que la anterior (Millennials) que son nativos tecnológicos. Al haber nacido con la anterior crisis son más realistas, responsables precavidos. Multiculturales, tolerantes con la diversidad, defensores de la justicia social (este perfil también se ha definido así en el proceso de encuestación de Bizkaia 2050). Son impacientes, pues han interiorizado la velocidad de respuesta

de Internet. Utilizan nuevas formas de expresión como emojis o acrónimos, lo que es resultado de la velocidad/inmediatez que valoran. Son la generación píldora, todo en pequeñas dosis, y de forma rápida. Dicen estar en contra del hackeo y del bullying, pero estas cuestiones suceden en sus entornos.

● **GENERACIÓN ALFA (0-6 años):**

La generación de reemplazo de la Z en 2050. Son los hijos de los Millennials y esto tiene su importancia por herencia. Con gran capacidad para influir en padres y madres. Crecerán en un entorno de juegos, realidad virtual, realidad aumentada, IA. Su relación con la tecnología hace liberar espacio mental, que luego dedican a tareas de más alto nivel cognitivo. En su relación con la tecnología, todo sucede en tiempo real y esto tendrá un efecto en el futuro y en la forma de conformarlo. Son la generación de las pantallas.

Una de las preocupaciones que afecta a la sociología a partir de la perspectiva generacional, son las altas expectativas que cada sociedad tiene sobre su juventud y la percepción de que ésta debe mantener los logros adquiridos y aumentar la calidad preguntándose si los jóvenes serán capaces de mantener el sistema que han heredado y cómo afrontarán las grandes responsabilidades que este sistema exige de ellos. Si será posible mantener la igualdad y la equidad.



De una u otra forma, políticas diferenciadas, si bien con una óptica intergeneracional, resultarán esenciales para transitar hacia una nueva sociedad deseada.

5.2.2. ¿Y qué nos depara el cambio climático?

Tras un par de décadas de intensa agitación, cuestionamiento, debates públicos en todo foro y nivel y un innumerable tiempo y recursos destinados a Acuerdos y Pactos intencionados a la búsqueda de un consenso sobre su verdadera importancia, a un plan más o menos convergente para afrontar soluciones globales, incumplimientos sistemáticos de lo pactado, todo parecería indicar que el mundo aborda un verdadero pacto y compromiso, por lo que considera la lucha contra

los efectos negativos del cambio climático. Compromiso en, dicho de una u otra forma, salvaría el planeta y permitiría ofrecer a las próximas generaciones un espacio habitable.

Finalmente, la constatación de un agotamiento real de los combustibles fósiles en un horizonte determinado, el constatable calentamiento global, las condiciones tecnológicas disponibles que permiten una sustitución general, la viabilidad financiera de múltiples agendas relativamente convergentes a lo largo del mundo, un suficiente acuerdo sobre la potencial distribución de pérdidas-beneficios, ganadores y perdedores y la composición de los impactos positivos en la naturaleza, en la salud de las personas, en la empleabilidad y activos industriales y de servicios que emergerán en la “nueva era verde”, con una más que generalizada confianza ecologista y energética en su logro, permiten esperar un ambicioso despliegue de agendas, proyectos y soluciones al servicio de una descarbonización total (con relativas excepciones tolerables, a priori) para el horizonte 2050.

En consecuencia, **tenemos tres décadas por delante para transitar hacia una economía verde (que, como no podría ser de otra forma, interactuará con otras transiciones: azul-oceanos y agua-, marrón -industria avanzada-, roja -tecnológica-, naranja -transporte-, incolora -alimentación-, gris -social- y blanca -educativa-). Todo un mundo de oportunidades confiando en acertar (en contenido, tiempo y opciones elegibles) en las “olas por coger”, que nos lleven a nuestra exitosa y deseada Bizkaia 2050.**

Queramos o no, la carrera hacia el Net ZERO del cambio climático esté en marcha y, ya, condiciona toda política pública y sus presupuestos, estrategias empresariales en múltiples ámbitos empezando por lo de la energía, la alimentación, el transporte-movilidad y las infraestructuras asociadas. Por no citar el mundo financiero, condicionado también, tanto por el tipo de inversiones, fuentes y canales de ahorro elegibles por sus inversores-ahorradores y, sin duda alguna, por la trascendencia que dicha descarbonización supone en términos de otro tipo de emisiones (en esta ocasión, de bonos, pagarés, activos financieros) que posibiliten la financiación viable de la transmisión.

Si Estados Unidos y China, básicamente, los países propietarios y productores de petróleo y sus intermitentes posiciones geopolíticas, movían el tablero a la búsqueda de un mejor y ventajoso punto de partida, con una Europa expectante mientras muchas de sus empresas se preparaban para el juego definitivo, hoy llega el momento del despegue total. Uno y otros confían en “ganar la disputa total” desde sus fortalezas diferenciados. Un verdadero desafío global, imparabile, que parece haberse “comprado” por la sociedad, en general, por sus “bondades irremplazables” inmunizando o “despreciando” las dificultades, desigualdades y problemas que, sin duda, también viviremos.

Hoy, son innumerables los estudios e informes (así como las estrategias empresariales y de país de aquellos líderes energéticos volcados hacia la descarbonización prevista) que identifican las dificultades, su interacción con múltiples industrias, decisiones sociales y económicas, actitudes de ciudadanos-consumidores (no siempre coherentes en su posicionamiento “ideológico” y sus prácticas y demandas de vida), señalando diferentes rutas viables hacia la viabilidad del objetivo buscado. Rutas distintas que nos aportan variables críticas a considerar: tiempos, velocidades y ritmos, transformaciones asociables, gobernanza global, multi cooperación y firmeza comprometida en una dirección sin vuelta atrás.

Constatada la viabilidad, con el esfuerzo de múltiples agentes, la importancia en marcar hojas de ruta (países, gobiernos, empresas, organismos internacionales), resulta imprescindible a la vez que inevitable. (Un ejemplo: Shell Estrategia de transformación 2040)³¹.

Como ya hemos señalado con anterioridad, buscamos explorar oportunidades y convertir las dificultades, exclusivamente, en datos que nos lleven a pensar en soluciones. Múltiples obstáculos que habremos de saber sortear. Sin embargo, el posicionamiento generalizado (a la espera de la próxima conferencia de Glasgow, y a las reacciones globales ante el impacto del Gas Natural en este próximo invierno como aviso alarmante), parecería una estrategia robusta y viable.

Los diferentes estudios globales de viabilidad permiten constatar:

- 1 **Una sucesión de “nuevas políticas”** de la Agencia Internacional de la Energía, a partir de las estrategias nacionales y del sector público-privado, situando la evolución de las emisiones de gas de efecto invernadero en diferentes escenarios de desarrollo sostenible. Políticas que permiten reducir en un 37% de emisiones actuales por el uso eficiente y la reforma de subsidios al combustible fósil, un 36% por reducción de la generación menos eficiente, un 20% por sustitución de fuentes nucleares, introducción de nuevas tecnologías de captura, almacenamiento y utilización y procesos y un 9% en la reducción del petróleo y el gas metano en el *upstream*.
- 2 **Activación máxima de una serie de aceleradores** de la transformación de la actual cadena de emisiones: generación de energías renovables, soluciones en base orgánica y biocombustibles, sustitución del carbón, gas y petróleo en la generación renovable de calor y vapor, soluciones “verdes” en los procesos de electrificación y reciclaje de materiales, economía circular, eficiencia de materiales y procesos, nueva manufactura inteligente³².
- 3 **Irrupción de una profusión de tecnologías** en el horizonte 2030, modificando la curva global de costes de emisión³³, a unos precios medios más que asequibles.
- 4 **Los diferentes beneficios** relacionados con una mejora en la eficiencia energética³⁴.

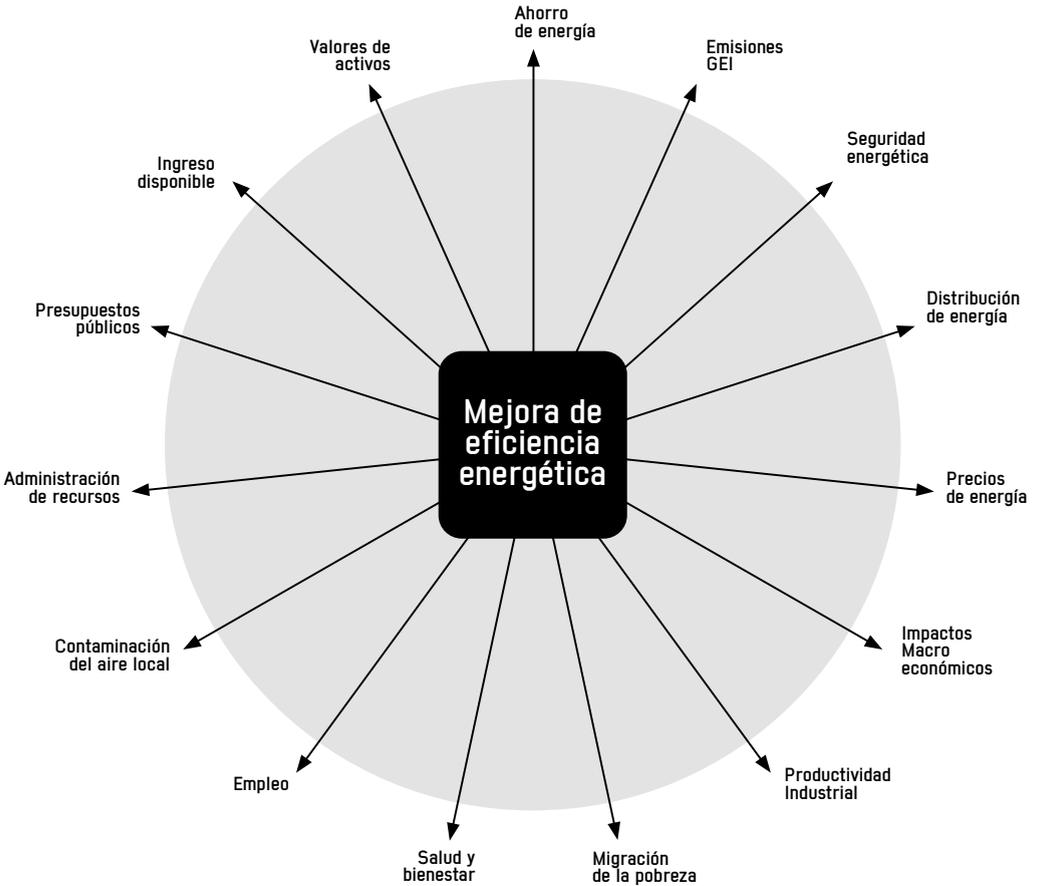
³¹ www.shell.com/transformationsscenarios#shellsscenarios

³² BCG: Levers to alate supply-chain emissions

³³ Mckinsey. GEI y menos tecnológicas disponibles y EIA AEO Analysis-Mckinsey

³⁴ IEA-2015. Energy efficiency improvement

BENEFICIOS RELACIONADOS CON UNA MEJORA EN LA EFICIENCIA ENERGÉTICA

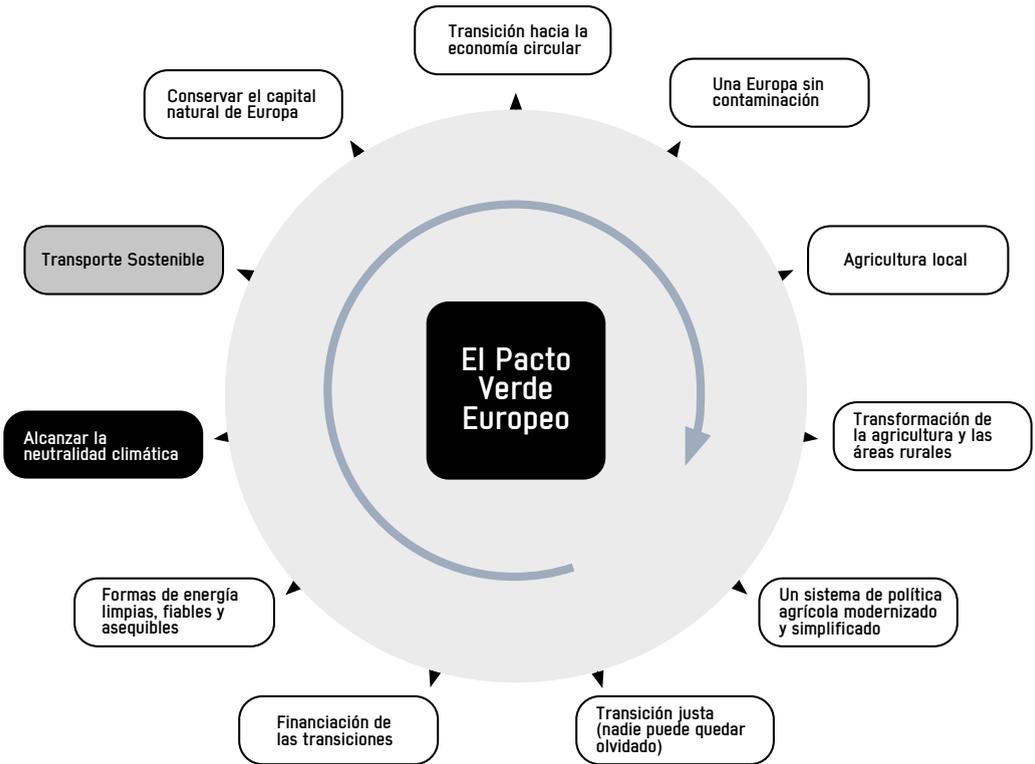


5 El Pacto Verde Europeo desde la Acción Climática en el Centro de la transformación.

Basta señalar aquí, que la UE concentra, hoy, el 70% de los activos en fondos naturales en ESG (Economic-Social-Governance goals), tiene la regularización más avanzada en “regulación verde” y lidera la apuesta mundial por la descarbonización, en cuya emisión global de fondo y mercado de emisiones ha basado su viabilidad de endeudamiento y financiación de la UE-27 para cubrir el Plan COVID y recuperación en curso.

Sus “Fondos europeos” a disposición de los Estados Miembro, basan su “elegibilidad”, en gran medida en proyectos alineados con esta transición verde europea.

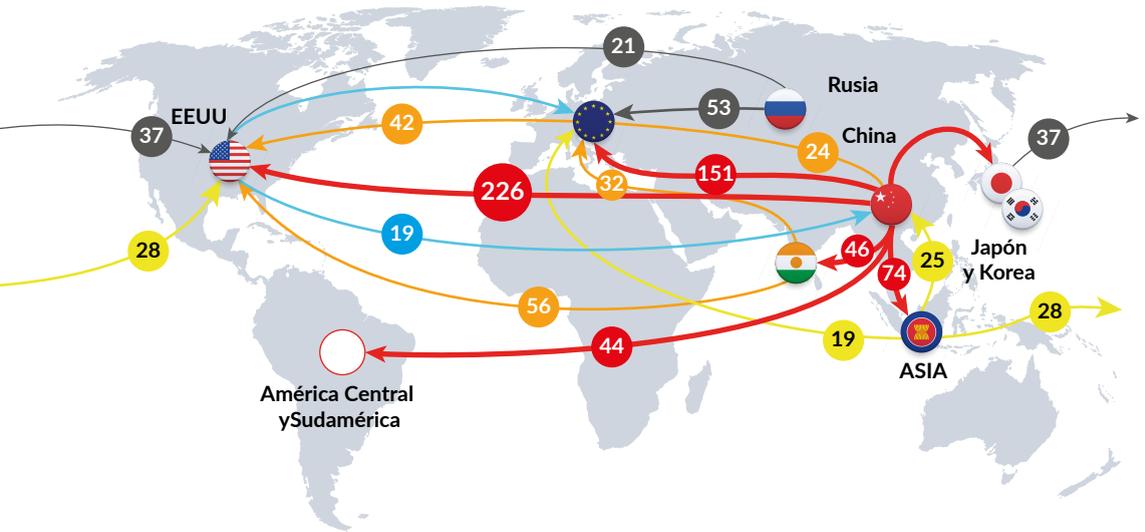
EL PACTO VERDE EUROPEO
UNA HOJA DE RUTA PARA TRANSFORMAR LA ECONOMÍA EUROPEA
(La acción climática en el centro de la transformación)



La figura anterior muestra, claramente, entre objetivos y elementos críticos de su estrategia, los espacios de oportunidad y actuación exigibles y oportunos.

- 6 Finalmente, y no menos relevante, el análisis de los “20 flujos globales de exportación de emisiones de CO₂”, con sus correspondientes tráficos de derechos (y/o importación de emisiones), que permiten concebir una cadena de valor cuyo funcionamiento hace posible la rentabilidad esperable “Carbón cero”.

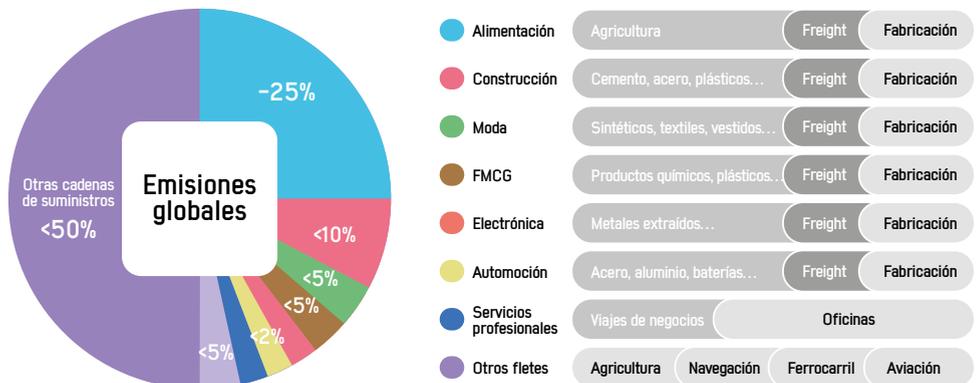
Top 20 flujos globales de exportación de CO₂ (Mt CO₂, 2015)



Nota: Excluidas actividades mineras y servicios
Fuente: OECD Trade in Embodied CO₂ Database (TECO₂) BCG

Soluciones que impactarán de manera especial en manufactura y transporte (y el lógico cambio intrínseco de la energía) tal y como se observa en la figura siguiente:

LAS 8 PRINCIPALES CADENAS DE VALOR EN TÉRMINO DE EMISIONES SOLUCIONES DISPONIBLES PARA LLEVARNOS AL NET/ZERO



Nota: Aquí solo se muestran los pasos seleccionados de la cadena de valor; los pasos de la cadena de valor no se muestran a escala; FMCG = fast-moving consumer goods
Fuente: BCG

En definitiva, una transformación en toda regla y sus diferentes transiciones, con un esquema financiero en apariencia viable, una hoja de ruta explícita en lo esencial y, con tres grandes bloques de “competidores” o “jugadores cooperativos” en torno a un gran Pacto Verde, con diferentes fortalezas y liderazgos en sus respectivos tableros diferenciales.

¿Cómo impactarán nuestras vidas para el 2050? Como en todo, dependerá de nuestra respuesta y disposición.

Baste aquí, en este apartado, recoger el diferente posicionamiento inicial que, de la mano de los diferentes planes, acuerdo, presupuestos y proyectos, nos posicionamos hacia un 2030 y años sucesivos. La figura siguiente describe esta toma de posición inicial y permite contemplar la totalidad de interacciones que conlleva (con otras mega tendencias y con múltiples apuestas y transiciones).

La Carrera del Clima

La carrera del clima parecerá enfrentar a tres grandes competidores: China, Estados Unidos y Europa atendiendo a sus respectivos (y potenciales) ventajas en términos de energía renovable, moléculas “limpias”, baterías y almacenamiento de energía-carbón, transporte electrificado.

No obstante, conviene no olvidar a otros jugadores relevantes: el Corredor de Oriente Medio en su larga e intensa carrera innovadora desde su fortaleza productora actual y sus estrategias convencidas a la búsqueda del objetivo global.

EL PACTO VERDE EUROPEO Y SU FINANCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA



Como indicaba, el esquema financiero europeo (que, a priori, hubiera parecido al menos realista y conocido), abriga resultados viables para soportar la compleja transición. Su reparto, costes-beneficios, ganadores-perdedores, entre distintos países, industrias, personas, en el interior de la Unión Europea y su impacto diverso a lo largo del tiempo, es otra cosa. Todo un reto. Alcanzable, sí, pero reto que habremos de asumir todos.

...el inevitable "Trade Off"

¿Podría nuestra sociedad mantener el compromiso global y prioritario previsto? ¿Estamos preparados para asumir las condiciones que conlleva? ¿Arbitraremos soluciones inmediatas, corto placistas, exigibles para el recorrido previsto? ¿Cómo corregiremos minimizar los efectos negativos (temporales o no) para el amplio número de "perdedores" en este juego con destino final en el "bien para todos" en el largo plazo?

Hemos constatado un discurso positivo y generalizado que ha llevado a gobiernos, empresas y ciudadanos a asumir "salvar el planeta" como un bien común irrenunciable y parecería que hemos aceptado "todo plan, plazos y externalidades" que conlleva y que inspiran la agenda en curso. Pero, entre tanto, dicha apuesta va dejando en el camino múltiples decisiones y espacio de desequilibrio que afectan a diferentes industrias, personas, empleos, países, gobiernos. Ya sea por el impacto de una apuesta por "la economía verde" que altera el precio coyuntural de la electricidad o por los tiempos de sustitución del automóvil y la movilidad en general, o por la proliferación de recursos y programas que, con "etiqueta verde" ofrecen escasa garantías de éxito en sus objetivos, provocan deslocalizaciones no deseadas con elevado impacto negativo en el empleo local, o por un sinnúmero de alteraciones a un modo de vida concreto.

TRANSICIÓN ENERGÉTICA. ENERGÍA VERDE Y ZERO NET CARBON

DELIMITACIÓN	PROPUESTA	VISIÓN / OBJETIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN / METAS
MUNDO	ACUERDO DE PARÍS	<p>Aumentar la acción climática global</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantener el aumento de la temperatura media mundial por debajo de los 2°C con respecto a los niveles preindustriales. Proseguir los esfuerzos para limitar ese aumento de la temperatura a 1,5°C con respecto a los niveles preindustriales. 	<p><i>“Todas las partes deberían esforzarse por formular y comunicar Estrategias a Largo Plazo (ELP) para un desarrollo con bajas emisiones de gases de efecto invernadero, teniendo presente el art. 2 (del Acuerdo de París) y tomando en consideración sus responsabilidades comunes pero diferenciadas y sus capacidades respectivas, a la luz de las diferentes circunstancias nacionales”</i></p>
EUROPA	PACTO VERDE EUROPEO	<p>Transformar la UE en una sociedad equitativa y próspera, con una economía moderna, eficiente en el uso de los recursos y competitiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducir las emisiones netas de gases de efecto invernadero en al menos un 55% a 2030 en comparación con los niveles de 1990. Europa con cero emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2050. El crecimiento económico estará disociado del uso de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aire fresco, agua limpia, suelo sano y biodiversidad. Edificios renovados y energéticamente eficientes. Comida sana y asequible Transporte eficiente, seguro y respetuoso con el medio ambiente. Energía más limpia e innovación tecnológica limpia de vanguardia. Productos de mayor duración que se pueden reparar, reciclar y reutilizar. Trabajos a prueba de futuro y capacitación de habilidades para la transición. Industria globalmente competitiva y resiliente.
ESPAÑA	ESTRATEGIA DE DESCARBONIZACIÓN A LARGO PLAZO 2050	<p>Articular una respuesta coherente e integrada frente a la crisis climática, que aproveche las oportunidades para la modernización y competitividad de nuestra economía y sea socialmente justa e inclusiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducir un 90% las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) a 2050 con respecto a 1990. El 10% restante será absorbido por los sumideros de carbono. 	<p>Sumideros naturales de carbono. Adaptación al cambio climático.</p> <p>Mitigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia energética Energías renovables Descarbonización sectorial: <ul style="list-style-type: none"> Sector eléctrico renovable Movilidad sostenible y transporte Edificación sostenible Industria sostenible y competitiva Agropecuaria, residuos y gases fluorados Factores transversales: <ul style="list-style-type: none"> Ciudadanía Transición justa y acompañamiento a colectivos y sectores vulnerables.
EUSKADI	ESTRATEGIA DE CAMBIO CLIMÁTICO 2050 DEL PAÍS VASCO	<p>Contar con una economía competitiva baja en carbono y adaptada a los efectos climáticos, derivada de la consolidación de una política de cambio climático basada en el conocimiento, que ha permitido aprovechar las oportunidades que ofrecen la innovación y el desarrollo tecnológico.</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducir las emisiones de GEI de Euskadi en al menos un 40% a 2030 y en al menos un 80% a 2050 con respecto al año 2005. Alcanzar en el año 2050 un consumo de energía renovable del 40% sobre el consumo final. Asegurar la resiliencia del territorio vasco al cambio climático. 	<ul style="list-style-type: none"> Apostar por un modelo energético bajo en carbono Caminar hacia un transporte sin emisiones Incrementar la eficiencia y la resiliencia del territorio Aumentar la resiliencia del medio natural Aumentar la resiliencia del sector primario y reducir sus emisiones Reducir la generación de residuos urbanos y lograr el vertido cero sin tratamiento Anticipar los riesgos Impulsa la innovación, mejora y transferencia de conocimiento Administración Pública vasca responsable, ejemplar y referente de cambio climático

5.2.3. La revolución tecnológica

¿Qué hace diferente la Revolución 5.0 propuesta en su momento por Japón, de la Revolución y/o Industria 4.0 ampliamente extendible y en curso en prácticamente todas las agendas empresariales y de gobierno del mundo? ¿Y en qué difieren ambas de los conceptos de digitalización, tecnologías exponenciales y las tecnologías de la información, del dato o la automatización en los que, por elección o presencia pasiva vivimos inmersos, con independencia de nuestro grado de alfabetización tecnológica?

Si atendemos a la “Ley de aceleración de los retornos.” de las tecnologías, llamadas exponenciales, sustitutiva de la ya conocida Ley de Moore³⁵, el “nuevo pensamiento” exigible para emprender en este mundo disruptivo, su velocidad de difusión, expansión y crecimiento (asociable a su potencial reducción progresiva de costes), viabiliza todo tipo de digitalización, desmaterializa las tecnologías exponenciales, los desmonetiza y, sobre todo, “democratiza” el acceso a productos y servicios hasta hoy no escalables, propiciando las llamadas “Comunidades de la Abundancia Digital”, tras las ideas de un mundo lleno de oportunidades (abundancia), en la medida que se precise y actúe promulgando soluciones lejos de pensar en las barreras o dificultades limitantes imperantes en nuestros días³⁶.

La irrupción imparable de las tecnologías de la información, la digitalización -activa o pasiva- de nuestras vidas, la llegada a un punto que no solamente la hace incuestionable, sino absolutamente deseable e imprescindible, si bien trasladada sus puntos clave a debate a su aplicabilidad y uso en la nueva creación de valor, su carácter inclusivo o excluyente (tanto en el acceso a sus bondades, como a la orientación de su uso), las infraestructuras que habrán de facilitarlas, la propiedad de las mismas, la velocidad de su implantación y desarrollo, así como la capacidad, tiempo de sustitución de las actividades clave, su empleabilidad, la libertad, privacidad y gobernanza que conlleva.

Adicionalmente, provoca un intenso debate clave sobre la importancia de los gobiernos en su orientación, regulación, control y generación de oportunidades.

Hoy podemos afirmar que, en un grado u otro, toda actividad, servicio, solución, es objeto de digitalización. El tránsito de lo analógico a lo digital es evidente, híbrido en algunos casos, o presencial o total, en otros, pero, sin lugar a dudas, un futurible “ineludible”. Así, toda industria se verá digitalizable y lo esencial serán los “nuevos modelos de negocio, uso, soluciones” que generen. El desafío personal, empresarial, de gobierno... es un dato.

En este marco, las sucesivas fases, más terminológicas que otra cosa, que se han venido sucediendo, desde el paso del “Offline al Online”, de la digitalización a Smart o inteligente, a los sucesivos “Smart n” (ciudades, procesos manufactureros, dispositivos, programas, etc.) o los genéricos, manufactura n.o. e industrialización 4.0, son fases, en mayor o menor desarrollo, de un mismo proceso. Así, bajo el entendimiento de su impacto omnicomprehenhensivo, esta digitalización ha de verse bajo tres ópticas debidamente interrelacionadas: la digitalización de la economía (incluida sus finanzas), la digitalización social y la digitalización de la gobernanza. Bajo estos mantras, generalmente no únicos, se desarrollan el 100% de los espacios digitales.

³⁵ Ray Kurzweil - “The new Moore’s law”

³⁶ Peter Diamandis: “GD’s for the Abundance Digital Online Community”

Si bien la intensa avanzadilla de la industria nos ha traído a pasos acelerados hasta la llamada Industria 4.0 (aunque es más que probable que ya estemos mucho más allá de este dígito) y el intento de ir más allá de la industria para aportar un mensaje de puesta al servicio de las demandas totales (y cambiantes) de la sociedad, la revolución 5.0, parece llamarnos la atención sobre la obligatoria e imprescindible consideración holística que ha de tener su uso y prioridades, así como la importancia en formar y facilitar su acceso a toda una sociedad compleja, en muy diferentes niveles previos. Las brechas digitales van más allá del acceso real y uso únicamente alfabetizado de los dispositivos y conceptos de esta revolución en curso.

Es, de esta manera, como afrontar las oportunidades de esta nueva creación de valor a partir de la digitalización, requiere actuar sobre las infraestructuras digitales para todos; acceder, gestionar, controlar el mundo asociable de la Data en el abundante universo que supone; la priorización en el desarrollo de las tecnologías asociables, su uso y enfoque en la transformación de todo tipo de organizaciones e instituciones y, por supuesto, del propósito perseguible con la participación, beneficios individuales y colectivos, con y para todos los agentes implicables.

Desafíos y Oportunidades del mundo digital

Si bien listar oportunidades y desafíos de ese mundo digital es ilimitado, concentremos, tan solo, la mirada en algunos de los muchos espacios que ofrece esta Revolución 4.0, más allá de la propia tecnología, como señala la siguiente figura:

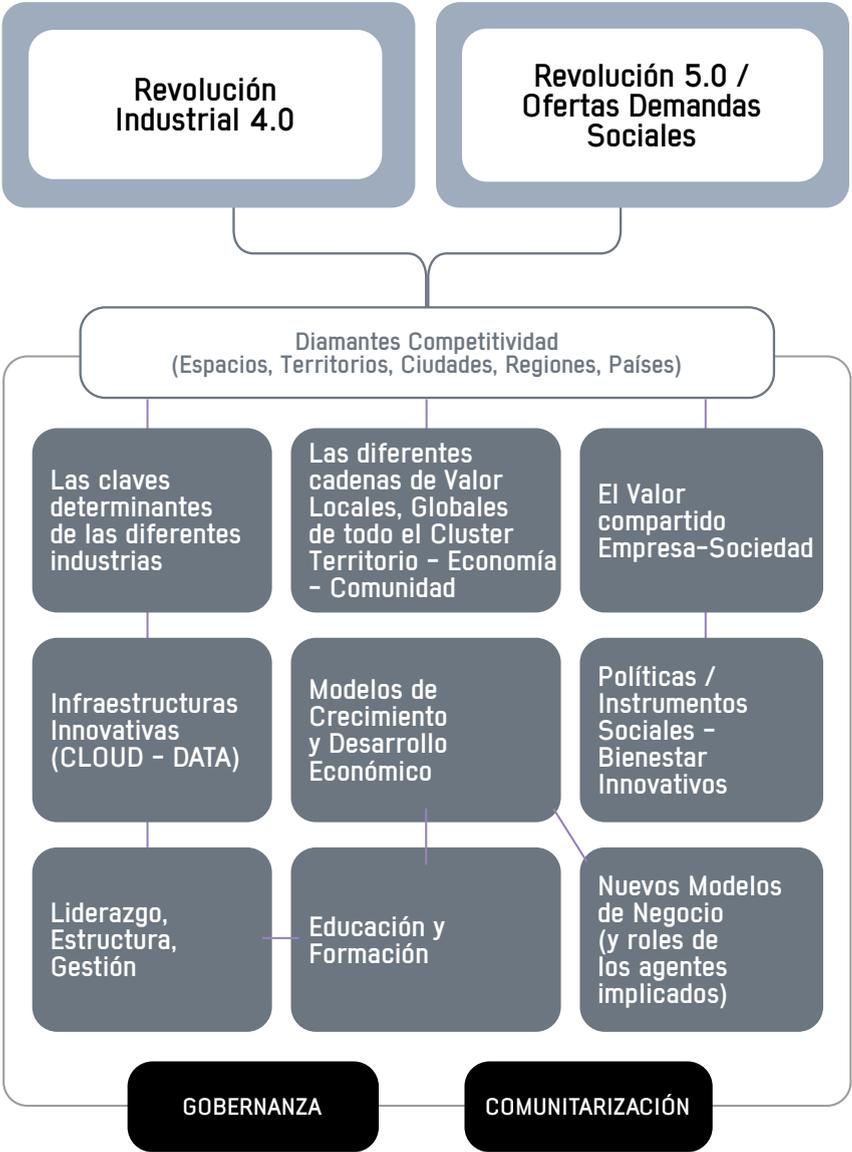
DESAFÍOS / OPORTUNIDADES DEL MUNDO DIGITAL

- 1 La transformación digital no es solo cuestión de tecnología.
- 2 Todos los sectores están afectado
- 3 Todo lo que se puede digitalizar se digitaliza
- 4 Desaparecen las fronteras entre industrias
- 5 Diferencias en activos y capacidades
- 6 Estrategias a seguir por las nuevas / viejas compañías.
- 7 Los beneficios para el cliente
- 8 Organizaciones ágiles
- 9 ¿Cómo equilibrar el modelo de negocio actual y su transformación?
¿Anticipar el futuro?

**REVOLUCIÓN
4.0 NO ES LA
TECNOLOGÍA SINO
LOS MODELOS DE
NEGOCIO**

Todos estamos inmersos en un proceso transformador que exige de nuestra adaptabilidad, ante su irrupción, por activa o pasiva, en nuestras vidas y relaciones personales, en nuestro trabajo y empleo, así como en el acceso a todo un nuevo mundo de oportunidades y, por supuesto, de obligaciones y responsabilidades.

Podríamos extender su aproximación al impacto potencial bajo un doble espacio convergente.



...en un mundo de pensamiento disruptivo, exponencial generador de una COMUNIDAD DIGITALIZADA, cuya dimensión, alcance y bondad, ha de ser regulado, decidido de manera “voluntaria y/o participada” y debidamente orientada hacia el bien común.

Gestionar su impacto, tanto tecnológico, como más allá de la tecnología, la agilidad de personas, empresas y gobiernos para incorporarlos en sus necesidades sociales, modelos de negocio, responsabilidad de gobernanza (y uso en sus propias tareas burocráticas y toma de decisiones), se extiende a toda esfera social y política.

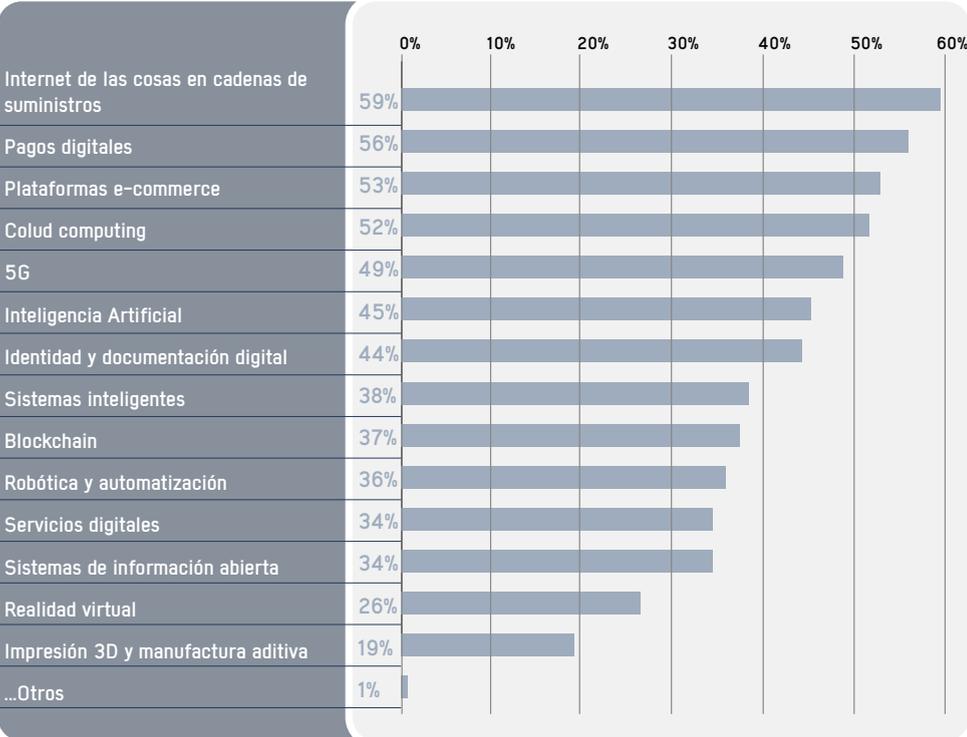
Resulta imposible concebir proyecto alguno, en cualquier área de futuro que no considere su transformación con o por la tecnología. ¿De qué manera nos habrían de impactar estas tecnologías exponenciales y su uso en los principales desafíos que hemos de enfrentar?



Y, encontraríamos, también, un amplio y abierto espacio de la digitalización, conectividad y reinención innovativa de todo tipo de procesos, así como de su interacción con los mercados o relación de intercambio que habrán de acelerar y cambiar, de raíz, el paso de economías y sociedades analógicas a digitales. La figura: “Digital transformation” resume de una manera clara el proceso, en curso, aplicaciones y tecnologías y, sobre todo, su uso (ilimitado) a lo largo del tiempo, extendido a todas las tareas, actividades e interacciones implicables.

Ahora bien, el que existan estas tecnologías y aplicaciones, que se les suponga un determinado grado de influencia y que sea cada vez más posible acceder a ellas en sus diferentes ofertas “universales”, no significa ni que sean de uso tan

común como parece, ni que su disponibilidad sea inmediata. La figura siguiente da buena prueba de ello³⁷, describiendo qué uso dan las empresas a las diferentes tecnologías en sus prácticas operativas ordinarias.



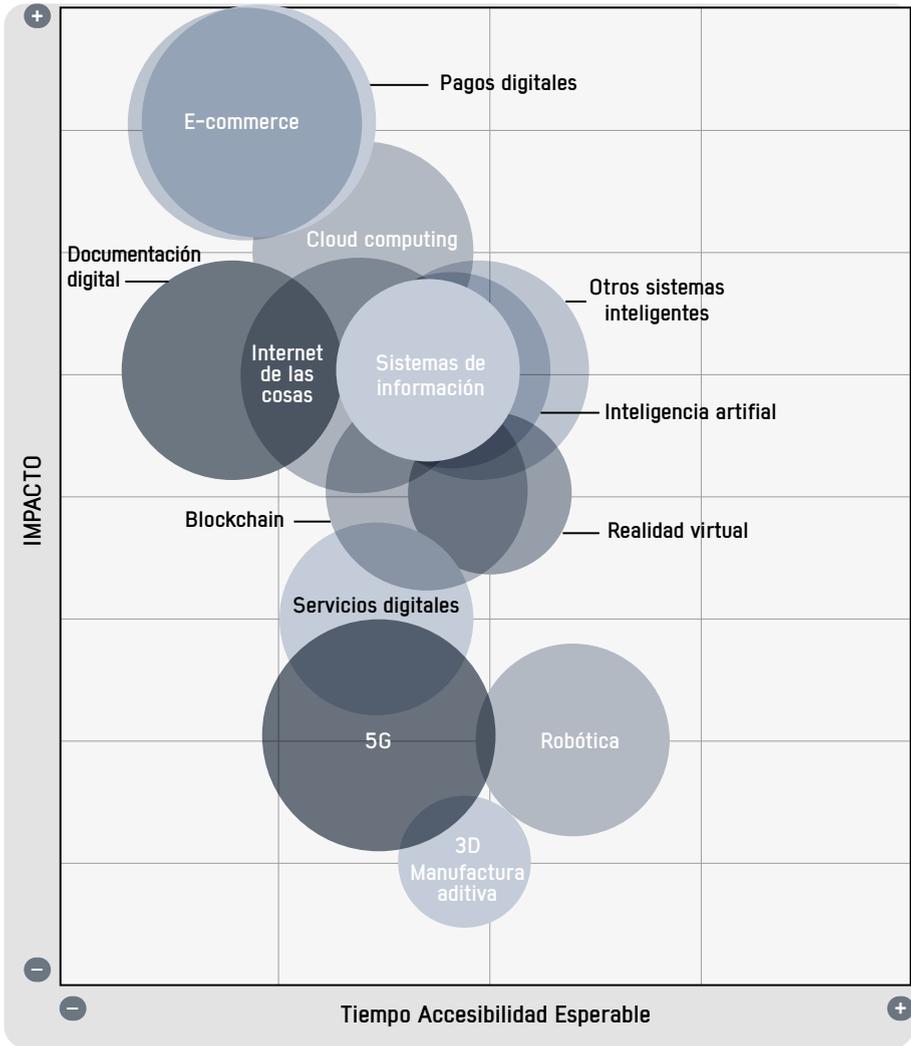
Source: World Economic Forum 2020 global survey on Trade Tech

Si bien cabe esperar que el paso del tiempo, el incremento generalizado de programas y estrategias facilitadoras de su uso e incorporación a las transformaciones empresariales acelere su difusión, formación y uso, así como la cada vez más exigente figura de las Administraciones Públicas promoviendo (a la vez que obligando) su interacción, aumentarán de forma considerable su presencia indispensable.

Ahora bien, al igual que la inmensa mayoría de las tecnologías, sus procesos de innovación y tránsito entre concepción y mercado, las diferentes “tecnologías disruptivas”, en especial, que habrán de impactar de forma relevante en los próximos años, requieren una serie de condicionantes, entre otros el tiempo, que define su verdadero uso potencialmente significativo. Así, volviendo a la fuente anterior (Global Survey Trade Tech 2020 WEF), observamos en el gráfico siguiente, el diferente proceso temporal de las diferentes tecnologías y la sociedad. El esquema nos permite, también, observar la interacción, concurrencia e interacción entre ellos.

³⁷ Trade Tech (World Economic Forum 2020 Global survey)

IMPACTO-TIEMPO DESARROLLO POTENCIAL DE DIFERENTES TECNOLOGÍAS



La competencia abierta y acelerada de las diferentes tecnologías por llegar, abre todo un mundo de oportunidades, escenarios inciertos y muy diferentes grados de preparación, respuesta y decisiones (personales, académicas, empresariales y de gobierno) que requieren sus tiempos y espacios de aplicación, su adecuación a las demandas y necesidades sociales y la capacidad de acceso equitativo de la gente a su uso.

Si bien esta desencadenada convergencia provocaría grandes beneficios globales, serán el conjunto de responsables de los mismos y el marco estratégico colaborativo que se desarrolle, lo que señale su distribución evitando brechas tecnológicas y desigualdad. Volviendo a las teorías de la abundancia ya mencionadas, resulta ilustrativo el reciente anuncio de Peter Diamandis de lo que él considera las Megatendencias integradoras de múltiples tecnologías exponenciales que nos aportarían todo un mundo con resultados y beneficios globales.

ABUNDANCIA 360: META TENDENCIAS

Peter Diamandis-Singularity University, sostiene cómo “durante las próximas décadas, los avances tecnológicos exponenciales, convergerán, eclipsando décadas de avances en escala e impacto. Emergerán Meta tendencias que revolucionarán industrias enteras (antiguas y nuevas), redefinirán la generación de negocios del mañana y los desafíos contemporáneos, y transformarán nuestras vidas de abajo hacia arriba”. Meta tendencias que incluyen el aumento de la longevidad humana, la creciente economía inteligente, la colaboración entre la Inteligencia Artificial y la sociedad, la agricultura circular urbanizada y los interfaces cerebro-computadora de alto ancho de banda.

META TENDENCIAS

Aumento continuo de la Abundancia Mundial.

Conectividad gigabit global, a coste ultra bajo, conectado todo y a todos.

RESULTADOS

Digitalización masiva y desmonetización de bienes y servicios, disponibles para miles de millones de aumento en dispositivos móviles, mitigando pobreza y desigualdad.

Billones de dispositivos, persona y contenidos interconectados. Nueva economía de la riqueza digital e incremento en 3 mil millones de personas conectadas.

TECNOLOGÍAS CONVERGENTES

- Comunicación de alta banda ancha, Inteligencia Artificial en la nube, educación asistida por Inteligencia Artificial.
- Inteligencia Artificial y atención médica socio-sanitaria.

Lanzamientos especiales y satelitales de bajo costo, avances en hardware, inteligencia artificial, ciencia de materiales y potencia informática.

META TENDENCIAS**RESULTADOS****TECNOLOGÍAS
CONVERGENTES**

10 años más de salud humana.

Soluciones biotecnológicas y farmacéuticas, nuevos ensayos clínicos, restauración de células madre, nuevas generaciones de vacunas, reinención procesos farmacológicos, 3-D y manufactura adictiva para órganos.

Secuenciación genoma, tecnologías CRISPR, IA, computación cuántica, mediación celular.

Abundancia de Capital

Promoverá financiación a largo plazo, nuevas ideas y emprendimiento, acelerando la innovación y la democratización del acceso al capital.

Conectividad global, desmaterialización, desmonetización y democratización.

La realidad aumentada alcanzará un despliegue cuasi-universal

Transformación de "nuestra vida cotidiana, impacto en todas las industrias, educación y ocio.

Avances en hardware, red 5G, inteligencia artificial, ciencia de materiales y potencia informática.

Un "mundo superpuesto".

"Todo inteligente, integrado con inteligencia"

Abaratamiento de chips, sensores y sistemas inteligentes de monitorización y activación.

Inteligencia Artificial, redes 5G, sensores avanzados.

La Inteligencia Artificial alcanzará la inteligencia a nivel humano.

Apertura a código abierto de algoritmos y herramientas de aprendizaje automático, incremento de capacidad cognitiva y resolución de problemas, creación y gestión empresarial y gestión pública.

Competitividad global, redes neuronales, computación en la nube.

Interacción con todo clúster de diseño industrial, salud, educación, entretenimiento.

Colaboración IA-personas en todas las profesiones.

Las nuevas plataformas de servicio serán IA accesibles a todos, generando redes de colaboradores del conocimiento y la innovación.

Inteligencia Artificial cada vez más inteligente, conectividad global, redes neuronales, computación en la nube.

¿Serán estas y otras las meta tendencias que orientarán nuestro futuro?

Se pregunta (y nos interpela a todos): *¿Tienes claro cómo vas a utilizarlas? ¿Sobre qué empresas e iniciativas vas a construir tu futuro?*

La tecnología en sí misma, es “comprable” en el mercado. Lo especialmente relevante, es su uso. *¿Cómo la utilizamos, interactuamos con ella, la entendemos y es aplicable a la innovación asociada a nuestras necesidades, estrategia y modelos de negocio (y/o de vida)?*

Talento, Digitalización y Tecnología al servicio del bien común

“Tech for Good” (correspondiente al mapa base de transformación del intelligence.weforum.org) es un concepto generalizado que pretende aportar una mirada omni comprehensiva de las diferentes implicaciones que supone, así como aquellas líneas de prioridad relevante sobre las que incide, o bien desde las que poder actuar en nuestras capacidades y opciones, según nuestros puntos de partida, áreas de actividad y responsabilidad y voluntad o propósito de uso y disfrute de la misma, entendiendo que su uso, concepción e impacto irán encaminados al bien común. Partiendo de su rol definitivo de la “cuarta Revolución Industrial” como punto básico de atención (y desarrollo), la necesaria educación y alfabetización tecnológica que conlleva, la potencial utilización y gestión de todo tipo de sensores generadores, transmisores y receptores de información, haciendo del dato (de cualquier tipo) “uso de los principales valores perseguibles” y plantea verdaderos retos para el acceso a los progresivos avances tecnológicos y, por supuesto, la inclusividad del impacto-oportunidad.

Nuestra capacidad de responder a los impactos generables parte tanto de nuestra base y fortalezas de conocimiento y preparación, así como el Informe de Digitalización de la UE para ahondarlos como del propósito estratégico que realizamos, así como el amplio recorrido, focalizado, que habremos de andar.

“El Mapa de Talento (COTEC-IVIE) y “Digitalización en el País Vasco y Navarra” (Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad), así como el Informe de Digitalización de la UE-2020, “tecnología alta y media: base de las exportaciones del País Vasco y Navarra” y sus respectivas estrategias ciencia-tecnología 2020, permiten cruzar diferente información cara a posicionar líneas de actuación a futuro para nuestro territorio objetivo y sus agentes institucionales, económicos y sociales, al hilo tanto de las Megatendencias y situación observada como de manera muy especial, del punto de partida y, sobre todo, del propósito que hemos de plantearnos en relación con las oportunidades de futuro por explorar.

En todo caso, como profundizaremos más tarde, hemos de analizarlos en un marco más amplio, que pudiéramos concretar en torno a la “tecnología humanitaria para el bien común”, poniendo en valor no ya la importancia de la tecnología en sí misma, sino, sobre todo, el uso que se haga de ellas, las posibilidades de acceso real y equitativo a las mismas, bajo principios y objetivos de inclusión. Su necesario control y gobernanza democráticos, su papel eficaz y motivador de una innovación permanente, opciones cualificadas para ofrecer la educación y formación imprescindibles para acceder a ella, para entenderla, dominarla y gestionar su impacto en la sociedad, han de ser objeto de nuestra especial atención. Un dominio propio de su efecto tractor y transformador de nuestros tejidos económicos, de nuestras industrias de futuro, de renovadas Administraciones Públicas, la reimaginación de nuestras ciudades y, por supuesto, las transformaciones y transiciones que unos y otros, a lo largo

del mundo, proclamamos en esta cuarta “*revolución industrial-económica*” y la sociedad 5.0 volcando las miradas de la digitalización hacia las necesidades y demandas sociales. Transición hacia la economía verde, hacia la economía azul del agua y los océanos, hacia la industria 4.0 y, en base a su carácter transversal, inevitable hacia el uso generalizado de las tecnologías exponenciales (Data, Inteligencia Artificial y Robotización principalmente) con su consideración indisociable en términos del futuro del trabajo, los conceptos de empleabilidad, riqueza y empleo, esenciales para toda sociedad de bienestar deseable.

En este marco, nuestro territorio base se encuentra bien situado en términos de facilitar, atraer, retener, crecer, capacidades y vocaciones, técnicas y conocimientos, lo que supone un positivo punto de partida, si bien la distancia cualitativa que nos separa de los verdaderos líderes mundiales para generar, atraer, retener, gestionar y or ganizar el talento necesario para el objetivo propuesto, no resulta tan evidente, se encuentra en creciente competencia mundial y es tremendamente exigente (y cambiante).

Si la base es buena, las dudas surgen, de forma mayoritaria, cuando pretendemos dar el salto a las tecnologías exponenciales, críticas, que habrán de condicionar nuestro futuro. Esto exige un sobre esfuerzo no ya de adaptación de éstas a nuestras infraestructuras y modelos actuales, sino la necesidad de dotarnos de nuevas competencias y capacidades, de nuevos marcos, infraestructuras y modelos, además de educación y actitudes adecuadas para el nuevo escenario por venir (ya entre nosotros).

Siguiendo las enriquecedoras aportaciones de la Singularity University en sus comunidades de conocimiento en la materia y la Red Experta de Transformación Global del World Economic Forum, a las que nos hemos referido, así como a otras fuentes relevantes debemos profundizar en una serie de elementos clave a los que habremos de dar respuesta para el buen uso en la dirección correcta de las oportunidades y beneficios que estas tecnologías de futuro nos ofrecen. **Por supuesto, las claves determinantes globales no están en nuestras “pequeñas manos” pero sí la respuesta al impacto que han de tener entre nosotros y nuestro posicionamiento estratégico, diferenciando “consecuencias buenas, malas e indefinidas”, que diría Gita Bhatt³⁸. ¿Cuál es nuestro papel para erradicar o mitigar sus efectos negativos o perversos y cual nuestra mejor respuesta para “coger las buenas olas” de futuro a nuestro alcance?**

Sin duda, no podemos aspirar a liderar espacios que se nos han pasado y para los que no hemos desarrollado nuestro “talento país” y que parecen concentrarse en los grandes jugadores mundiales (Estados Unidos y China) o una Unión Europea que aspira a incorporarse en un cierto tercer papel, pero sí podemos interpretar las plataformas colaborativas, los jugadores asociables y los diferentes roles aplicados a jugar en nuestra limitada dimensión, interconectada. En todo caso, hemos de ser conscientes que asistimos a un cambio radical (peligrosamente excluyente en potencia) para quienes no cuenten con la necesaria capacitación para afrontarlo. Es, a la vez y, por el contrario, toda una oportunidad para aquellos que tomen las decisiones adecuadas, eduquen y formen a su gente, trascienden del diseño académico y lo lleven a la búsqueda de soluciones sociales reales, implementen las aplicaciones transformadoras en sus tejidos económicos, empresariales, sociales, servicios y gobernanza públicos y generan una actitud individual y colectiva acorde con el desarrollo inclusivo por venir.

³⁸ Finanzas y Desarrollo (Fondo Monetario Internacional, Julio 2021)

Es todo un cambio en curso pero que no llegará, tampoco, ni en su totalidad, ni de inmediato, ni supone que fuera de los gigantes “*propietarios*” del cambio actual, no haya espacio suficiente para construir “*nichos*” de éxito y prosperidad. La tecnología estará a disposición de todos. Lo relevante es su uso. *¿Qué haremos con ella? ¿Cómo la utilizaremos y controlaremos y gestionaremos?* En gran medida está en nuestras manos acometer alternativas (seguramente disruptivas y radicales).

Estamos de lleno en la tecnología exponencial por excelencia que, por supuesto, generará beneficios generalizables si bien en tiempos y asignaciones diversas. Un sí rotundo a esta tecnología, pero acompañada de la inevitabilidad del humanismo, así como de la ética de los datos que conlleva. No podemos, no debemos hacerlo, si no somos conscientes de la necesidad de un desarrollo integrado tecnología-humanidad, siendo este último factor su verdadero vector. Principio y binomio esencial.

Por supuesto, es el momento de las grandes apuestas. Es tiempo de las grandes iniciativas y proyectos tractores e ilusionantes. Nuevos movimientos, nuevos investigadores, nuevos espacios y saltos de la ciencia y la tecnología al servicio de nuevos productos en nuevos conceptos y nuevas oportunidades. Pero, sobre todo, es el momento de las personas. Necesitamos gobiernos y liderazgos sólidos, fuertes, creíbles y de confianza. No puede ser un desarrollo basado única y exclusivamente en el interés particular de una empresa, o de una genialidad, de la visión y perspectiva exclusiva de la ciencia y de quien sea capaz de obtener un resultado exitoso en solitario. Es el momento de las grandes decisiones, de las grandes políticas, de los grandes liderazgos públicos que por definición han de estar al servicio de las sociedades de las que emanan. Es tiempo, más que nunca de la colaboración público-privada, de los valores compartidos empresa-sociedad, de la solidaridad.

Todo un reto político y un verdadero reto social, intergeneracional. Un verdadero reto de las civilizaciones y su evolución. La evolución, las transiciones radicales, las olas de transformación que han acompañado el desarrollo humano se enfrentan hoy a un verdadero desafío. Es tiempo de oportunidades al servicio de la sociedad.

En el reto convergente en torno a la inteligencia artificial

Si el proceso en curso es ya lo suficientemente exigente como para condicionar nuestro futuro, no lo es menos la capacidad de respuesta ante su impacto y elección del rol a desempeñar en los diferentes apartados de una enorme “constelación de cadenas de valor” generable por estas tecnologías en sí mismas y las diferentes industrias y clústers en que habrá de aplicarse.

Resulta primordial comprender su contenido y alcance, así como nuestro posicionamiento ante las oportunidades y riesgos que conlleva.

Entender que estamos en una nueva etapa de transición desde la red experta que fue concebida en su momento, identificada como aquella manera de abordar los distintos problemas, hacia las redes neuronales, en su día muy controvertidas, pero que hoy se posicionan ante la evidencia sobrevenida, demandante conjunta en torno a la gestión de la invasión masiva de datos

(¿para qué?), en plataformas compartibles y abiertas (cooperar manteniendo nuestro espacio estratégico diferencial, optimizando un resultado determinante (el verdadero objetivo-servicio-solución) único y diferenciado en ofrecer, y la capacidad-talento-diseñador de algoritmos sólidos para su logro y réplica “repetitiva” e integrante en esquemas de organización autónoma.

Un desafío que requiere superar³⁹ etapas de transición:

- El largo recorrido desde la especialización hacia la implementación.
- Provocar la innovación masiva y abierta.
- Dominar el verdadero aprendizaje profundo que conlleva y explora su aplicación adecuada.
- Superar la investigación corporativa de modo que generemos espacios abiertos y compartidos, influyentes.

Para algunos, se trataría de optar por focalizarse en caminos distintos que posibilitan resituarse en lo que llama “olas de la inteligencia artificial” y que permitiría a empresas y países, “elegir” el espacio en el que focalizarse:

- La inteligencia artificial del internet (algoritmos basados en nuestra navegación y ya hoy en manos de unos pocos líderes: corporaciones, países y super potencias configurando ecosistemas propios)
- La inteligencia artificial empresarial (servicios sobre datos estructurados en el ecosistema industrial y empresarial)
- La inteligencia artificial desde la percepción (incorpora ojos y oídos integrado/fusionado optimo online)
- La inteligencia artificial autónoma (integración de las tres olas prevalentes).

Se trataría de cuatro olas que exigen pasar del concepto online to offline (**O2O**) hacia el (**OMO**) online MERGE TO offline, con tiempos, jugadores, intensidades, diferenciados.

La apuesta evolutiva por el dominio y control de la Inteligencia Artificial concentra, hoy, su enfoque de ejecución de tareas que cumplen dos criterios fundamentales:

- Optimizar la inteligencia de los datos.
- Sustituir la interacción social como elemento esencial del resultado pretendido.

En la medida en que estas situaciones se den, estaremos sin duda construyendo una (quizás la más potente y diferencial) nueva tecnología exponencial esencial como elemento clave que habrá de cambiar el mundo: el mundo de las cosas, el mundo de la economía, el mundo de la sociedad, generando bondades al alcance de la sociedad si bien no de todos, pero sí de aquellos que hagan los deberes. Parece ser, también, un mundo excluyente para aquellos que no cuenten con la necesaria capacitación para llevarlo adelante. Toda una oportunidad, a la vez, para aquellos que preparen a los ingenieros y profesionales adecuados para llevarlo adelante; para aquellos que trasciendan del diseño conceptual académico reservado a muy pocos, para aquellos que cogieron o cojan la ola adecuada en su momento justo. Un espacio propicio para quienes

³⁹ Superpotencias de la Inteligencia Artificial: Kai-Fu Lee 2018-AI Super Powers

sean capaces de implementar las aplicaciones y la ingeniería inversa de las cosas (productos, procesos, soluciones), implementando nuevas maneras de entender la vida, generar productos diferentes y establecer procesos para construir modelos de negocio diferenciados...

Sin duda asistimos a un desarrollo crítico que confronta oportunidades y desafíos, enormes beneficios esperables unidos a una incierta distribución comparable, a la vez que todo un "previsible agujero negro" que resulte de la mayor brecha social y regional fruto de un desigual acceso a la "magia del progreso esperado" y un desacople generalizado entre países, regiones dentro de ellos, empresas y personas. Tiempo y posibilidades diferentes para beneficios posibles no al alcance de todos.

Aunque pudiera parecer lo contrario, la Inteligencia Artificial no irrumpirá en toda su amplia manifestación a la vez. Más allá de las "optimistas" estimaciones futuroológicas, un tanto propias de lo que todavía hoy consideraríamos ciencia y ficción, que anunciarán una transformación radical y absoluta para la década de los 30, o del discutible impacto (en especial en términos de empleos) dando lugar a pérdidas del empleo actual en torno al 50% dando lugar a la que algunos llaman "la generación de una sociedad inútil", o la disparidad regional inminente (hoy, dos superpotencias -Estados Unidos y China- concentran ya el 70% del valor generable en Inteligencia Artificial para el año 2030 estimado en 15,7 trillones de dólares), hemos de analizar y comprender el proceso, contenido y alcance (también temporal) de las diferentes OLAS antes indicadas. Cada una de estas olas tiene su propia dinámica, su propio impacto en términos de formación, empleo, generación de valor, industrias implicadas, regiones y/o países potenciales. Cada ola y atendiendo a un sinnúmero de factores cambiantes en el tiempo, experimentará su propia evolución y desarrollo y demandará políticas, mentalidades, capacidades y acciones propias y diferenciadas.

Una vez más, hemos de recordar que la tecnología termina a disposición de todos (la inteligencia artificial no es una excepción) y el acierto en el posicionamiento estratégico en cada una de las olas, y dentro de ellas, la elección del rol a desempeñar marcará la diferencia.

Apostar por la Inteligencia Artificial o beneficiarse de ella exige ser conscientes de las enormes contrapartidas que puede suponer. Contrapartidas en materia de empleo no ya en una empleabilidad ordinaria sino, desgraciadamente, y sobre todo, en términos del verdadero concepto del futuro del trabajo, de los conceptos alineados con la forma de vida que hemos entendido durante siglos, la capacidad y dignidad de hacer de nuestra fuente de ingresos la manera de ganarnos la vida, concebir el propósito y sentido del trabajo, proyectos vitales que habrán de surgir a partir de elementos novedosos que, si bien pudieran producir beneficios globales, ni serán inmediatos ni lo serán para todos. Un escenario de ganadores y de perdedores, de nuevas profesiones y de nuevas maneras de realizar las actividades que están por descubrir y definir, a la vez que desaparecerán muchos empleos, muchas maneras de trabajar y muchas ocupaciones que hoy nos resultan absolutamente normales.

¿Será el momento de las tasas robóticas, las tasas de la automatización o una fiscalidad aplicada fundamentalmente para las empresas, corporaciones, startups y unidades de negocio con la capacidad de generar nuevas soluciones y nuevos productos y servicios?

¿Viviremos un mundo de interacción colaborativa estableciendo los marcos los tiempos necesarios para que aquellos países beneficiarios de las grandes oportunidades que la inteligencia artificial ofrece aporten contribuyan al resto del mundo para poder garantizar una situación diferenciada?

¿Somos capaces de acompañar la entrada de las nuevas soluciones tecnológicas y la nueva aplicabilidad de la inteligencia artificial a ritmos y tiempos que el conjunto de la humanidad pueda abordar de manera que en términos de empleo, de oportunidad, de acceso educativo y formativo, estemos en condiciones de evitar dejar a la gente atrás?

¿Encontraremos la manera de lograr un desarrollo compartido, un bien común, una apuesta solidaria a la vez que subsidiaria que rompa con el individualismo y que sea capaz de avanzar de una manera conjunta y convergente a lo largo del tiempo? Más allá de la propia tecnología, más allá de la disponibilidad de la inteligencia artificial nos encontramos o nos encontraremos en un mundo en el que las necesidades y demandas sociales sean suficientemente satisfechas al servicio del conjunto de las personas.

¿Asumirán nuestros gobiernos su responsabilidad y legitimidad democráticas para ordenar su ejercicio y orientación, arbitrando la privacidad, propiedad, buen uso de los datos y comunicación evitando el control desde conglomerados privados, con reglas propias y la opacidad del anonimato de los usuarios presentes en sus redes?

En estos días, de una u otra forma, resulta recurrente el debate académico, social, ético y socioeconómico que excede a la propia tecnología en sí misma. Reflejado, como ejemplo en: “Rediseñando la inteligencia artificial: trabajo, democracia y justicia en la era de la automatización”⁴⁰, las reflexiones básicas de *Daron Acemoğlu*⁴¹. *Acemoğlu*, analizando desde el rigor económico, el origen del poder, la desigualdad y la prosperidad y el enorme potencial diferenciador que supone el contar o no con instituciones (entes, normas, comportamientos, riesgos, gestión...) del que se doten o no los diferentes países y su implicación en la ordenación de los elementos clave y “mercados posibles” que determinarán su impacto (se espera que sea beneficioso para todos).

Acemoğlu, parte de asumir la realidad: la inteligencia artificial no solo está entre nosotros, sino que será pieza relevante en nuestro futuro y, sin duda, cabe esperar enormes beneficios generales. Dicho esto, la duda está en su distribución y la mitigación de aquellos efectos negativos que pudiera generar. Básicamente, se pregunta si la inteligencia artificial, en su actual orientación, esencialmente ligada a la automatización, es o puede ser una amenaza para el empleo y la democracia. Su visión, optimista, reside en su convicción de que el futuro no está definido como un bien o mal predeterminado, sino que está en nuestras manos y propone una apuesta decidida para hacer que la AI (Inteligencia Artificial) pueda crear prosperidad inclusiva e impulsar libertades democráticas. Esta apuesta exige políticas acertadas de los gobiernos, un redireccionamiento de norma y comportamientos de profesionales, tecnólogos, industrias y empresas implicable y, por supuesto, un control democrático sólido y decidido.

Hoy, no cabe duda de que una enorme preocupación pasa por la percepción de un “mundo con menor empleo y trabajo” ante la supuesta creciente robotiza-

⁴⁰ SuBoston Review Forum + AI + Shared Prosperity Initiative

⁴¹ Why nations fail. MIT. AI and Social Dilemma

ción y el poder sustitutivo por las máquinas. Aumento que lleva a un debate de gran magnitud en términos iniciales de compartir y distribuir la renta, así como el verdadero sentido del trabajo-empleo. Definir un propósito social, viable, resulta imprescindible. Si, por ejemplo, en Estados Unidos un 53% de los trabajadores con empleo dicen no sentirse identificados con su proyecto laboral y no encuentran propósito alguno en lo que hacen, más allá de un determinado nivel de ingreso y se generalizan propuestas en torno a mecanismos de renta universal o salarios garantizados al margen de la empleabilidad, renacen alternativas de gran calado por definir. Ni qué decir al desequilibrio geográfico entre jugadores de primera (tanto en software clave, como en diferentes grados de aplicabilidad) y el resto en el mundo de estas tecnologías críticas.

Sin duda, el propósito que ha de reorientar el uso de estas tecnologías exige que tecnólogos, gestores, gobernantes, señalen el camino y forma de uso de estas potentes herramientas capaces de hacer un mundo mejor. *¿Desacoplar trabajo-renta es una buena solución inspiradora y motivadora de vida? ¿Reorientar modelos de desarrollo compartido y canalizar la inversión pública hacia una nueva relación de la tecnología que nos lleve a no competir contra las máquinas, sino a competir usándolas e incorporándolas a facilitar su contribución, logrando mayor y mejor valor inclusivo?*

Como en tantas otras áreas, no son tiempos para dejar que las cosas sucedan sin más, tal y como vienen, sino, por el contrario, anticiparnos e intentar reorientar un futuro deseable.

Estamos de lleno en la tecnología exponencial por excelencia que, por supuesto, generará beneficios generalizables si bien en tiempos y asignaciones diversas. Si, por tanto, a esta tecnología, pero acompañada de la inevitabilidad del humanismo. No podemos, no debemos hacerlo, si no somos conscientes de la necesidad de un desarrollo integrado tecnología- humanidad, siendo este último factor su verdadero vector. Sin este principio y este binomio esencial no debemos ir adelante.

Por supuesto, es el momento de las grandes apuestas. Es tiempo de iniciativas y proyectos tractores e ilusionantes. Nuevos movimientos, nuevos investigadores, nuevos espacios y saltos de la ciencia y la tecnología al servicio de nuevos productos en nuevos conceptos y nuevas oportunidades, pero es el momento de las personas. Nuevos gobiernos y marcos garantes de nuevas reglas del juego al servicio del bien común. Es tiempo, más que nunca de la colaboración público-privada, de los valores compartidos empresa-sociedad, de la solidaridad y de la transparencia y ética en su uso.

Todo un reto político y un verdadero reto social, intergeneracional. Un verdadero reto de las civilizaciones y su evolución. La evolución, las transiciones radicales, las olas de transformación que han acompañado el desarrollo humano se enfrentan hoy a un verdadero desafío. El cómo incorporar las bondades de la inteligencia artificial a esos nuevos y recreados cerebros cuyas capas

neuronales son la base de esta nueva panacea al servicio de los problemas, necesidades y demandas cambiantes de las sociedades. Es tiempo de oportunidades al servicio de la sociedad. Constituye un verdadero desafío que habrá de definir cualquier escenario y opción de vida para el 2050.

5.2.4. Revolución en el mundo y concepto del trabajo-empleo, y la protección y seguridad social acompañantes

El mundo del trabajo, su asociación inequívoca a la empleabilidad y su consiguiente retribución y/o renta, a su carácter intangible asociado con la dignidad, motivación y sentido de los proyectos personales de vida, además de su indudable rol “agregador” de la generación de riqueza y bienestar colectivos, así como de vinculación directa con los modelos de crecimiento y, finalmente, su consecuente rol contributivo a las finanzas públicas, sus presupuestos generales, fiscalidad y seguridad social y/o sistemas de prestación intergeneracional, le han dado y dan, hoy y mañana, una trascendencia de primer orden.

Por el contrario, su ausencia (desempleo) conforma con la desigualdad un binomio nefasto para cualquier expectativa de vida y desarrollo, en especial, si como aspiramos, ha de ser de progreso e inclusivo.

A la grave situación de partida con elevadísimas tasas de desempleo, acentuada por su desigual distribución (étnica y en especial juvenil, de género con un balance negativo hacia la mujer, étnico con agravamiento en la población BIPOC⁴², regional y urbano, cualificado y no cualificado de larga duración) se ven las temidas y aún dudosas consecuencias de la tecnología, su consiguiente automatización, robotización, inteligencia artificial y múltiples aplicaciones de la digitalización transformadoras ya analizadas en el apartado anterior.

Más allá de la preocupación y ocupación que merece el empleo (y, sobre todo, su ausencia), ni hay una receta mágica, ni puede entenderse como responsabilidad parcial y única de nadie. El mercado de trabajo es un sistema complejo en el que múltiples jugadores además de todo tipo de variables y condiciones (propias y exógenas) terminan por definir.

No hay un solo gobierno en el mundo, sea del nivel institucional o color que sea, que no implante programas y medidas en favor del empleo. No existe empresa alguna que no aspire a crear empleo y no hay Escuela/Universidad que no pretenda la mayor y mejor empleabilidad de sus alumnos. Ahora bien, *¿cómo lo estamos haciendo?, ¿existe la coherencia entre nuestras aspiraciones con las políticas, objetivos, intensidad, recursos y compromisos en curso? ¿Es un verdadero objetivo de primer nivel a cuyo logro movilizamos todos los recursos e instrumentos, coherentes, necesarios o es más un resultado esperado en consecuencia de otros objetivos?*

De una u otra forma, todos nos adherimos a una apuesta por un empleo digno y de calidad, con la mayor estabilidad y sostenibilidad posible, suficientemente retribuido y acorde con la cualificación, aspiración y necesidades de las personas. Ahora bien, *¿cómo crearlo y garantizarlo?, ¿cómo convertir nuestra aspiración colectiva en resultados tangibles?*

La transformación digital, la alta concentración empresarial y poblacional, con “la creciente urbanización”, explicarían la identificación, modernización eficiente de las diferentes industrias, administraciones y países. *¿Bajo qué modelo esperable de negocio, respuesta a su papel de servicio público e interés general o apuestas estratégicas y/o inevitables fruto de los cambios por venir?*

Adicionalmente, una reciente publicación de la OCDE, “Skills Outlook 2020” (“Capacidades/Habilidades observatorio 2020”), propone una serie de reco-

⁴² Black, Indigenous, People other color

mendaciones para abordar “*el potencial de oportunidades que la transformación digital conlleva*”, mitigando el impacto negativo y desigual que puede generar en industrias, países y personas. Emite un mensaje desolador: “*En Europa, menos del 25% de su población, entre 16 y 65 años, está preparada para el futuro*”, destacando, además, que un 60% de los profesores necesitan reciclarse en cuanto a su formación en tecnologías de la información. Confiando en que el mencionado informe no responda a la realidad diagnóstica y esté lejos en contenidos y tiempos para ese escenario futuro que preconiza, no cabe, sin embargo, sino abordar un esfuerzo extraordinario de reforma en el sistema educativo y de aprendizaje, en el mundo laboral y su organización y, por supuesto, en un renovado y amplio sistema de protección social que acompañe un, en todo caso, complejo tránsito hacia nuevos futuros esperables. Recordemos, también, que la desigualdad creciente se ve condicionada, y agravada, por una serie de vectores como los cambios tecnológicos, la globalización y/o deslocalización de talento, inversiones y comercio, de la capacidad de acceso a la financiación “*pagable*”, a la propia arquitectura fiscal y los ya mencionados espacios de educación y mercado laboral. Vectores con incidencia variable según el tejido económico, social, político-institucional en el que se encuentre la persona-sociedad afectada. Retos a los que hemos de responder con la inevitable participación colaborativa de todos los implicados.

El futuro del empleo: movilidad social e inclusión

El componente compuesto “Valor del trabajo-empleo”, conlleva otra serie de consideraciones críticas que le confieren un rol esencial en el marco de las políticas sociales y de protección y progreso social.

La OCDE (Organización para la cooperación y desarrollo económico) publica un informe, de aconsejable lectura, en la definición de políticas sociales y de protección y progreso social: *¿A Broken Social Elevator? How to Promote Social Mobility. (¿Un elevador social descompuesto? Cómo promover la movilidad social)*. El informe parcial, forma parte de un amplio trabajo en curso sobre la Iniciativa de Crecimiento Incluyente (Inclusive Growth Initiative), bajo el paraguas de un sugerente reclamo: “**4.600 Millones de personas aspiran a una vida mejor y quieren formar parte de ese nuevo mundo por crear**”. Iniciativa que viene trabajando en torno a un marco de políticas públicas orientado a entender y mitigar los vectores de la desigualdad, los determinantes socioeconómicos de la salud y de la educación transformadores de nuevos modelos de desarrollo económico, capaces de generar espacios inclusivos de progreso social. Así, al margen de variaciones país a país, la constatación general recogida en el informe no difiere de las principales señales y líneas rojas que el cada vez más extendido movimiento hacia un desarrollo y progreso social incluyente viene promoviendo a lo largo del mundo desde múltiples actores e iniciativas. Entre ellas, la necesaria consideración de la salud como un vector clave en el desarrollo de las personas y de las Comunidades en que viven, su potencial capacidad generadora, también, de riqueza, empleo y bienestar, y su elocuente impacto en la mitigación de desigualdades y factor acelerador del ascensor y movilidad social en el complejo y necesario tránsito desde la pobreza y marginación hacia la igualdad, el futuro compartido y mucho más que una deseada esperanza de vida (no solo en años) de alta calidad. Un informe que alarma sobre el estancamiento de la movilidad social, destacando cómo, de manera

regresiva e impactante, “manteniendo las actuales políticas salariales, de salud, educativas y persistentes iniciativas desiguales de crecimiento, un niño nacido en una familia pobre, necesitaría, por lo menos, cinco generaciones para alcanzar un nivel medio de ingresos, en promedio en los países de la OCDE, haciendo que el 60% de las personas permanezcan atrapadas en la categoría inferior del 20%, mientras el 70% se mantiene en las superiores, así como que uno de cada siete hogares de clase media y una de cada cinco personas que viven cerca de los ingresos inferiores, caen al 20% inferior”. Toda una condena para permanecer, por generaciones, en el estrato originario, consecuencia de la buena o mala suerte del destino, naciendo de uno u otro lado de la línea entre la inclusión con futuro mejorable o la exclusión aceleradora de la marginalidad.

Desgraciadamente, no se trata de nada nuevo ni inesperado. Es la constatación, una vez más, de una desigualdad creciente que cuestiona las políticas al uso. En tiempos de tecnologías e innovaciones exponenciales y disruptivas, parecería razonable no persistir en políticas y sistemas continuistas y en curso. Nuevas preguntas, nuevos desafíos, nuevas redefiniciones de objetivos resultan absolutamente imprescindibles. Oportunidades, salud y bienestar, y educación sería la trilogía de dimensiones complementarias por superar que propondrían Stiglitz y otros líderes del pensamiento transformador, incitando a una revisión rigurosa de un buen número de mensajes que han adquirido carta de naturaleza con el paso del tiempo, pese a que sus consecuencias distan mucho de la verdad que proclaman: “el empobrecimiento y encarecimiento del sistema de bienestar es culpa de la inmigración, de la globalización o de las élites”, “nos engañaron ofreciendo un mundo de beneficios y oportunidades y no nos lo han dado”, o “los beneficios globales del último siglo compensan, sobradamente, y en términos relativos, el avance social.

Esta, como otras caras del diálogo desempleo-desigualdad, llama a redoblar el acento en la creación de empleo, digno y de calidad, a partir de las demandas y necesidades reales de la sociedad, sabedores de las enormes oportunidades que se ofrecen en los diversos escenarios de futuro.

El futuro del empleo: el valor de la solidaridad en sociedad

Transitando desde la pandemia del COVID-19 hacia su “reconversión” en enfermedad endémica que conlleva una relativa “nueva movilidad”, la revalorización del valor de la solidaridad se ha hecho presente, también, en el mundo del empleo. Fuente, a su vez, de empleabilidad e innovación tanto en el amplio mundo de las ciudades, como asociables a todos aquellos “activos comunitarios” que favorecen soluciones, mitigan desigualdades y barreras limitadas y abren “ventanas de oportunidad”. La formación, recualificación, educación fortalecen su rol determinante para su adecuada utilización.

En el fondo de estos “nuevos espacios” (o viejos, siempre presentes, no suficientemente valorados en otros momentos), lleva también a redoblar la exigencia a las Administraciones Públicas, para atender y focalizar políticas renovadas con ese enfoque, también laboral, su regulación, promoción de oferta y adecuación de políticas y sistemas, tanto en el acompañamiento de su generación, como de las garantías de las condiciones en que habrán de prestarse en el futuro por venir.

Nuestros gobiernos acertaron, en general, con medidas y políticas “anticrisis”, urgentes, ágiles (y, en buena medida, evitando la rigidez normativa) desde la ruptura del mantra europeísta instalado hasta entonces, del déficit cero, el no endeudamiento público, la rigidez del ciclo productivo y/o económico que facilitaba actuaciones flexibles en la empleabilidad empresarial. Figuras suspensivas que no supresoras del empleo, adecuándose a la temporalidad de la demanda como los ERTES, la acelerada implantación del Ingreso Mínimo Vital (aunque en nuestro área base de escaso valor diferencial dada su existencia previa), y nuevas ideas en relación a la “recualificación dual” acelerando la incorporación al mundo del trabajo de la gente sin empleo y sin la formación requerida para la oferta existente, son una buena base de refuerzo para un mayor compromiso, si cabe, así como con la absolutamente imprescindible red de prevención, protección y seguridad social. Un paso positivo, generador de optimismo para el largo camino por recorrer.

Por delante, enfrentamos una realidad que obliga a concentrarse en el futuro, en las opciones de empleo, de reapertura social, económica y de activación urgente de múltiples proyectos demandantes de empleo inmediato, actuando en lo posible en su acompañante “dual” hacia la educación prevista.

En la *“Buena Economía para tiempos difíciles”* de los premio nobel, *Abhijit V. Banerjee* y *Esther Duflo*, volvemos a uno de los viejos debates de aquel año de 1986 en el que, en el seno de una sociedad como la vasca, occidental, avanzada, vanguardista y de renta media superior a las economías de su entorno y considerada privilegiada e incluso “rica” en el contexto próximo analizado, pudiera hablarse de pobreza (en términos, siempre, de relatividad) y fuera, precisamente desde su Gobierno, desde donde se tomara la iniciativa de su estudio, su publicación y difusión, así como de liderar políticas e iniciativas mitigadoras.

En una Euskadi castigada por la dura crisis económica mundial y sus particulares crisis propias, necesitada de reconvertir su tejido industrial, superar su desempleo (26%), de *“reimaginar su futuro”* rumbo a una Europa de esperanza, garantía democrática, de libertad y de cohesión social, y en lucha desolada por la paz y la convivencia en un entorno complejo y capaz de desanimar a cualquiera (desde luego a todo potencial inversor), el extraordinario esfuerzo y trabajo realizado desde las Instituciones con el objetivo de conocer la realidad en los diferentes hogares vascos, determinar sus carencias y necesidades y, sobre todo, aportar la vía mínima necesaria para diseñar e implantar estrategias para un nuevo modelo de política social para Euskadi, movilizándolo a la población *“no pobre”* en favor de los más desfavorecidos, dio paso a un inusitado esfuerzo generador de políticas de vanguardia. El desconocimiento entonces de la evidencia, unido a la siempre compleja definición y determinación de los conceptos al uso, no solo no impidió el desarrollo de este trabajo, sino que posibilitó una rigurosa aportación, también conceptual, a este campo, hoy tan en *“boga”* a lo largo de Europa y del mundo.

Euskadi, pionera en un *“salario social”* en tiempos en los que no se podía articular la normativa adecuada dadas las limitaciones competenciales, presupuestarias y políticas, fue *“convenciendo”* y explorando nuevos espacios y seguridad jurídica y financiera para abrirse camino al servicio de los objetivos buscados. Hoy, nuevos tiempos, el mundo ha asumido la viabilidad de explorar caminos en torno a *“una nueva renta”*: revisando y reformando la

insuficiente y obsoleta legislación limitante de la seguridad social, su simplificación administrativa, la reforma y cualificación de su gestión y repensar el marco e instrumentos imprescindibles para profundizar en un estado social de bienestar, en una intensa labor pedagógica.

La grave e imprevista coyuntura que vivimos provoca nuevas actitudes y mentalidades y pone en valor nuevos caminos por asumir. Es un buen momento para esforzarnos en estas transformaciones si bien complejas y que no deben responder ni al atajo simplista y demagógico, ni a la irresponsable improvisación, pero que pueden y deben emprenderse. Nuevos instrumentos que van mucho más allá de transferencias económicas y que aconsejan desmontar un buen número de obstáculos y herencias administrativas que pueden superarse, desde la responsabilidad, el balance de derechos, prestaciones y aportaciones solidarias.

Es momento de pensar en el largo plazo y soñar en un mundo mejor. El Ingreso Mínimo Vital debe demostrar ser una pieza esencial para ese proceso y no perderse en un *“despilfarro”* como, desgraciadamente, creen muchos. Hagamos de las políticas sociales y económicas necesarias en estos momentos, *“la práctica de la buena economía para tiempos difíciles”* y no una mala imitación o anécdota para volver a un pasado por superar.

Este nuevo impulso no debería enmarcarse en una pieza mitigadora de la pobreza (sea percibida o real, de mantenimiento, acumulación o entorno), o relativa, en exclusiva, a *“situaciones sociales desfavorecidas”* como se fijó en los objetivos iniciales de análisis en el año 1986, sino con una mirada mucho más amplia, compleja y transformadora, acorde con las demandas y necesidades de una nueva sociedad del futuro.

Sin olvidar el enfoque y respuesta inicial, el futuro del trabajo, la empleabilidad tal y como la conocemos hoy, habrán de transformarse en los próximos años fruto de los cambios económicos y sociales, de la introducción de las tecnologías (que en muchos casos exigirán reaprendizaje, formación y capacitación exnovo, desaparición o sustitución de tareas, cambios sustanciales en la relaciones laborales y contractuales, complejas deslocalizaciones), la digitalización de la industria, la economía, la administración pública, la educación, movilidad, servicios sociales... *“obligando”* a redefinir el binomio trabajo-ingreso (renta) y, en consecuencia, un nuevo contrato social. El Ingreso Mínimo Vital de hoy exige un progresivo tránsito, solidario, hacia un espacio desconocido que posibilite percibir ingresos con carácter universal, al margen de la formalidad del empleo. Revisar y reorganizar todo tipo de soporte existente, definir beneficios, compromisos, responsabilidades, obligaciones y, por supuesto, nuevos instrumentos (modernos y eficientes) de gestión, resultarán imprescindibles. Y, por supuesto, sostenibles con un irrenunciable marco claro de financiación (por cierto, hoy, inexistente en el ingreso recientemente aprobado). En definitiva, toda una transformación. No se trata, tan solo, de una transferencia financiera coyuntural.

Hoy, sin duda, estamos necesitados de una fuerte inyección de imaginación y de trabajo a la búsqueda de un nuevo sistema de prevención, protección, prestación y seguridad social.

El futuro del empleo: empleo público y fuente de oportunidad transformadora

Razones tanto de carácter demográfico, como de insatisfacción del grado de prestación de determinados servicios públicos o el reclamo “pandémico” de reforzar los empleos públicos en aquellas áreas clave que, especialmente en Europa, fruto de los nocivos años de las políticas “austericistas y del déficit cero” fijadas e impuestos por la Unión Europea y aplicado sin fisuras por los gobiernos de los Estados Miembro, creando vacíos irreparables, hoy en entre dicho, provocan un reclamo popular (no son intencionalidad ideológica y/o de sesgado conformismo corporativista) del empleo público como mantra que pretendería presuponer la validez de un viejo discurso del pasado que parecería haberse superado: las administraciones públicas y sus funcionarios son auténticamente profesionales, objetivos, independientes, eficientes mientras las empresas privadas resultan insuficientes, responden a intereses particulares y su único objetivo es ganar dinero, por lo general, a costa de la regulación, tolerancia y complicidad de los gobiernos.

Este pensamiento perverso llevaría a invertir en “lo público”, desatando tipo de contrataciones, del mantenimiento y refuerzo de la función pública, de sus vías de acceso propias del S. XVIII y de una sustitución urgente posición por posición, en la **inevitable rejuvenecedora composición de las Administraciones Públicas**. Su “propia industria” (política, sindical, funcional) se **retroalimenta y su contexto endogámico le hace dotarse de marcos protectores impenetrables por los “aires transformadores” exigibles**. Así, la desgobernanza de la Unión Europea seguiría en manos de su burocracia, los gobiernos en los diferentes niveles resultarían escasamente innovadores, a la vez que van generando una sociedad dual: una población con empleo de por vida beneficiándose de todo tipo de medidas complementarias favorables de su bienestar y una sociedad a la búsqueda diaria de un empleo, cada vez menos seguro, en ocasiones menos formal, escasamente predecible y con limitadas y/o desiguales prestaciones complementarias. Modelo de empleabilidad impulsor de una enorme desafección.

Si echamos mano del Informe de Competitividad del País Vasco 2017 (¿Y mañana?), y sus sucesivas alusiones en posteriores ediciones, y utilizamos algunas de las reflexiones en materia de gobernanza, más allá de sus conclusiones y/o recomendaciones para el caso vasco, podemos constatar una serie de hechos objetivos que determinan la evolución del rol y composición de las Administraciones Públicas a lo largo del tiempo. Resulta evidente que los Estados-Nación, con mayor o menor eficiencia y acierto, además de voluntad política y decisión y control democrático, han recorrido un doble camino de “cesión competencial” hacia entes supranacionales (caso UE, OTAN, “Acuerdos Globales” ...) o entes infraestatales (Estado de las Autonomías, por ejemplo, o Ley Municipal y de entes locales). A la vez, la economía y los impactos innovadores, territoriales, tecnológicos, sociales y condicionantes socio políticos, han dibujado nuevos escenarios que incrementan la incertidumbre y complejidad, exigen estrategias y capacidades de sus gestores y administradores, fijan nuevos marcos regulatorios y normativos, exigen modelos cooperativos de actuación, obligarían a transformaciones radicales en las diferentes Administraciones Públicas y condicionarán la interacción (interna y externa) en diferentes niveles de gobierno, en concurrencia multi competencial para afrontar los desafíos existentes. Más allá del consabido discurso sobre las duplicidades

competenciales, las ventanillas únicas o las “bolsas de ineficiencia” achacables a una organización confederada peculiar y singular, que tiende a simplificar la realidad de un mundo complejo en sí mismo, que hace inevitable convivir con múltiples sistemas de gobierno, multiplicidad de agencias, instrumentos y organismos y un diálogo permanente bajo un amplio abanico de instrumentos de control, participación y coordinación con jerarquización necesariamente difusa en espacios concurrentes y compartibles.

Si, además, miramos con una cierta perspectiva la complejidad económica, social y de gobernanza, con la que habremos de convivir de una u otra forma, constatando que todo gobierno y toda área de actividad exigen la participación de multiniveles territoriales con la consiguiente asimetría real (modelo productivo, aspiraciones de autogobierno, capacidad y voluntad legislativa, sistema fiscal, de financiación y protección social, seguridad, interacción con mercados exteriores, lengua, cultura, posicionamiento geográfico, demandantes de estrategias propias, únicas y diferenciadas), enfrentados a desafíos complejos no siempre coincidentes en tiempo e intensidad con otros, y que ha de asumir transformaciones de todo tipo (sobre todo intangibles), parecería evidente que cada Administración Pública tiene nuevos roles y nuevas políticas públicas que acometer. Adicionalmente, hechos relevantes como determinados cambios demográficos, los crecientes movimientos migratorios, la presencia de la llamada economía ilícita, la “economía colaborativa” y/o “capitalismo de base popular y múltiple” que introducen nuevas maneras de entender el empleo, el trabajo, las relaciones informales entre las partes, nuevas regulaciones, nuevas plataformas tecnológicas, suponen inputs de inevitable trascendencia. Ni qué decir de la llamada Revolución 4.0 que provocará todo tipo de nuevos modelos de negocio o actividades transversales, afectando a todas las industrias (también al empleo en las Administraciones Públicas). Y, por supuesto, sin valorar el realismo o no del determinismo de la incorporación de la automatización, la robótica o la inteligencia artificial y su impacto favorecedor o sustitutorio del empleo que provoca una nueva óptica a considerar.

Finalmente, en lo que a este escenario general respecta, no cabe duda de que las estructuras flexibles, interdisciplinarias, ágiles, transformadoras, innovadoras, serán clave en el éxito de cualquier apuesta y estrategia empresarial, territorial o de país y serán el verdadero determinante del bienestar y desarrollo competitivo e inclusivo de cualquier sociedad.

Con un panorama como el anterior, *¿Basta con sustituir las plazas actuales por nuevos funcionarios o resulta imprescindible un trabajo previo de redefinición del impacto esperable en cada puesto y administración concreta?, ¿No resulta imprescindible afrontar una nueva configuración del entramado Institucional?, ¿No resulta evidente que el desarrollo asimétrico existente demanda estrategias propias diferenciadas, acelerar procesos de “devolución competencial” y reducción/modificación” del rol de las Administraciones, nuevas políticas públicas distintas desde diferentes Administraciones Públicas?*

El mundo entero, su economía, se mueve en espacios interdependientes complejos, organizados bajo poderes soberanos o autónomos diferenciados, bajo controles democráticos (en su mayoría) que han de adecuar sus áreas competenciales y políticas públicas a sus necesidades concretas.

¿No sería razonable aprovechar la oportunidad que todos estos elementos de cambio provocan en la necesaria dotación de nuevas plazas de empleo público para repensar el propio hecho de la función pública (su forma de acceso, promoción interna, formación, evaluación... continuidad o no en una plaza, duración de su contratación versus puestos de por vida, etc.), la redefinición del servicio y función en sí mismo y la necesidad y eficiencia de su existencia (los servicios públicos de empleo son un buen ejemplo histórico de su insignificante valor añadido a las políticas activas de empleo), la dotación de profesorado y gestores docentes en un sistema educativo de bajos resultados comparados, pendiente de una auténtica revolución educativa, válida para los próximos 30-40 años, no solo educativa o formativa en general, sino con altas dosis de empleabilidad asociables a las capacidades y expectativas reales de las sociedades a las que habrá de servir, la lógica de un repliegue de determinados cuerpos de seguridad y su adecuación competencial y a nuevas realidades delictivas y de seguridad, o a la racionalidad de la economía o de las relaciones internacionales, por ejemplo?. ¿No ha de considerarse en el debate el dualismo del empleo vigente, entre fijos y temporales, de por vida o indefinidos de mercado, públicos o privados, por decir algo?

En definitiva. Bueno es que se creen puestos de trabajo y que se refuercen los roles públicos imprescindibles para el desarrollo y progreso social. Más que bueno, imprescindible. Ahora bien, ¿no merece la pena hacer los deberes previos y repensar la gobernanza, el rol de las diferentes Administraciones Públicas y las competencias, capacidades, perfiles y condiciones de las personas que han de desempeñar las nuevas funciones del futuro? Es, sin duda, un momento que exige “complicarnos la vida”. El trabajo no es sencillo. Los resultados obtenibles, extraordinarios y determinantes del futuro deseado.

Hoy, y mañana, los gobiernos serán (si se abordan las difíciles transformaciones necesarias) una de las mayores fuentes de empleo de que dispondremos.

Las apuestas estratégicas y la complejidad de las mismas, la necesaria articulación pública-pública y público-privado, el irrenunciable rol esencial de los gobiernos, cada vez más importante, las crecientes demandas de la sociedad, las importantes áreas que habrán de recuperar (planificación, ordenación, regulación, cogobernanza, reacomodo institucional, reconfiguración de los espacios cooperativos innovadores, alianzas multilaterales, nuevas instituciones internacionales, multiplicidad de instituciones para la colaboración con especial peso público, sus funciones ordinarias, la recuperada “vigilancia y seguridad” que hoy se ha depositado en parte en el mundo privado), constituyen enormes fuentes y nichos de empleabilidad.

Repensar la Administración Pública del futuro, las posiciones, perfiles exigibles, su formación actualizada permanente, su eficiencia evaluada, obligada una reconsideración profunda, con el objetivo vector del empleo. Y, por supuesto, su carácter no vitalicio, mecanismos de acceso, formación permanente, sistemas de promoción y renovación de su posición y empleabilidad pública.

El futuro del empleo: las revoluciones de cuello verde, rosa, azul y gris

Tal y como hemos venido explicando, una de las mayores preocupaciones que ocupan todo tipo de ejercicio de prospectiva no es otro que el futuro del

trabajo, mayoritariamente asociado al debate y contraste en torno a la automatización y peso sustitutivo de las tecnologías y los “empleos tradicionales” que hoy dominan nuestras industrias y servicios. Como puente clave: educación y recualificación. A partir de estas premisas de partida, cobran especial significado tanto el potencial desarrollo de aquellas áreas que configurarán su verdadera incidencia en la sociedad, como su propio comportamiento condicionante. Así, su estudio y consideración exige un estudio y actuación holísticos que han de incluir, sobre todo, la relación e interacción persona-máquina, la oportunidad/necesidad/calidad de una potencial fiscalidad aplicable (repen-sando su propia productividad, su capacidad competitiva y de logro, su capacidad resolutoria de demandas sociales y adecuación a la formación interna de sus profesionales, su rol en el marco de las cadenas de valor de las que forme parte, su compromiso y valor empresa-sociedad y su disposición y posibilidad de generar y/o participar en alianzas estratégicas en espacios clusterizables integradores de las soluciones que los nuevos desafíos y las posibilidades de respuesta que ofrecen). Así, al proceso de transformación que conlleva, se añade el rediseño de estos diferentes modelos de negocio de las empresas, las iniciativas reales por transformar el conjunto de las Administraciones Públicas y “*sus industrias complementarias*” (sindicatos y partidos políticos, instituciones intermedias y ONGs) tal y como hemos comentado en el apartado anterior, con una previa redefinición y recomposición de los servicios públicos y su gobernanza y, finalmente, la aún más compleja reformulación del estado social de bienestar y los conceptos de trabajo, renta y empleo que conllevan.

Este proceso en curso, en todas sus aristas, más allá de estudios estimativos y acierto/sueño resultante a futuro, es ya una auténtica realidad que nos viene acompañando en el día a día, en nuestro comportamiento, en nuestras decisiones y/o reacciones ante la realidad condicionante. *¿Estamos inmersos en esta compleja e inevitable revolución?*

Debatimos si el futuro que nos viene llegará con actividades que “*habrían de desaparecer y ser sustituidas por máquinas que nos harían inalcanzable la necesaria creación de empleo*”, encontramos todo un creciente y apasionante mundo, innovador e imaginativo, generador de nuevos empleos, fruto de transformaciones -no siempre del todo “disruptivas”- de nuestras vidas, industrias, economía, que, no sin esfuerzo y mentalidades innovadoras y comprometidas, ofrecen un futuro atractivo, esperable, posible.

Así, mientras un sugerente informe del *Bank of America* (“*Robosapiens: el futuro del trabajo*”) se aproxima a la cuestión superando la confrontación entre máquinas o personas, apostando por la adecuada “*colaboración*” entre ambos, en un nuevo espacio múltiple, compartido y transformativo, en permanente realineación en el tiempo, de modo que la robotización, automatización, digitalización, inteligencia artificial y la internet de todo y en todo, no supongan la supresión/eliminación de las personas en términos de trabajo y empleo, sino la recombinación de tiempos, aportaciones, uso conjunto en una renovada definición del empleo con un resultado final traducido en la generación de más empleo (diferente al actual) que aquel inicialmente considerado como “*destruible*” por la tecnología. Este planteamiento huye de la “suma cero” ofreciendo un escenario creativo (un informe del World Economic Forum sobre empleo-robotización cifra en doce millones de empleos nuevos netos, de nueva creación, tras la eliminación de 85 millones de empleos existentes por

97 millones de nueva creación, básicamente en “nuevas profesiones, modalidades e industrias”). Un punto de partida alentador que vendría acompañado de un intenso proceso de recualificación aportando nuevas capacidades y habilidades a nuestros profesionales, incorporando nuevas necesidades (que la propia robotización exige), la entrada de nuevas profesiones en la sucesiva transformación de las propias industrias de contenido tecnológico, la manufactura en diversas industrias fabricantes de dispositivos, piezas, sistemas exigibles para disponer de los mismos, su progresivo avance hacia la servitización inteligente y especializada, y por supuesto, los propios mundos de la salud, la educación, la formación profesional, la movilidad, transporte, logística, biotecnología (más importante si cabe en su impacto en agricultura, alimentación, ciencias naturales, océanos... que en su enorme aportación a la salud y las ciencias de la vida), la reinención de las ciudades y espacios territoriales, transporte y gestión/administración (pública y privada). No se trata de un relato tranquilizador o un sueño que nos sitúe en la contemplación, sino de una exploración sistémica al mundo de las necesidades y demandas sociales, haciendo de ellas, las fuentes de nuevos modelos de negocio, y generación de empresas creadoras de riqueza, que habrán de responder y transformar nuestros tejidos económicos hacia una sociedad cada vez más inclusiva.

En este esfuerzo prospectivo, cabe destacar de manera muy especial tres grandes apartados, que no por señalarse con excesiva frecuencia y que pudieran parecer etiquetas de moda o de lo políticamente correcto, no deban resaltarse con insistencia, a la vez que tratarse en profundidad. Los hasta hace poco llamados “*cuellos blancos y azules*”, generadores de valor entre nuestro mundo de la empleabilidad y el desarrollo económico hasta hoy y que parecerían diferenciar los espacios laborales del hacer y el conocimiento como si se tratara de un discontinuo, abren paso, con intensidad renovada, a dos nuevos tipos de empleo complementarios, que irrumpen con rigor y fortaleza: “*el cuello rosa*” con la progresiva y acelerada incorporación de la mujer al mercado del trabajo-empleo-formal, a lo largo de todo el mundo, y el “*cuello verde*” asociable a la imparable e ilimitada transición a la economía verde, mucho más allá de una nueva renovación energética post combustibles fósiles. El color no es cuestión de género, sino de concepto y espacio de actuación. Estos dos grandes pilares o “*rutas-corredores del empleo del futuro*”, encuentran en un tercer espacio esencial, “la industria de los cuidados”, su máximo acelerador para la empleabilidad. Más allá de su aplicación concreta al ámbito de la salud, sociosanitario, comunitario y sus “*subsectores, industrias o clústers*” de especial e imprescindible aplicación, el cuidado da pie a un mundo inacabable por redefinir, con profesiones por reinventar, para espacios y actividades de impredecible desarrollo.

Nuevo escenario y perspectiva al que se une un cada vez más intenso mundo del emprendimiento, la economía “gris” del conocimiento y la economía colaborativa, así como la potenciación de empleos asociables con los “activos comunitarios” imprescindibles para transitar hacia las sociedades del futuro.

A partir de aquí, el citado informe, alineado con las corrientes y movimientos más vanguardistas al uso, plantea incipientes debates que vienen dando paso a un triple marco clave para acompañar este proceso creativo: la fiscalidad del cambio (impuestos o no al uso tecnológico y a sus principales jugadores y potencial peso en la sustitución/creación de empleo), el recurso a sistemas

localizados de renta básica universal, en distintas modalidades y con desiguales alcances, más allá del trabajo-empleo y, finalmente, la recualificación y dotación permanente de nuevas competencias y capacidades para la empleabilidad ante esa inmensa cantidad de nuevos trabajos del futuro.

Con este marco de pensamiento, acercándonos a Cognizant (Center for the future of Work) para adentrarnos en ese mundo que podemos no entender del todo, resulta inspirador -a la vez que reconfortante- observar los cambios reales a los que ya asistimos y que permiten visualizar, de forma continua, vectores de oportunidad que provocan transformaciones de profesiones, nuevos empleos, nuevas empresas, nuevos jugadores para afrontar un futuro deseable. Este centro de pensamiento no solo nos lleva a mundos lejanos inexplorables desde posiciones tradicionales y/o confortables, sino que, por ejemplo, utiliza las enseñanzas inmediatas de la COVID-19 para resituarnos, desde esta trágica e inesperable incidencia en nuestras vidas, para hacernos comprender el conjunto de nuevas percepciones, adecuaciones a vías y modos de comportamiento, actitudes sociales y tipo de vida, que pensábamos no recorreríamos nunca, a nuestro aprendizaje-respuesta para considerar “*el cambio real*”, de modo que pasamos, de inmediato, “*del trabajo del futuro*” al “trabajo del presente”. Pasando de lo que llaman “*Remotopia*”, más allá de la tan usada imagen del teletrabajo hacia un mundo rico en nuevas opciones (“*31 empleos y profesiones para mañana*”) compartibles con un nuevo sentido de conciliación (no solo al alcance de Administraciones Públicas y funcionarios o grandes empresas), reconsiderando nuevos espacios, superadores, también, de la dualidad desigual entre quienes disfrutan de la seguridad de un empleo para toda la vida y quienes han de construir el suyo, cambiante, día a día.

Por otra parte, **rompamos el mito de empleos del mañana igual a tecnología punta sustitutoria. Baste repensar la ingente demanda de empleo que hoy (y la prospectiva) señala en tareas esenciales alejadas de dichas secuencias (servicios, transporte, logística, cuidados, medicina y salud, enseñanza, gestión... etc.) Tecnología sí, en diferentes grados, al servicio de personas insustituibles. Esto sí, cada día mejor formadas y cualificadas.**

Múltiples aprendizajes que dan paso a un esfuerzo y trabajo esencialmente colaborativo, generador de plataformas compartibles, alianzas multi dirección y multi jugador y un verdadero sentido de las relaciones cooperativas que miran mucho más a las nuevas iniciativas, al incremento del numerador que no a un agobiante denominador, en las cuentas de resultados, especialmente condicionados por la coyuntura y la menor diferenciación, redirigiendo las estrategias hacia auténticas proposiciones únicas de valor.

Sin duda, nos queda por delante todo un desafío, desde una línea de transformación positiva, que exige construir un futuro del trabajo, trabajando en el mundo de hoy, transitando hacia nuevos espacios de oportunidad. Nuestra voluntad y capacidad de respuesta definirán nuestra realidad de mañana.

CREAR EMPLEO

Los jóvenes son más numerosos que nunca. A escala mundial, la población entre 15 y 24 años supera más de 1.300 millones. Cada año, 45 millones de jóvenes buscan su primer empleo, nuevos empleos cambiantes en contenido y alcance para atender esta demanda, desde ofertas no equilibradas a lo largo del mundo.

Como el desempleo de los jóvenes amenaza con aumentar aún más, muchos jóvenes se enfrentan a la perspectiva de permanecer sin un empleo seguro en los años venideros, lo que augura una generación en riesgo con consecuencias sociales y económicas imposibles de detectar pero que, sin duda, darán lugar a situaciones desastrosas. Si los gobiernos y el sector privado no logran educar y capacitar a los jóvenes y ofrecerles empleos dignos, corren el riesgo de frustrar sus aspiraciones y desaprovechar su potencial. Esto limita las posibilidades de un crecimiento sostenible y compromete los logros de las intervenciones de políticas en otros ámbitos.

Reiteradas actualizaciones de los Informes de seguimiento de la UNESCO, *“Los jóvenes y las competencias: trabajar con la educación”*, los gobiernos de todo el mundo están lidiando con las consecuencias a largo plazo de las sucesivas crisis financieras y los desafíos que la economía del conocimiento y la explosión tecnológica general. Los jóvenes, dondequiera que vivan y cualquier que sea su procedencia, necesitan adquirir competencias que los preparen para ocupar empleos dignos a fin de poder prosperar y participar plenamente en la sociedad.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) estima en casi 100 millones de jóvenes desempleados. Insiste en un mensaje clave: *“La creación de empleos es la prioridad más apremiante del desarrollo mundial, un trabajo decente es el mejor camino para salir de la pobreza y es también el camino hacia el crecimiento de las economías. El trabajo se traduce en desarrollo”*.

Los costes económicos y sociales del desempleo y de los empleos de baja calidad generalizados, no solo para los jóvenes, sino agravados con el crecimiento del desempleo de larga duración en mayores cuyas capacidades-empleabilidad se distancian día a día, siguen aumentando, socavando el potencial de crecimiento de las economías y de las personas, creciendo la desconfianza y la desmotivación y, como consecuencia, minando importantes valores como la responsabilidad, el esfuerzo, el afán de superación, etc., que deben constituir la base del desarrollo de las personas y dificultando, además, sus proyectos vitales.

Sin duda, nuestra ineficiencia del ordenamiento económico-social que nos hemos dado como sociedad supone, a la vez, una de las mayores oportunidades de transformación económica y social de las organizaciones y sus países.

Son tiempos de abordar la creación de empleo como “el objetivo”.

Adicionalmente, sí resulta imprescindible la prioridad en la creación de nuevo empleo, no lo es menos su “mantenimiento”. La desigual distribución oferta-demanda en diferentes mercados de trabajo, según economía, industria, geografía de que se trate, no deja de ser llamativa una tendencia creciente, aflorada de manera intensa, tras la pandemia 2020-2021: la “calidad” y los objetivos buscados por los empleados actuales. Resulta llamativo lo que está pasando en Estados Unidos en el que según fuentes solventes (McKinsey, Rand, ...), “la mitad de los trabajadores confirman estar buscando un cambio de trabajo por entender que sus empleadores no les ofrecen ni confianza en el futuro, ni expectativas reales de desarrollo personal, ni la consideración reconocimiento (interno y ante la imagen que proyectan a sus amigos y familiares), ni el espacio necesario para disfrutar de su tiempo libre, y, sobre todo, no creen sincera la estrategia que preparan para salvar el planeta, resolver problemas sociales o comprometerse con la comunidad en que desarrollan su trabajo.

Tras las encuestas y opiniones recogidas, cabe repensar el alcance y contenido de la empleabilidad.

Así, las apuestas estratégicas en curso y las Megatendencias observables, señalan una serie de industrias en torno a las “nuevas economías” ya comentadas, que presentan amplísimos espacios de oportunidad, con olas de crecimiento espectacular que, debidamente identificados facilitarían todo un mundo favorecedor de la creación de empleo para nuestras futuras generaciones.

Empleo capaz de satisfacer las aportaciones y demandas de nuestra población, financiar los presupuestos públicos necesarios para el sostenimiento de un renovado estado de bienestar y la confortabilidad de nuestros ciudadanos.

El futuro del empleo: los nuevos roles de la empresa y sus objetivos convergentes empresa-sociedad

Hace ya doce años que, de la mano de las primeras propuestas de *Michael E. Porter* y *Mark Kramer*, promotores de una nueva línea de pensamiento, surgió el movimiento del llamado Shared Value-Valor Compartido empresa-sociedad⁴³. Hoy, se extiende, a lo largo del mundo, con una fortaleza creciente. El propósito es real y constituye lo que la pieza esencia de las estrategias de co-creación de valor (no como un añadido de reparto una vez logrado el beneficio empresarial, sino como conductor esencial e imprescindible en el diseño, formulación e implementación). El movimiento ha puesto de manifiesto un compromiso real de todo un mundo de líderes comprometidos con el desafío. Grandes empresas al frente de la economía mundial, ONG`s, fundaciones con más recursos y activos que muchos gobiernos y países generadores de opinión... comprometiéndose con proyectos concretos, “*haciendo camino día a día, construyendo un nuevo paradigma*”. Amplio movimiento, que va influyendo e interactuando con múltiples iniciativas repensando y comprometiéndose en nuevos roles a jugar en el desafío global de la sociedad. Si Michael E. Porter manifestaba en los primeros pasos, la necesidad, como punto de inflexión, de

⁴³ Shared Value Initiative. Cómo co-crear valor entre las empresas y la sociedad

convencer a los grandes inversores, financieros globales, del valor -también para ellos- de invertir en empresas con estrategia y propósito de valor compartido. En un rompedor informe en 2014, *“How Banks profit by rethinking their purpose”* (“Cómo hacer la banca rentable repensando su propósito”), con la participación de varios bancos punteros, repensaban sus estrategias y proponían diversos escenarios de transformación estratégica para reinventar la banca, la inversión y su interacción empresa-sociedad. Hoy, Black Rock, principal “banca de inversión global”, propone su inversión sostenible y afirma en su apuesta estratégica: *“Se trata de invertir en el futuro y en reconocer que las empresas que resuelven los mayores desafíos a los que se enfrenta la humanidad podrían estar mejor posicionadas para crecer. Se trata de promover nuevas formas de hacer negocios y de crear una tendencia que anime a más personas e instituciones a invertir en el futuro que estamos creando juntos”*. En su informe *“Sostenibilidad: El futuro de la inversión”*, afirma que, si bien en el pasado invertir en una u otra empresa o iniciativa suponía sacrificar VALOR a cambio de “valores”, hoy no es el caso. Hoy, y, sobre todo mañana, las empresas más rentables serán aquellas que hagan de sus estrategias de cocreación de valor y su respuesta, medible a los desafíos sociales, medio ambientales y de gobierno, el verdadero hilo conductor de su propósito. La banca hoy, toda industria mañana.

Quizás, paso a paso, con este imparable movimiento inconformista con la realidad observable, encontremos la manera de afrontar tan graves desafíos como estos que nos llevan a repensar el rol de las empresas, a redefinir su propio compromiso con la sociedad (hasta ahora dando por sentado que su cumplimiento de responsabilidad empresarial corporativa, como buen “ciudadano jurídico”, su apoyo a la comunidad en aspectos puntuales, la más de las veces alejados de sus intereses empresariales directos, el empleo local que generan, su cumplimiento fiscal y normativo en general), poniendo las necesidades y demandas sociales como fuente de sus modelos de negocio, aporta un valor diferenciado a su nuevo compromiso.

El Shared Value supone que las empresas son el agente económico mejor preparado (por sus activos, su organización y management, su talento y capacidades) para garantizar compromisos largo plazo, escalables, gestionables, rentables para aportar un especial valor de cocreación. En colaboración con ONG’s y todo tipo de organizaciones con gobiernos y con otras empresas, puede reorientar sus modelos de negocio, abriendo y emprendiendo nuevas iniciativas y empleo, formal, de calidad, de creciente valor añadido, suficientemente motivadores y aceptables por las diferentes comunidades, a lo largo del mundo, en los que opera.

El Shared Value parte de la base de que no pretende obtener beneficios y, una vez logrados, decide la forma y proporción en que los distribuye entre la comunidad, como uno más de sus stakeholders, generalmente a la búsqueda de una relativa “acogida social”. Se trata de rediseñar sus modelos de negocio, desde el principio, pensando en cocrear valor juntamente con la sociedad. Su metodología innovativa y estratégica, contempla tres grandes líneas de transformación:

- 1) Repensar, redefinir el modelo de negocio a partir de necesidades y demandas sociales.
- 2) Repensar su rol a jugar a lo largo de las “n” cadenas de valor de las que participa.

3) Repensar su capacidad promotora y/o participativa en el “clúster” del que forma parte en cada uno de los territorios en los que desarrolle su actividad.

Este proceso estratégico, en sí mismo, no solamente es generador de mayor valor añadido, sino identificador, promotor y generador de nuevas oportunidades, negocio y empleo. Su apuesta estratégica es un motor único en la generación de empleo, en su implicación en el desarrollo de nuevas cualidades, capacitación y formación de capital humano, en su interacción con las políticas sociales, uso optimizado de activos comunitarios e interacción con todo el clúster y cadenas de valor de lo que forma parte.

Hoy, el movimiento ESG (objetivos medio ambientales, sociales y de gobernanza más allá de los resultados económicos), el “Stakeholder Capitalism” (renovado empresariado sobre un nuevo capitalismo al servicio de la sociedad y todos y cada uno de los diferentes grupos de interés implicados) y un sin número de ramas, iniciativas y “escuelas” de pensamiento corporativo, ponen el propósito y objetivos supremos, al servicio de la sociedad.

A la vez, el tránsito por estos modelos empresariales supera el conflicto separador empresa-trabajador y empresa-gobierno, incorporando sus relaciones a un nuevo espacio colaborativo, exigente para el buen fin de las estrategias compartidas.

Su fortaleza y avance largo placista es una extraordinaria herramienta en la creación de empleo. Las industrias-clústers de las industrias extractivas, financiera, aseguramiento, agroindustria, manufactura y todas aquellas empresas operando en zonas aisladas, han potenciado de manera exponencial su rol y compromiso empleador. Más que nuevos modelos, son y serán verdaderas fuentes, motores, tractoras de la creación de empleo sostenible y prosperidad, además de empresas líder en sus respectivas áreas de atención, transformando su propia visión, agrandando sus campos de juego.

Hoy, de una u otra forma, este movimiento y desarrollo conceptual, acompaña diversas iniciativas a lo largo del mundo a la búsqueda de nuevas soluciones no solamente para cambiar la sociedad, el rol de la empresa y los modelos reales de relación Gobierno-Empresa-Sociedad, sino el propio concepto de empresa como unidad económica integral en la que el capital, los trabajadores, todos los stakeholders, se sienten parte esencial de ella con objetivos compartidos y no se ven como grupos enfrentados con intereses contradictorios.

El futuro del empleo: estrategias convergentes. Un compromiso para el empleo

Si tal como hemos visto hasta aquí, la CREACIÓN de EMPLEO ha de considerarse OBJETIVO PRIORITARIO, resultará inevitable abordar una ESTRATEGIA ad hoc que, de forma inevitable, habrá de romper planes, programas, procesos y agentes institucionales en curso. Más allá de “administrar” el desempleo y la gestión de los flujos financieros que supone, han de provocarse los vectores y líneas transformadoras de forma disruptiva a la vez que constante, generando más y mejor empleo, más calidad y seguridad, más valor añadido, más alineado con la cualificación del potencial empleado y con el empleador y el tejido económico y social base, en el marco de una nueva dinámica de agilidad-

flexibilidad adaptable a las circunstancias reales de nuestro tejido económico y social. Se trata de construir un verdadero compromiso al empleo.

Dicha estrategia “competitiva” con todo un mundo a la búsqueda del talento, a lo largo del mundo, por lo que la fuerza innovadora y colaborativa público-privada resultará esencial. Cada parte en su propio rol estratégico y todos en un marco compartido.

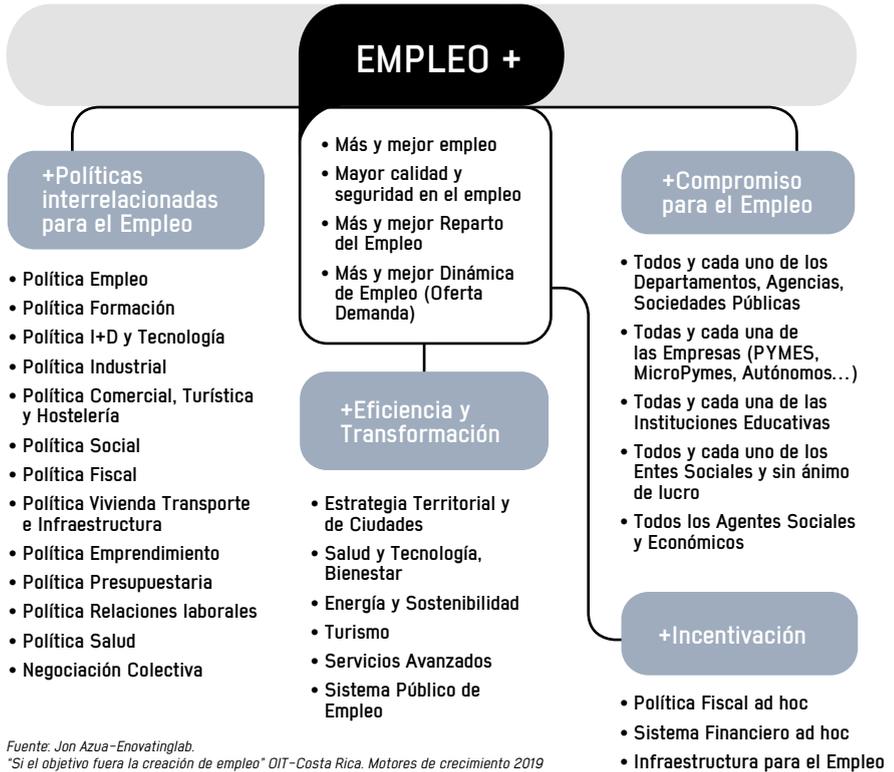
El compromiso estratégico conlleva actuar en múltiples direcciones sinérgicas, interconectadas y cohesionadas con la implicación de todas las Administraciones Públicas, las instituciones educativas en todos los niveles y el conjunto de los agentes económicos y sociales. Si hemos puesto en valor la clusterización de la actividad económica en una nueva “complementariedad entre diferentes industrias, sectores y disciplinas”, el concepto-modelo es válido para lo que sería la fuente clave para el logro convergente de lo deseado. **Clusterizar la propia política de empleo, los espacios empleo-desarrollo social y comunitario, el amplio campo dinámico empleo-formación, la política industrial para el empleo, la política de infraestructuras y su empleabilidad medible, controlada, las oportunidades y políticas tecnológicas para el empleo con especial incidencia en TICs y “tecnologías exponenciales”, una nueva reorientación de la empleabilidad en turismo, hostelería, comercio, ocio y los servicios, las relaciones laborales y negociación colectiva al servicio del empleo y la imprescindible reforma de la Administración Pública favorecedora de un empleo de calidad en una sociedad medieval.** A lo largo de los próximos años, la tan relevante SALUD puesta en valor, habrá de considerarse, de forma especial, como fuente, también, generadora de riqueza y empleo, más allá de sus cometidos base en términos de valor en salud para la población.

Una estrategia de este tipo exige la dinámica prioritaria de la financiación (pública, privada, intergeneracional), de la fiscalidad e incentivación, de la renovación acelerada y anticipada de infraestructuras y al servicio del empleo, además de servicios de gestión eficientes y oportunos.

Finalmente, dicha estrategia exige nuevas plataformas y estructuras eficientes, regionalizadas y/o comarcalizadas, en respuesta específica a los focos oferta-demanda.

Todo un movimiento integrador de todos los instrumentos y espacios con potencial capacidad creadora de empleo.

UN ESQUEMA DE ACTUACIÓN Y CONTENIDOS



5.2.5. ¿Nuevo pensamiento y modelo económico?

Son múltiples las voces que, con más fuerza en las últimas décadas, propugnan con mayor o menor intensidad, avanzar hacia un nuevo pensamiento y modelos económicos.

La desigualdad, creciente y con elevados grados de desafección, bastante generalizados, cuestionan no solamente la escasa equidad y elevada desproporción de los beneficios de modelos de crecimiento, de globalización, de un capitalismo de diferentes signos, o de superados modelos estatistas, un "cansancio o distorsión" en la economía social de mercado de la postguerra y se abandonan múltiples iniciativas, con más o menos fuerza, hacia modelos de prosperidad inclusiva, a partir y para el conjunto de stakeholders y/o unidades de interés, cuestionando el crecimiento como base inicial e imprescindible para futuras distribuciones de riqueza. No son escasos, tampoco, quienes cuestionan la eficiencia y cumplimiento real de una social-democracia que parecería superada bien por la fuerza de los logros en una cierta simbiosis a partir de las prácticas de la economía social de mercado y diferentes "modelos o políticas aplicadas y extendidas por el mundo, situando nuevos conceptos y proyectos en el corazón del ordenamiento socio-económico.

Sobre esta base, todo tipo de movimientos, llenos de matices, no solamente ideológicos y/o desde las posiciones de cada uno, ponen sobre el tablero opciones o caminos, con intensidad variable, si bien no hay nadie que lo posicione en el estatus

quo. Viviremos, en consecuencia, una infinidad de cambios en los próximos años, que irán reconfigurando un nuevo pensamiento dominante que habrá de generar cambios sustanciales en los organismos internacionales, en las políticas públicas y de gobierno, en las actitudes y comportamientos o roles de los agentes económicos y sociales y, en consecuencia, **nuevas generaciones de líderes y dirigentes, de compromisos participativos, inversores, financieros, políticos, sindicales.** A su vez, **nuevas reflexiones geoeconómicas y geopolíticas reconfigurarán los mapas preexistentes.** Paso a paso, irán desapareciendo las convicciones seguidistas del pensamiento único y excusas para no considerar que “siempre hay una alternativa”.

Serán tiempos en que, más allá de posiciones básicas de partida, los diferentes desafíos, proyectos transformadores que desde foros geopolíticos se proponen, a lo largo del mundo, indican con claridad los inevitables cambios que las interacciones con la competencia tecnológica, el uso y control (o propiedad) de la inteligencia artificial y las bases de su potencial desarrollo, el grado de multi agente colaborativo, conflictos y/o pactos en el comercio internacional, y el “comercio digital” o la ambiciosa y deseable “transición verde” que, por mucho que se pretenda evitar, generará, también, desigualdad, ganadores y perdedores (al menos temporales), combinarán modelos alternativos con mayor o menor grado de radicalidad disruptiva.

Todo parecería indicar que las líneas orientadoras de una economía de valores al servicio de la sociedad, una economía más equitativa, sobre una corriente generalizada (a la vez que diversa) en el “nuevo pensamiento económico”, influida también por la reciente SARS-CoV-2 y su aún desconocido impacto y búsqueda de nuevas soluciones (preventivas y de acción en modelos disruptivos a los preexistentes), la más que inevitable redefinición de contratos sociales, la recuperación (desigual) económica por venir y la “hoy de moda” aspiración por esquemas de resiliencia y un cada vez más cuestionado concepto de la empleabilidad, futuro del trabajo con la revisión profunda de los sistemas de protección, prevención y seguridad social, generarán un cambio sin precedentes.

Toda una “revolución” del pensamiento económico que impacta la política, la sociedad, sus nodos y niveles de gobierno y la propia democracia. Pensamiento y prácticas que exigirán refundarse en torno a valores de ética, confianza en terceros y, en especial, en los gobernantes en su elección crítica (sobre todo) constructiva, donde el “seguimiento y aceptación democráticos”, reforzada la dignidad humana, su traslado al poder digital y tecnológico, y, por encima de todo, el bien común.

Un marco amplísimo en plena ebullición. Elegir un camino y recorrido adecuado marcará la diferencia.

Sin embargo, no podemos abstraernos de una realidad que, a medida que va conviviendo con los tiempos, necesidades y decisiones de los diferentes estamentos, personas, a título individual y/o colectivo, se da, con carácter general, una vuelta a las directrices “comunes y homogéneas” asociables a la macroeconomía, a los indicadores globales, a las superestructuras de gobernanza y pensamiento único que dominan políticas y planes transversales de escaso valor diferencial para quienes han de aplicarlos, compartirlos y, en su caso, beneficiarse. **Solamente la verdadera transformación de las sociedades, los compromisos con políticas y propuestas diferenciales en valor y verdadero esfuerzo personal y colectivo, solidario, de cambio, obligará a romper fronteras enquistadas y favorecer la legitimidad democrática y el control de proximidad a quienes deciden.**

Pensamiento y acción microeconómica resulta esencial para una verdadera transformación.

En la medida en que no se aborde esta realidad, exigente, compleja y diversa, individualizada a la vez que especializada desde la que se generen los procesos y espacios colaborativos, voluntarios y sus propios marcos y normas de funcionamiento y toma de decisiones, ágiles e inmediatas, nos alejaremos, nuevamente, del verdadero camino necesario para la transformación requerida.

Como tendremos oportunidad de repasar más adelante, se trata de optar y de elegir aquellas áreas específicas de intervención, aquellas prioridades que, sabiendo de la enorme dificultad para acometer su cambio, son imprescindibles para alcanzar un futuro distinto deseado.

Es el momento de optar por aquellas líneas transformadoras que, hoy, parecería imposible o desaconsejable acometer ante la resistencia esperable de demasiada estructura confortable.

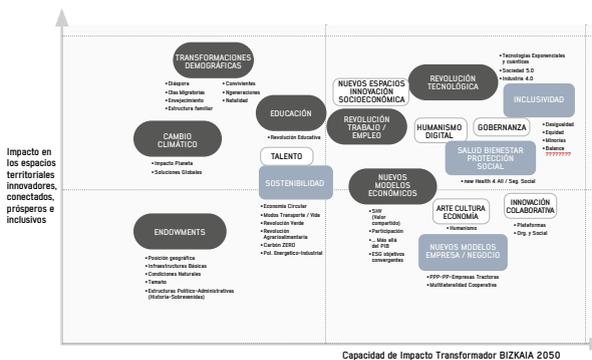
¿Será el nuevo pensamiento socioeconómico mucho más que “pensamiento” y promoverá el cambio deseable?

En todo caso, bastaría un breve recorrido por cualquiera de las fuentes cualificadas que sugieren la inmensidad de cambios esperables en los próximos tiempos, para llevarnos a la conclusión que ni las recetas de hoy (o del pasado), ni el mantenimiento de actividades cómodas con clara aversión al riesgo, pueden llevarnos a responder a los desafíos futuros.

De este modo, el recorrido realizado hasta aquí permite identificar aquellos cambios esperables entre hoy y el 2050 y, sobre todo, su posicionamiento en una matriz de impacto entre la influencia que habría de generar en los territorios diferenciales (guía para redefinir la Bizkaia 2050), su economía (nuestros nichos y espacios de oportunidad y de especialización) y la influencia en la creación de un desarrollo inclusivo (nuestras apuestas público-privadas solidarias). Eje a contra poner según la capacidad de impacto transformador que, desde nuestra posición, condiciones y posibilidades estimadas, podrá incidir la Bizkaia del 2050.

Una rápida mirada a las principales áreas de transformación que habremos de vivir y que, de una u otra forma, obligan a intervenir sobre las mismas, desde las diferentes áreas de actividad (todas) y de responsabilidad, activa o pasiva, en la que nos encontramos, en todo momento, a lo largo de nuestra vida.

¿RESPONDIENDO A LOS CAMBIOS ESPERABLES?



Ver gráfica en la página nº 11 del cuadernillo que acompaña al libro

Hasta aquí hemos hecho un recorrido por aquellos elementos críticos considerados relevantes para plantearnos un futuro en un horizonte a largo plazo, desde una posición y momento plenos de incertidumbre, a la vez que bajo la sensación de un complejo y desafiante futuro esperable, a la salida de una grave coyuntura pandémica que llevó a muchos a hablar de una “esperanza robada” (en especial a una juventud ajena a los distintos episodios históricos que habrían acompañado tiempos críticos en la vida de sus antepasados y generaciones anteriores, y a otros tantos, a innovar hacia una urgente renovación y reivindicación de todo tipo de nuevos modelos económicos, de una reconsideración de los estados de bienestar, del espacio y bienes públicos y del rol de las instituciones, la “autoridad” y liderazgos, sumidos en un clima general de deterioro y desafección democráticos). Bajo la generalizada percepción -en muchos casos real- de un empobrecimiento irrecuperable y una preocupante inclinación hacia un individualismo insolidario, volcado en un desigual balance entre el reclamo por todo tipo de “derechos” y un mínimo o ausente compromiso-obligación en el campo del deber, que transmiten una intensa desazón ante un futuro incierto y cada vez más complejo en la antesala de grandes desafíos y una larga lista de tendencias observables que condicionarán nuestra respuesta como sociedad, abandonamos una visión que pretende provocar confianza, creíble, para generar un escenario de “éxito”.

He pretendido visualizar un mundo optimista y en positivo, lleno de oportunidades. No lo hago desde un voluntarismo enfermizo, sino basado en el análisis y diagnóstico de la situación de partida, de lo realizado en otros tiempos, también complejos y desafiantes, en los que nuestra sociedad supo intervenir y superar, generando fortalezas y cimentando pilares sobre los que abordar los tiempos y retos por venir. Se ha pretendido el análisis de los cambios razonablemente esperables, así como de su potencial impacto entre nosotros, con la intención de afrontar retos y planes, ejecutables, de futuro. He pretendido observar nuestro pequeño espacio y territorio en un contexto mundial, con la vista comparable, situada, siempre, en quienes se encuentran por delante de nosotros, tratando de aprender, de unir espacios diferenciados a la vez que potencialmente compartibles, cooperar con ellos y actuando con coprotagonismo sinérgico y en beneficio, también, mutuo. En este recorrido he querido escuchar voces críticas, he explorado alarmas y luces rojas, y he tratado de “pensar en grande”, renunciado a padecer lo que pudiera pasar, por una actitud pasiva, optando por el esfuerzo en construir un mundo deseable y he recurrido a voces experimentadas, conocedoras del país y del mundo, comprometidos desde sus proyectos de vida y responsabilidades profesionales.

¡Y aquí estamos! En pleno viaje hacia el 2050, transitando por diferentes estaciones y etapas, generando relaciones con terceros, aprendiendo y compartiendo ilusiones y dificultades y dispuestos a recorrer caminos complicados, demandantes, desde un

compromiso personal, intergeneracional, pensando en los demás... y, ¿por qué no decirlo?, también, en nosotros mismos.

Este viaje se ha dotado de aquellos “principales elementos clave” sobre los que debemos focalizar nuestros esfuerzos y hemos avanzado nuestras pre-

ferencias optando por un camino predeterminado, hacia un resultado específico. Recorrer estas cuestiones críticas que habría de llevarnos al horizonte deseado. Así, he pretendido acercarme con mayor profundidad al siempre difícil y controvertido espacio-territorio, que al no concebirlo como un “contenedor físico clásico” generará, sin duda, suspicacias, temores, animadversiones y, por supuesto, adhesiones y entusiasmos. Espacio-territorio sobre el que construir las nuevas fortalezas que posibiliten el viaje en cuestión.

Se trata de invitarnos a “navegar olas favorables” que nos lleven a solventar riesgos y optimizar un camino esperanzador, comprendiendo el “sabor y magia” del proceso que permita llegar a la estación final. Resumiremos los esfuerzos transformadores exigibles de la mano del siempre complejo ejercicio de la colaboración y la generación de redes y alianzas de diferente tipo y alcance, lo que obligará a reparar en el talento que resulta imprescindible para este camino y, por supuesto, la necesidad de poner el acento emotivo y el amplio compromiso cómplice que necesitamos, en el foco del horizonte deseable.

Querer cumplir y lograr el propósito planteado obligará a rediseñar su gobernanza, establecer nuevos instrumentos y marcos intra agentes y entre agentes, con sus roles y legítimos intereses, particulares, en cohesión y “generosidad creativa” con el nuestro. Solamente así, fortaleceremos una verdadera sociedad para el bien común.

Todo este largo proceso, hoy en exceso segmentado y fragmentado, supone volver a la inevitabilidad de una visión integral, uniendo nodos, tejiendo redes, esfuerzos y resultados, para hacerlo posible.

Y, de esta manera, descubriremos, casi sin saberlo o darnos cuenta, todo lo que habremos hecho en este largo viaje para llegar, con éxito, al final del trayecto.

He aquí nuestro viaje al 2050, en este apasionante recorrido.

6.1. Los principales elementos críticos sobre los que nos guiaremos

Recordemos aquí aquellos puntos críticos que ya hemos destacado y explorado a lo largo de este libro.

Concentramos nuestro esfuerzo focalizado en los “puntos conectores” de la “visión integral” que hemos propuesto al inicio de este trayecto. Ya en el primer capítulo, al simular el viaje de la presidenta in pectore de la Cámara de Comercio de Bilbao del 2050, observamos “Nodos Conectores” que bosquejaban una futurible Bizkaia 2050 en respuesta a demandas, desafíos, realidad y propósito observables. En este apartado, destacamos seis áreas críticas sobre las que intervenir, conforme a lo ya anunciado: la estación final no será una terminal “venida del cielo por generación espontánea”, sino resultado de lo mucho realizado hasta entonces.

El puente entre la visión deseada, nodo a nodo, exigía transitar, con éxito, puntos críticos:

- Rediseñar, reimaginar, impulsar múltiples ejercicios y/o mapas de transformación, rupturistas de paradigmas instalados, rompiendo barreras de confort, estatus quo, u obstáculos que, hasta entonces, parecerían insalvables, optando por navegar “olas favorables”, conscientes de la imprescindible “magia del proceso” entre el deseo y la realidad de partida.
- Tejer redes, alianzas estratégicas, cooperativas y colaborativas.
- Generar, atraer, retener el talento requerible en cada momento, re energizar nuestra emoción asociable al compromiso y propósito buscado.
- Reconcebir nuestra gobernanza, nuestros modelos económicos, empresariales y sociales. Dotarnos del marco normativo e institucional adecuado para nuevos viajes, demandas y posibilidades.
- Fortalecer la sociedad de un tiempo futurible, en torno a los valores propios del bien común.
- Repensar y Reconcebir un nuevo espacio, “líquido”, abierto, sin límites, que reconozcamos como la Bizkaia del 2050.

Estos son nuestros puntos críticos, puntos que ya nos guiarán en las próximas páginas. Todos ellos son fruto del análisis de nuestras capacidades y puntos rojos diagnosticados, contrastados con las tendencias y cambios observables, configurando “líneas estratégicas esenciales” sobre las que construir nuestra visión deseada,

sintetizada en una propuesta de valor diferenciada (única), hacia dentro y hacia fuera, a la búsqueda de complicidades que permitan disfrutar de su logro. Elementos críticos, enmarcados en el esquema guía de este libro, a la búsqueda de la máxima coherencia argumental seguida.

NODOS CONECTORES DE UNA VISIÓN INTEGRAL

1 La Bizkaia en el 2050
"Una Visión deseada"

BIZKAIA 2050

2 La vuelta al Punto de Partida.
La construcción de un escenario deseable y posible desde el 2021.

3 Una Sociedad en transición

... con un amplio catálogo de demandas y desafíos en el camino.
... a la luz de Megatendencias observables y su previsible impacto en nuestro futuro

- Un recorrido exitoso hasta el 2020.
- El Crash Pandémico. Algo más que un contratiempo temporal.
- La Agenda para revisar nuevos modelos y actitudes de crecimiento y desarrollo inclusivo.
- Entre lo urgente hacia un deseable escenario de largo plazo (2050)

4 Nuestro viaje hacia el 2050

... y los principales elementos críticos que habrán de guiar nuestro recorrido.

5 Resumiendo lo que habremos realizado a lo largo del viaje emprendido.

- La magia del proceso navegando las olas favorables, mitigando riesgos y optimizando oportunidades.
- Rediseñando, reimpulsando reimaginando nuestros principales "Mapas de Transformación"
- Tejiendo Redes, alianzas estratégicas colaborativas.
- Generando el talento requerido, la emoción asociable al compromiso y propósito deseados.
- Reconociendo nuestra gobernanza, sus instrumentos, y nuestros modelos empresariales, sociales económicos, institucionales y académicos.
- Fortaleciendo una verdadera SOCIEDAD y el bien común.
- Reconociendo el nuevo espacio: BIZKAIA 2050.

Prioridades, con distinto rango, intensidad y tiempos, condicionados por la capacidad de influencia directa de que dispongamos en cada momento. Espacios diferenciados en los que distintos agentes del sistema tenemos más o menos responsabilidad directa, pero con una obligación/demanda de actuación colaborativa.

El mundo, nosotros (Bizkaia 2050) también, avanzamos hacia nuevos paradigmas a la búsqueda de nuevas soluciones. Todos queremos reformular nuestras estrategias y horizontes y todos estamos necesitados de afrontar múltiples desafíos. Todo "territorio" es único, toda proposición de valor ha de ser única.

6.2. Re imaginando la visión 2050

Si bien la incertidumbre acentúa las alarmas y luces rojas que nos afligen y advierten de la intensidad de obstáculos y dificultades para alcanzar un escenario deseable, distinto en gran medida a aquello que nos disgusta y padecemos, imaginar un futuro entusiasta, pleno de energía colectiva, motivador de un proyecto vital y profesional satisfactorio, exige una cadena en esfuerzo, voluntad y dedicación compartida, convencidos de las bondades y beneficios que como alternativa ofrece.

Si resulta esencial visionar dicho espacio de éxito, reimaginar nuestros pasos y terminal de llegada, lo es más aún el hacerlo posible. Esta y no otra es la esencia y sentido de toda estrategia: “Imaginar lo inimaginable y hacerlo posible”.

La visión 2050 que aquí se imagina se construye a través de la integración de los ocho elementos, pasos clave, que debidamente interrelacionados e integrados al “servicio” de una apuesta común, nos llevarían al objetivo previsto, entendiendo a su distinción en tres apartados que conforman un todo:

1. Dotarnos de una proposición única de valor.

2. Repensar y configurar un “nuevo espacio-territorio” bajo el paraguas de Bizkaia 2050, en su sentido embrionario e indisoluble, Bilbao-Bizkaia-Basque Country, y su conectividad, a lo largo del mundo, en una huella de plataformas de conocimiento, innovación y prosperidad creativas.

3. Apropiarnos de la magia que el proceso conlleva, explorando oportunidades, repensando nuestros propios modelos de desarrollo, poniendo la tecnología al servicio del humanismo implícito, reinventando nuestro estado de bienestar, los roles, perfiles y comportamientos para la nueva gobernanza y ordenar una ruta de éxito.

6.2.1. Hacia una proposición única de valor

La apuesta es ambiciosa.

Conscientes de los enormes desafíos por afrontar, de las barreras a superar, de nuestras capacidades y limitaciones, de los enormes contratiempos y circunstancias externas que ni dependen de nuestros ámbitos de dirección, ni parecería, a priori, que tengamos una mínima capacidad para influir en ellos y, que por supuesto, las demandas y deseos de la sociedad son cambiantes, pudiendo llevarnos a otros derroteros, apostar por un escenario único, aquel que defina una Bizkaia 2050, deseada, tal y como aquí se contempla, no es una

elección sencilla. Desear un escenario futuro determinado, no basta. Y, mucho menos, se dará sin el compromiso activo para “traerlo”. Dicho esto, *¿qué otra mejor razón existe para esforzarnos en llegar a un futuro deseado, alternativa de dejarnos llevar en una dirección seguidista y continuista, ajena a nuestras voluntades, expectativas y forma de vida con resultado incierto?*

Aquí, en este libro, la apuesta soñadora confía en superar y apagar las luces rojas del pesimismo y las dificultades actuales y aquellas que habrán de aparecer en el horizonte. Nos empeñamos en transformarlas en datos e información que exijan respuestas y actuaciones innovadoras decisivas para observarlas desde la óptica de las oportunidades, vivir sucesivas crisis en términos de responsabilidad creativa,

procuraremos identificar marcos e instrumentos facilitadores de resultados deseables y buscaremos la colaboración de todos aquellos que nos enseñen, ayuden, impulsen, acompañen en logros compartibles. Una visión para el bien común, en un nuevo espacio, por construir, día a día.

De esta forma, nos encaminaremos “hacia una proposición única de valor”, propia, diferente de aquellos que pretendan crear otras ciudades-región-nación, desde sus propios diagnósticos, voluntades y apuestas. Una propuesta de valor. Valor para la sociedad y valor inclusivo. Verdadero valor sobre todos y cada uno de los recursos invertidos en su logro. Una proposición de valor que logre diferenciarnos, en términos positivos y relativos, respecto de otros muchos jugadores que compiten y competirán con nosotros a lo largo del mundo. Esos otros que aspiran, también, a atraer talento, a retener, potenciar el suyo, a captar los flujos de éxito (inversión, capital, empresas, pensiones, financiación), a conectarse con terceros en mejores condiciones que nosotros, a ofrecer a los jóvenes del mañana aquello que no encuentren aquí... a aprender y compartir con terceros aquello que nosotros deseamos...

Formular esta propuesta de valor para la Bizkaia 2050 no supone dar saltos en el vacío, ni llevarnos hacia terrenos imposibles, sino afirmar el conocimiento del camino ya previsto y atender la “escuela de la estrategia”. Consiste en preguntarnos cuál pudiera ser una posición diferencial competitiva y solidaria para una sociedad inclusiva, desde la realidad de nuestro espacio base. Partir de su legado, de su localización y explorar sus posibilidades geoestratégicas reales, sus fortalezas, expresar las actividades potenciales, en nuevos marcos futuros, de nuestra empresa y tejido económico, de nuestras instituciones (académicas, sociales, de la administración), clusterizar e interrelacionar el binomio actividad-territorio y definir el papel a desempeñar, por cada agente en particular y por nuestra ciudad-nación, ampliada, en el contexto mundial.

Esta proposición de valor exige el desarrollo de fortalezas únicas, por lo que hemos de trabajar sobre nuestros llamados “ecosistemas existentes”, identificar debilidades a superar con la atracción o desarrollo de aquello “faltante”, con mucha seguridad, desde fuera, complementando la oferta total, siempre mirando hacia los mejores y sobre indicadores y objetivos acordes con lo que nuestra propuesta diferencial persigue. Fortalezas convergentes que exigirán, sin duda, nuevas áreas de futuro, nuevos y distintos clústers por evolucionar y/o crear, nuevas capacidades para transitar con éxito en ellos.

Y, por supuesto, no solo no olvidar, sino reforzar y potenciar algunos de los elementos esenciales de la apuesta que venimos haciendo a lo largo del tiempo: economía-sociedad-bienestar que ha hecho de esta sociedad, el espacio diferencial del que partimos. No hay desarrollo económico si no está al servicio de la sociedad a la que sirve y de la que es parte esencial. Una potente, mejorable, cambiante, red de bienestar social ha de revestir la prioridad máxima, simultánea, de la apuesta económica. El objetivo intrínseco de esta propuesta de valor no pone el foco en crecer, sino en un desarrollo humano inclusivo. Es ese el norte. Tras él, priorizar y secuenciar el avance progresivo hacia un verdadero desarrollo social y económico del que nos sintamos orgullosos y en el que estemos “confortables”.

Ya, en los capítulos previos he dedicado un amplio espacio al modelo de competitividad y prosperidad inclusiva que nos ha guiado a lo largo del tiempo. Me he detenido en los marcos conceptuales y los pilares que hemos seguido para llegar hasta

aquí y que ha de ayudarnos a movernos, con coherencia al futuro. Si todo lo aprendido en aquellos determinantes de la competitividad y bienestar señalados han resultado esenciales, lo son aún más, hoy, para transitar hacia el futuro. Revisarlo no supone ni desestimarlos, ni empezar una búsqueda a ciegas para dotarnos de un modelo ex novo, sino reescribirlo, incorporar pilares esenciales, reforzar aquello que el tiempo o nuestras prácticas y actitudes han desdibujado o destruido.

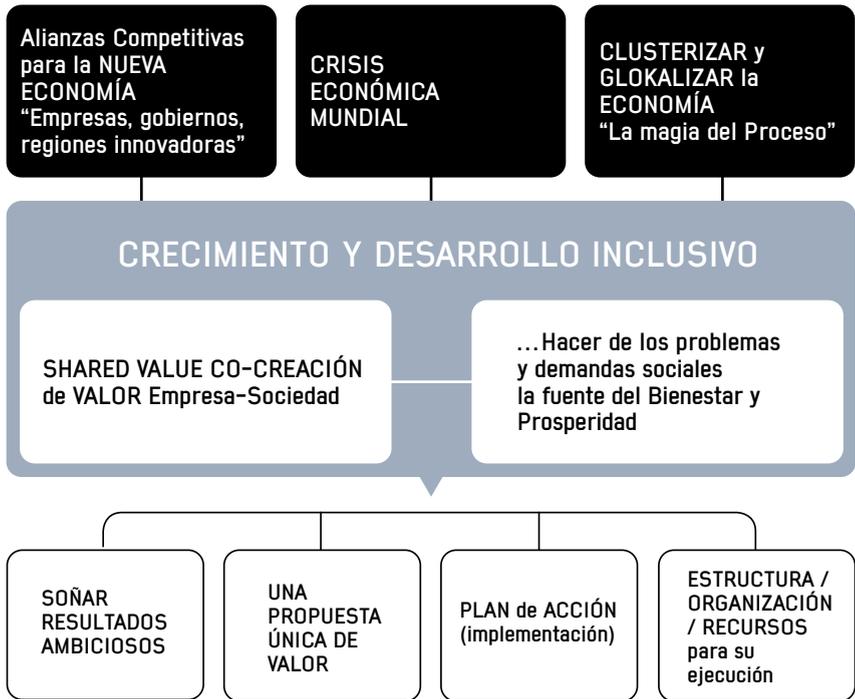
Necesitamos de instituciones sólidas y capaces de construir una estrategia, largo placista de país, de transformar su gobernanza, de generar complicidades con los agentes económicos y sociales, de implicar a la totalidad de stakeholders y a las entidades intermedias y facilitadoras del rol consorcial y alianzas imprescindibles para acometer este futuro por venir. Necesitamos un esfuerzo de diplomacia, económica, política, cultural y social de alta intensidad, poner en valor el territorio que aquí se contempla y movilizar y co- liderar al conjunto de la Sociedad. Bajo ese paraguas, necesitamos de todos los agentes económicos y sociales, alineados con objetivos país, más allá de sus legítimos objetivos y apuestas particulares. Alineación que no puede ser impuesta, sino fruto de una relación verdaderamente creativa y participativa, aportando un valor convergente, compartido, en beneficio de todos. Necesitamos empresas, sindicatos, universidades... comprometidos con el bien común.

Resulta fundamental recordar e insistir en lo que explica la competitividad de un país-región-ciudad. No tenemos que improvisar, ni reinventar la rueda. Actuemos sobre todos los elementos clave, a la vez, actualizando conceptos y extendiendo sus contenidos y alcance que cada momento demanda, desde la legítima e imprescindible estrategia y rol diferencial de cada uno, a la vez que, del trabajo y actitud convergente, y sinérgicas, al servicio de resultados compartibles, deseados.

Hemos de seguir un Modelo Objetivo que nos facilite la compleja exploración que supone. Necesitamos entender su esencia y compartir su sentido y propósito. Recordemos el mapa propuesto y sobre el que construiremos nuestra apuesta.

UN MARCO PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Comprender, Comprometer, Co-Crear...



Este mapa no supone sino una reflexión adicional a los marcos conceptuales de una "competitividad en solidaridad" bien comprendida tal y como lo hemos trabajado en nuestro País-Ciudad-Nación-Región, como otros a lo largo del mundo, buscando nuestra diferenciación, incorporando un pensamiento y reflexión en profundidad para hacernos nuevas preguntas y buscar mejores soluciones a las demandas existentes. Diferentes grados de responsabilidad y de capacidad generadora de impacto, nos permiten focalizar prioridades.

Prioridades, con distinto rango, intensidad y tiempos, condicionados por la capacidad de influencia directa de la que dispongamos en cada momento. Espacios diferenciados en los que distintos agentes del sistema tenemos mayor o menor responsabilidad directa, pero con una obligación/demanda de actuación colaborativa.

El mundo, nosotros (Bizkaia 2050) también, avanzamos hacia nuevos paradigmas a la búsqueda de nuevas soluciones. Todos queremos reformular nuestras estrategias y horizontes y todos estamos necesitados de afrontar múltiples desafíos. Parecerían los mismos para todos. Pero la realidad es que tras la misma etiqueta que define un asunto o temática de incidencia global, cada uno (países, regiones, empresas, gobiernos) hemos de descubrir cuál es el "nicho" o ámbito concreto de incidencia, cómo habrá de impactarnos en función de nuestra propuesta de valor y en dónde focalizar el crecimiento y enriquecimiento de nuestras fortalezas para

hacerlo posible. Todo “territorio” es único, toda proposición de valor ha de ser única, no todo objetivo es realista o está al alcance de todos.

Insistimos en que la apuesta estratégica de nuestro espacio Bizkaia 2050 será exigente y obligará a un esfuerzo especial por acometer un recorrido complejo que, empezando por una nueva reconfiguración del territorio, aborde las nuevas líneas de trabajo a impulsar, reforzar y/o redefinir.

El recorrido emprendido requiere:

- a) Reconcebir o redefinir una “nueva área base”. ¿De qué espacio-territorio hablamos cuando pensamos en un espacio para la Bizkaia 2050?
- b) Repensar, redefinir el rol que habremos de jugar en un contexto mundializado en que pretendemos ser un jugador próspero, competitivo o inclusivo, co-protagonista de su propio futuro.
- c) Repensar, redefinir nuestras apuestas estratégicas críticas, en las que hemos de focalizar nuestro tránsito desde hoy hasta el 2050.

6.2.2. Reconcibiendo el nuevo espacio: BIZKAIA 2050. Territorio Base/Objetivo y su huella conectora

Tal y como avanzábamos en el apartado destinado a las “Estrategias para la conectividad y el magnetismo. Infraestructura Hard”, al describir los elementos determinantes de la competitividad de la ciudad-región Bilbao-Bizkaia-Basque Country, incorporando tanto clústers de excelencia sobre los que intervenir, diferentes áreas de oportunidad generando un espacio extendido desde la apuesta por estrategias convergentes, sinérgicas, compartidas, ya advertíamos la necesidad de romper conceptos, definiciones y limitaciones tradicionales de los territorios. **La “innovación territorial”, es, también, uno de los requisitos para vivir en una sociedad 2050 como la que proponemos.**

Hablar de la Bizkaia del 2050 supone, en sí mismo, un complejo ejercicio de determinismo y posicionamiento no exento de múltiples prismas cuya interpretación pudiera condicionar cualquier escenario futuro deseado.

Bilbao-Bizkaia-Basque Country ya hoy constituye un continuum indivisible que conforma un espacio con identidad, sentido, compromiso, historia y vocación futura que “*acoge e impulsa*”, de manera activa, una comunidad copropietaria, coprotagonista y codicisoria de aquellas voluntades, instrumentos, políticas, instituciones y factores críticos para su modelo de desarrollo económico, social y su consiguiente configuración geopolítica, geoeconómica y político-administrativa. Núcleo extensible, con diversa intensidad, impacto y grado deseable con y hacia un espacio natural que lo refuerza (y éste se ve reforzado, a la vez, por cada una de las partes a incorporar) a medida que diferentes tiempos, iniciativas más o menos compartibles, necesidades y demandas bilaterales o multilaterales fruto de contextos y decisiones, en muchas ocasiones externas o derivadas, aconsejen o bien supongan intervenciones cooperativas. **Hoy, 2021, hablar de este “espacio” exige, en términos reales y de comparativa internacional, la referencia a un concepto de “Ciudad-Región”, “Bilbao-Euskadi”, “Bilbao-Bizkaia-Euskadi”, “Euskal Hiria”⁴⁴... o su prolongación a otros espacios como Euskal Hiria, euro-Región Vasca, Euskadi-Nueva Aquitania, Corredor Bilbao-Burdeos, Mega Región Bilbao-Atlántico,**

⁴⁴ Euskal Hiria. Concepto de Ciudad Región Vasca.

Euskadi-Basque Country. Un espacio en construcción y redefinición permanente que será aquello que la voluntad democrática de los ciudadanos y la sociedad determine, conforme a sus aspiraciones, compromisos y voluntad política, a sus capacidades y esfuerzo y, por supuesto, a sus apuestas y visiones estratégicas y a los cambios externos que impacten y condicionen nuestras propias decisiones. No será un “mal o bien dado” por generación espontánea o imposición de terceros. Será lo que queramos y estemos dispuestos a ser, y dependerá de nuestro acierto en construirlo, paso a paso, con un mundo y propósito firme, en torno al cual, se vaya alineando estrategias, iniciativas y esfuerzo colaborativo y solidario.

Ya sea que, condicionados por ideología, por la fuerza de la normativa administrativa vigente, por el peso de la estadística oficial, por el marco de regulación o apoyo (de financiación, de actividad predefinida) o del mayor o menor desarrollo de infraestructuras existentes, no resulta fácil generar y tejer nuevos espacios de avance y progreso. **Soñemos un espacio deseable y hagámoslo posible.**

Entre otros muchos caminos por explorar, hemos llegado hasta aquí, con éxito, relativo, y hemos de recorrer e innovar aquellas infraestructuras vertebradoras e impulsoras del desarrollo deseable, desde el quintuple marco administrativo en el que se encuadran hoy (Unión Europea, España, Francia, Navarra, Comunidad Autónoma Vasca-EUS), además de un sinnúmero de interacciones tanto con iniciativas privadas, públicas o no gubernamentales que propicien su avance, logro y potencial transformación. Espacios y marcos, todos ellos, sujetos a reformas y /o reinversiones atendiendo a las diferentes sensibilidades, valoraciones, voluntades y movimientos en curso. Disponemos de cientos de planes e iniciativas, más o menos parciales o sectorializados sobre los que hemos de volcar nuestros sueños transformadores hacia una verdadera visión integral, de largo plazo, con un propósito impulsor, sabedores de la complejidad del proceso.

Sin duda alguna, el punto de llegada ha de responder a las demandas de sociedades cambiantes que, en procesos pacíficos y democráticos, alumbrén el deseo final de unos y otros, condicionados, siempre, por la propia evolución de todos y cada uno de los otros espacios de los que o bien se forme parte o con los que interactúe. Todos ellos ambicionarán, también, sus propios recorridos. ¿Sabremos conciliar recorridos convergentes?

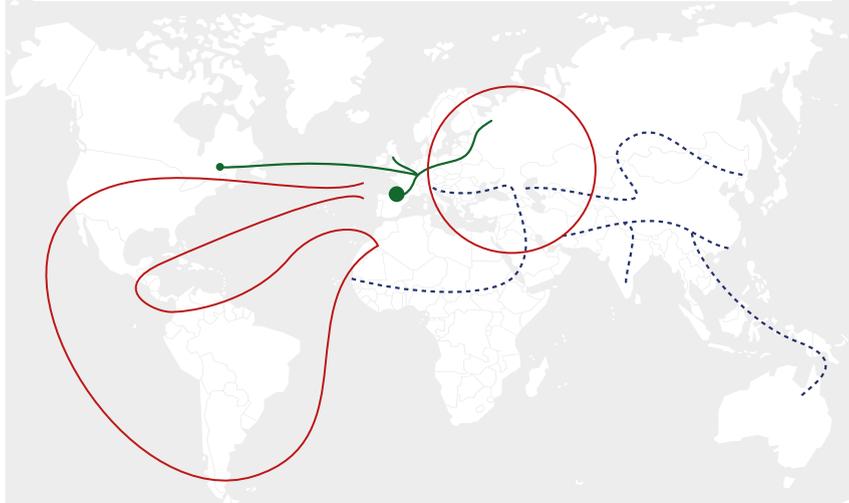
El sentido inicial de la propuesta en este trabajo invita a recuperar como punto de partida el espacio “Bahía de Bizkaia”, tan íntimamente ligado al propio nacimiento y razón de ser de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, siglos atrás y con carácter geoeconómico y geoestratégico heredados, al carácter diferenciador de una posición natural en el mapa, a una historia pujante, abierta, renovadora e innovativa, con el encaje de un Consulado de Bilbao, en colaborativa actuación a lo largo del mundo, impulsando un desarrollo secuencial y natural acompasado por la evolución de las sucesivas actividades económicas y sus exigencias. Este espacio natural extendió su continuidad y expansión inmediata hacia el NE con la Nueva Aquitania, al Norte la Gran Bretaña explorando, navegando, comerciando a través del Mar del Norte y, en especial, su actual y futura reconfiguración como Reino Unido (y todas sus piezas previas y resultantes en un intenso proceso por contemplar). Conocer y provocar aquello que permitió el tracto histórico que dio lugar a la Bay of Biscay en Norteamérica y su prolongación al Labrador. Conexiones actuales y base de una apuesta de futuro. Punto de referencia sobre el que tejer una tupida red

de redes a lo largo del mundo. (Bahía de Bizkaia-Historia, presente y referencia futura). Redes que habrán de extenderse en apuestas naturales como lo hiciera en su día, coexistiendo con la confederación de Ciudades-Estado Hanseáticas o del “Espacio Balticum”, vía más que natural para una apuesta de futuro. No pretendemos, ni mucho menos, volver la mirada al pasado, sino, por supuesto, pensar y hablar del futuro. Un futuro al que aspiran todos los “espacios territoriales” del mundo, ávidos de elementos diferenciales, historia-íconos que aportan identidad, sentido de pertenencia, coherencia y cohesión en futuribles pasos para un vida y sociedad mejor.

¿Tenemos/debemos imaginar una alianza integrada de espacios, a lo largo del mundo, que den sentido “espacial, territorial” a nuestra Bizkaia 2050? ¿Un espacio multi espacial, nodal, que posibilite un territorio-área base, a la vanguardia del conocimiento, del progreso y bienestar social, desde el que el orgullo y sentido de pertenencia de sus ciudadanos, la competitividad solidaria de sus empresas, la confianza, credibilidad de sus instituciones y el mundo de oportunidades, supongan un referente mundial, interactuando con los primeros líderes y jugadores de ese momento? ¿Podemos configurarlo como un espacio que, desde su libre decisión y determinación democráticos, desde la voluntad pacífica y libre de sus ciudadanos, empresas, agentes económicos y sociales establezcan sus propios marcos de gobernanza y modelo de desarrollo, compartiendo con terceros, desde su propia cosoberanía y coprotagonismo, estrategias competitivas al servicio del bienestar inclusivo de su población?

Vivimos en un mundo de ciudades-región en un planeta cada vez más urbano y necesitado, a la vez, de un mundo rural conectado, innovador y necesariamente especializado. Estos espacios son los nuevos motores de la economía, llamada a corregir la globalización desigual y excluyente, con el potencial de ser los principales actores que lideren la lucha contra el cambio climático, la desigualdad y la pobreza. El pasado estuvo organizado por periodos de imperios y estados-nación, pero ahora miramos hacia el futuro, vemos un mundo moldeado por variadas concepciones de “super ciudades o super territorios”, que encierran, en sí mismas ineficiencias, problemas adicionales, marginación y desgobierno, además de un individual y desafección creciente. A la vez, se reinventan con mayor o menor formalidad, marcos administrativos, que, más allá de su adecuación a terminología adecuada a las circunstancias concretas de cada uno, superan clasificaciones reduccionistas como áreas metropolitanas, corredores regionales, megaciudades, etc. que parecerían hacer del tamaño su fuente diferencial, el amparo de su capacidad de respuesta a las demandas de los ciudadanos y empresas a situarse en ellas, convirtiéndose en foros excluyentes de quienes no tienen “el privilegio” (o la desgracia limitante de acumular millones de personas en ellas). Estos espacios, pasan de ser el polo de atracción y líder del desarrollo, a la vez que generadores de marginalidad, desigualdad, ineficiencias, sobre costes infraestructurales y de servicios, ineficiencias de gestión y gobernanza y complejos hábitats de vida. **El mundo de las ciudades medias y pequeñas parecería recuperar el protagonismo necesario para que, suficientemente interconectadas y en objetivos largo placistas compartidos, generen espacios de competitividad y bienestar en y desde las personas.** Dotados de personalidad e identidad propia, orientados hacia vocaciones diferenciadas y proposiciones únicas de valor, tejen todo tipo de alianzas con distintas redes vanguardistas e innovadoras, nodos y núcleos de conectividad, interacción, conocimiento y aprendizaje mutuo y compartido en su discurrir diario.

BAHÍA DE BIZKAIA. HISTORIA, PRESENTE Y REFERENTE DE FUTURO



- La proyección "natural" seguida a lo largo del tiempo
- El embrión original - actualizado
- Conexiones indirectas "siguiendo las huellas" desde/hacia el movimiento a Oriente y hacia la siempre futurible África

Trabajos previos en los Talleres de Ideas e Innovación de la Fundación Metròpoli, han venido tratando de aportar visiones rupturistas sobre "nuevas huellas" de influencia territorial que profundicen en puntos de conexión con multi espacios que fortalezcan las "ventajas competitivas", interrelacionados, de aquellos espacios que, compartiendo alianzas desde anhelos más o menos comunes y homologables, encontrándose en diferentes niveles de desarrollo, posibiliten un trabajo complementario. A la vez, dado el valor del capital humano y social, que proporciona la cultura, la historia, el ADN-territorial y los "hilos invisibles" que cosen alianzas estables y de largo plazo, esenciales para marcar la diferencia, aconsejan buscar referencias históricas sobre las que actualizar desarrollo y enraizados con la esencia de territorio a potenciar. Una excusa real para trabajar el presente y construir el futuro.

Proyectar una nueva visión, desde la realidad diferencial que la propia geografía e historia, posibilitaran conformar, actualizar, renovar a lo largo del tiempo. Aprender de lo realizado para reinventar un futuro distinto.

Este es el nuevo reto que exige construir espacios interconectados en lo que algunos vienen en llamar los verdaderos "*diamantes territoriales*"⁴⁵, que posibilitan la conectividad creativa desde "embriones naturales y de vecindad complementaria". Nuestras ciudades-región, que a menudo tienen recursos económicos y poder político limitados, deben hacer frente a desafíos formidables. Así, preferimos huir de una denominación clásica y explorar conceptos y términos futuribles que den un mayor y mejor sentido a nuestro futuro, a una apuesta por el mañana. Espacios que comprenden su propia naturaleza y

⁴⁵ Fundación Metròpoli. Nuevos Territorios Inteligentes (Agosto 2.021)

los componentes de excelencia necesarios como base para definir su propio perfil urbano, activar proyectos y estimular redes de cooperación. En nuestro caso, Bizkaia 2050 será un espacio exnovo, fruto de la decisión generadora de un “territorio líquido”, concebido sin límites administrativos permanentes e inmutables. Nuevo espacio que se irá reconfigurando gracias a la voluntad de “federación o alianza” que diferentes jugadores vienen generando a lo largo del tiempo.

Si pretendemos una plena conectividad con la vanguardia mundial, su talento, conocimiento, modelos y plataformas de innovación, prosperidad, hemos de generar la red de redes concebidas desde una base abierta e interrelacionada.

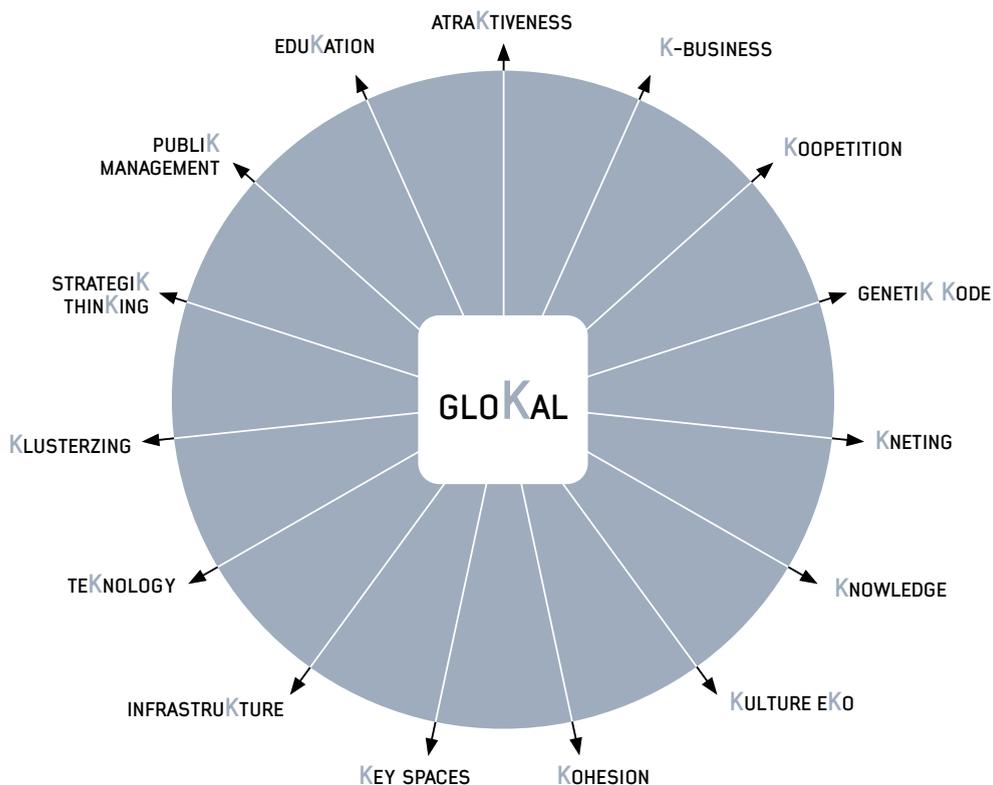
EUSKAL HIRIA

Si bien son muchas las referencias conocidas, con mayor o menor precisión al término “Euskal Hiria” (Ciudad Vasca), desde la literatura de Bernardo Atxaga, hasta la amplia referencia al espacio territorial, sociológico que terminaría por configurarse como consecuencia de las diferentes infraestructuras de comunicación, conectividad y cohesión en desarrollo en el espacio ampliable del País Vasco y su hinterland, la primera referencia académica-política-territorial a este término corresponde al trabajo que desde el Proyecto Cities⁴⁶, como marco conceptual se planteó como modelo territorial futurible para un espacio vasco que, de la mano del Gobierno Vasco y las instituciones forales y municipales, además de sus agentes económicos y sociales, abordaban las directrices de ordenación territorial, sus consecuentes planes territoriales parciales y sectoriales. Euskadi, y más concretamente Vitoria-Gasteiz, se configuró como sede de este proyecto cities que, por iniciativa de la Fundación Metrópoli configuraba la interconexión de una red de ciudades (20) extendidas por el mundo, provocando el aprendizaje e intercambio de experiencias y apuestas estratégicas, ante las transformaciones que la economía, política, sociedad y el propio hábitat, generaba en el entorno de las ciudades y sus sucesivas consideraciones como “smart lands”, territorios inteligentes, ciudades-región, hacia nuevos espacios de innovación, de sostenibilidad (entonces más controladas en su vertiente medioambiental) y cohesión y desarrollo social. Nuevos espacios construibles desde la construcción de ventajas competitivas a partir de la identificación y generación de sus componentes y clústers de excelencia económica y los instrumentos de gobernanza, que tuvimos la oportunidad de definir, en su día, integrando el marco comprehensivo de competitividad a la estrategia del territorio base, aportando sentido y un vector económico-social por encima de la proyección física de la planificación y concepciones del suelo y su uso. Un modelo de interacción Business-Government-Community y sus interrelaciones multidireccionales permitieron dotar de un rol activo al territorio (rompiendo el concepto tradicional de contenedor) al objeto de facilitar la generación de riqueza para la sociedad, conferir propósito orientador de la política territorial y no la supeditación a un marco físico heredado. Así, La Comunidad se dota de identidad, cultura y proyección aspiracional diferenciable, impregnando procesos de gobernanza, participación y toma de decisiones acordes con su vocación de futuro.

⁴⁶ Proyecto Cities. Iniciativa “asesora y transformadora de ciudades con vocación innovadora, que reunión (y reúne) a un significativo número de personalidades de la arquitectura, la economía, la cultura y las ciencias sociales en la redefinición y reinención de ciudades (www.fmetropoli.org)

Un espacio, al servicio del cuál se identifican las principales áreas de actividad económica y social a potenciar en el espacio a proponer, y, en consecuencia, la adecuación de un marco físico-territorial facilitador de su desarrollo e implantación. Hoy como ayer, la Euskal Hiria, concebida como Ciudad Glokal⁴⁷, es la base indisoluble de esta Bizkaia para la que planteamos el sueño de una Bizkaia 2050, “territorio interconectado con la vanguardia mundial”, como parte protagonista esencial en una futurible red de redes de ciudades-región, plataformas colaborativas y espacios de interacción comunitarios. La riqueza de su configuración, la privilegiada posición geoestratégica, la vocación aspiracional de futuro, sus raíces y fortalezas históricas, posibilitan construir un nuevo espacio para la Bizkaia del 2050.

MODELO GLOKAL



⁴⁷ Concepto registrado (JA-Enovatingla) sobre la base de la interacción de la K del conocimiento (Knowledge) extendida a otros elementos esenciales en la configuración de espacios cooperativos, superadores del concepto “globalización”, que parecería excluir el determinante efecto local.

En consecuencia, la Ciudad-Región o nación del futuro será el espacio natural de la confluencia local con el proceso de mundialización que habrá de configurarse. Será el espacio en el que personas, empresas, gobiernos en/desde la proximidad interactúen a lo largo del mundo garantizando el acceso a la vanguardia mundial del conocimiento y la innovación, como plataforma sostenible de talento, creatividad y bienestar. La nueva ciudad del futuro habrá dado respuesta, desde la sensación de pertenencia, reconfortante y copropiedad de su propio proyecto vital, en los principales retos, dinámicos y cambiantes del mundo. Aquí, los llamados desafíos y problemas globales tendrán que encontrar una contribución local, propia y diferenciada, desde la colaboración y coopección inclusiva, pública y privada, la gobernanza participativa y legitimada para una verdadera integración democrática de las Comunidades y las organizaciones formales e informales con que se constituya. A mayor internacionalización, intercambio, apertura y movilidad, las normas y estrategias macroeconómicas resultarán más homogéneas y accesibles para todos y serán las políticas macroeconómicas, próximas y diferenciadas, base de proposiciones únicas de valor las que marcarán las diferencias, en términos de competitividad, bienestar, cohesión social y desarrollo inclusivo para Comunidades distintas.

Las ciudades del futuro no solo habrán de ser atractivas para “*los trabajadores, las empresas y el talento abierto*”, en una competencia permanente y crecimiento por el talento, la población necesaria para hacer eficientes sus servicios e infraestructuras y viable su smartización y digitalización, la cultura y ocio acompañantes y, por supuesto, los servicios de salud, educación y bienestar social y si no especialmente para el ciudadano residente identificado con su hábitat y comunidad base. Lejos de ser vista como un “contenedor físico”, será un espacio proactivo generador de empleo, riqueza y bienestar. Una ciudad-región capaz de ofrecer los servicios y espacios públicos que la sociedad demanda a la vez que lo hace desde el aspecto de fuente de empleo y actividad económica generadoras de riqueza. Una ciudad que ha hecho de sus necesidades, el tractor del vector económico de su bienestar y desarrollo; con una oferta educativa adaptada a la demanda real cualificada del empleo de su gente; con una nueva disposición urbana y arquitectónica para el uso, disfrute y eficiencia económico-financiera de sus recursos; una ciudad financiable y autosuficiente con un sistema tributario bien equilibrado. Un orgullo de ciudad de sus habitantes. Un referente internacional, soporte de la marca país a lo largo del mundo.

En definitiva, un renovado espacio al que se le habrá dotado de aquellos bienes esenciales para el funcionamiento deseado de su objetivo creativo, emprendedor, innovador y de prosperidad: tecnológico y digital, energético, hidráulico, cultural y educativo, transporte, infraestructuras físicas e inteligentes al servicio de sus ciudadanos. Una nueva base tractora de su competitividad, como nodo esencial de un hinterland, atractivo y de retención de flujos (talento, capital, inversión, empleo). Espacio inclusivo y cohesionado. Un territorio reconocido e identificable en el mundo, democrático y participativo, pacífico, seguro y tolerante. Un espacio referente. Un facilitador de la erradicación de la pobreza, la desigualdad y la falta de equidad, solidaria con los menos favorecidos. Un espacio que habrá sabido hacer de su estrategia un proceso dinámico y colaborativo, que construye día a día.

¿Cuáles son los instrumentos necesarios?

- 1 El nuevo futuro “espacio de desarrollo” superando el concepto clásico de “Estados unitarios”, soportados en super estructuras alejadas de la realidad sociopolítica y económica de un “nuevo modelo de desarrollo inclusivo” objetivo, haciendo de la proximidad y su efecto local, la base de la construcción progresiva, del nuevo espacio de competitividad y bienestar, que nos guía.
- 2 Una visión compartida e inclusiva de todos los agentes económicos, sociales e institucionales debidamente dotados de recursos que hagan posible un proceso permanente, participativo, responsable y sostenible.
- 3 Los servicios tecnológicos, innovadores, creativos y las plataformas asistenciales, sociales laborales, culturales, comunitarias, ambientales, de movilidad, de vivienda y educativas garantes de sus objetivos finales.
- 4 Con una gobernanza transparente, democrática, eficaz, eficiente y autosuficiente fiscal-financieramente, con la que sus ciudadanos se sientan plenamente identificados.
- 5 Una ciudad-región conectada con la vanguardia (conocimiento, cultura, innovación).

¿Cómo podemos influir en su logro?

- 1 Levantar y liderar la bandera de un esfuerzo y proceso a favor de la plena competitividad, en solidaridad, desde una plataforma interconectada (física e inteligente. Hard y Soft)
- 2 La convicción de que cada área demanda un modelo propio, indicadores diferentes y, sobre todo, lejos de rankings simplificadores, experiencias en proceso, ilustrativas y agitadoras de nuevos cambios hacia el diseño del modelo propio, diferenciado y único (propuesta de valor única).
- 3 Promover la “multidisciplinariedad” hacia un ecosistema interdependiente: Urbanización, crecimiento verde, gobierno del futuro, gobierno, empresa, empleo, rol de envejecimiento... hacia “nuevos modelos de desarrollo humano”.
- 4 Cocreando valor en el entorno de las ciudades-región con los que construye espacios compartibles (empresas + gobiernos + sociedades).
- 5 Construyendo alianzas con “Centros de Excelencia”, instituciones especializadas en ciudades y desarrollo regional, el movimiento de la ciudad interior, y empresas innovadoras en la oferta de los principales grupos de infraestructuras y servicios para construir la ciudad del futuro (Grupos de Arte y Territorio; Clústeres de Movilidad; Economía Verde o Clusters Sostenibles; Diseño y Clusters eco-Ciudad; Clusters de Salud e infraestructura y servicios Clusters como: Tecnologías de la Información; Operadores de Telecomunicaciones; Energía y Agua; Equipamiento sanitario; Vivienda; Logística y Fabricación Avanzada o Sofisticada...). Elementos, todos y cada uno de ellos que se verán condicionados por la evolución de las diferentes Megatendencias y cambios a los que habremos de enfrentarnos. La medida en que seamos capaces de reaccionar ante dichas dinámicas de cambio determinará nuestra capacidad de afrontar el éxito perseguible.

En consecuencia: “Concebir la ciudad del futuro como la plataforma adecuada para el proceso de construcción creativa, innovadora y emprendedora de un espacio de competitividad, bienestar y desarrollo humano sostenible, agrupando las actividades económicas de apoyo de su diferenciación con la dotación de las infraestructuras innovadoras demandadas”.

Este será nuestro espacio básico de partida en la definición y construcción de nuestro territorio-Bizkaia 2050.

Bizkaia 2050. Tejiendo redes

De la misma forma que el cambiante mundo en el que nos movemos y habremos de movernos, en la antesala de un intenso recuperado multilateralismo, como respuesta “natural” a un mundo económico, social y político que ha de afrontar un futuro diferente a las épocas previas, y en línea con la búsqueda de “espacios confortables” que hagan de cada “región” un territorio base líder y propulsor del bienestar, modelo y progreso deseados, Bizkaia 2050 ha de tejer alianzas diferenciales para su reconfiguración y reposicionamiento de futuro.

Así, tal y como hemos adelantado en la Visión 2050 inicialmente planteada en el capítulo introductorio de este libro, siguiendo los flujos de la mencionada “Bahía de Bizkaia”, encontramos los aliados “naturales” y “deseados” de primer orden, para el mejor logro “común” de las partes implicadas acordes con la realidad de partida, nuestro Territorio-Base, constituido por Bilbao-Bizkaia-Basque Country, interactúa, ya, (la mayoría de las veces de manera informal y puntual) no solamente con sus espacios próximos, sino en amplias y variadas plataformas, de todo tipo, a lo largo del mundo. El futurible desarrollo sinérgico que todas estas piezas habrán de provocar puede encontrar en esta “huella de futuro compartido”, el escenario propicio para satisfacer su propia propuesta de valor, cooperativa y diferenciada, integrando y entrelazando, día a día, múltiples espacios, necesarios y complementarios, a lo largo del mundo.

Un proceso de co-creación de valor que, desde planteamientos, foros y decisiones libres, democráticas e inclusivas, vaya generando nuevos espacios colaborativos con beneficios recíprocos.

El esquema que representa el proceso sugerido (propósito-visión-compromiso) muestra una secuencial co-creación de valor tejiendo redes y alianzas “provocadas”. Si bien la huella natural (la Bahía de Bizkaia ya mencionada) facilita tanto la identificación próxima y aportación de valor inmediata e incuestionable, siguientes pasos exigen apuestas estratégicas diferenciadas. Bilbao-Bizkaia-Basque Country habrán de profundizar en su propio espacio actual, dotándose de múltiples complementos que rompan peligrosas disfunciones o ineficiencias internas en favor de una propuesta de valor integrada, en beneficio de todas sus partes. De allí un primer movimiento creativo (también interno), de pasos sucesivos, con extensión inmediata hacia el incipiente espacio que formulaciones de Euro-Región, con Nafarroa y Nueva Aquitania confiere. Añadimos la Diáspora, parte integral de extensión geográfica, cultural y económica. A la vez, en otro sentido complementario, la

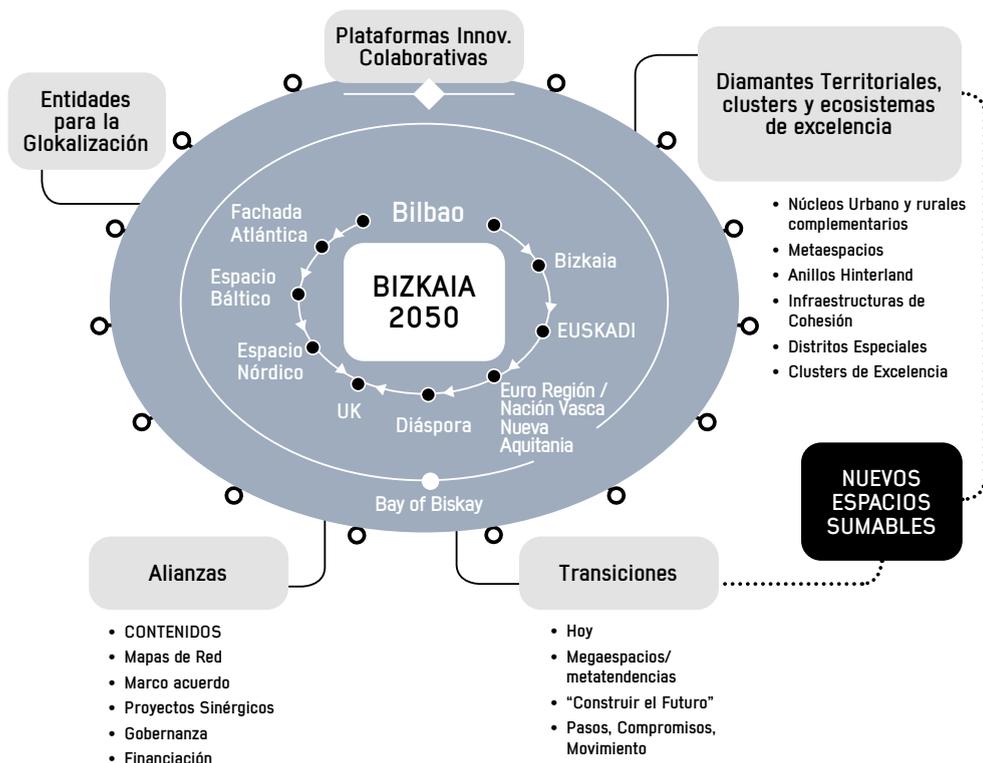
Fachada Atlántica hasta el NO de Portugal, el Espacio Báltico y el Espacio Nórdico, en interacción con el futurible “Nuevo UK-” que, con el paso del tiempo, también reinventará-reconfigurará su organización político-económica-administrativa actual y que habrá de ser, siempre, y de una u otra forma, un aliado natural de Bizkaia 2050.

Tejer este tipo de alianzas no es cuestión ni de dibujar esquemas, ni de utilizar el compás para fijar círculos concéntricos ocupando un determinado hinterland y ámbitos de “influencia”. Es fruto de realidades relacionadas, de un intenso trabajo de diseño, implantación y co-gobernanza de nuevos Diamantes Territoriales compartibles, de figuras innovadoras como dotarse de nuevas infraestructuras especiales que, sin duda, han de incluirse geográficamente en un determinado territorio para el servicio de objetivos y beneficios convergentes, de complementariedad diferenciada de clústers de excelencia. Y, sobre todo, resultado de la correcta incorporación de contenidos esenciales en toda alianza con vocación estratégica y de largo plazo: contenidos claros y objetivos alineados con el propósito que se persigue, mapas de red que posibiliten su desarrollo acordado (juntos o por separado), un Marco Paraguas de Acuerdos y Desacuerdos, proyectos sinérgicos, gobernanza, financiación y personas. Estos elementos clave posibilitarán transiciones, cambiantes en el tiempo, construyendo futuro, en función de las dinámicas de cambio de sus sociedades, de sus agentes económicos-sociales-académicos y de las respuestas ante las Megatendencias y sus inputs. **Alianzas abiertas (comprometidas) a/con “nuevos espacios sumables.**

Tejer estos elementos y contenidos esenciales en estos dos “anillos” (el inicial y propio de la Euskal Hiria-Euro-Región del embrión Bilbao-Bizkaia-Basque Country y el seguido tras la huella de la Bahía-Golfo de Bizkaia) resulta demandante y exigente de una intensa labor de “Entidades para la Colaboración” (existente o generadas ad hoc) que sean actores de intermediación activa, facilitadoras de la continuidad a largo plazo más allá de “dinámicas perversas” que avatares político-institucionales pudieran provocar, y, sobre todo, garantes de los objetivos y estrategias activas que se definan.

Finalmente, (no en términos secuenciales y temporales). Un tercer anillo de lo que aquí llamamos “plataformas colaborativas innovadoras”, nos lleva a una imparable sucesión de alianzas, a lo largo el mundo, garante de la verdadera conectividad a la vanguardia del conocimiento, de la innovación, del co-liderazgo mundial, de la accesibilidad a Centros de Decisión y, en definitiva, a nuestro propio aprendizaje, retención y atracción de talento-iniciativas-empresa y al verdadero desarrollo bajo nuestro modelo completo de competitividad, prosperidad y desarrollo inclusivo.

PROPÓSITO - VISIÓN - COMPROMISO PARA LA ACCIÓN CO-CREANDO VALOR EN ESPACIOS INCLUSIVOS



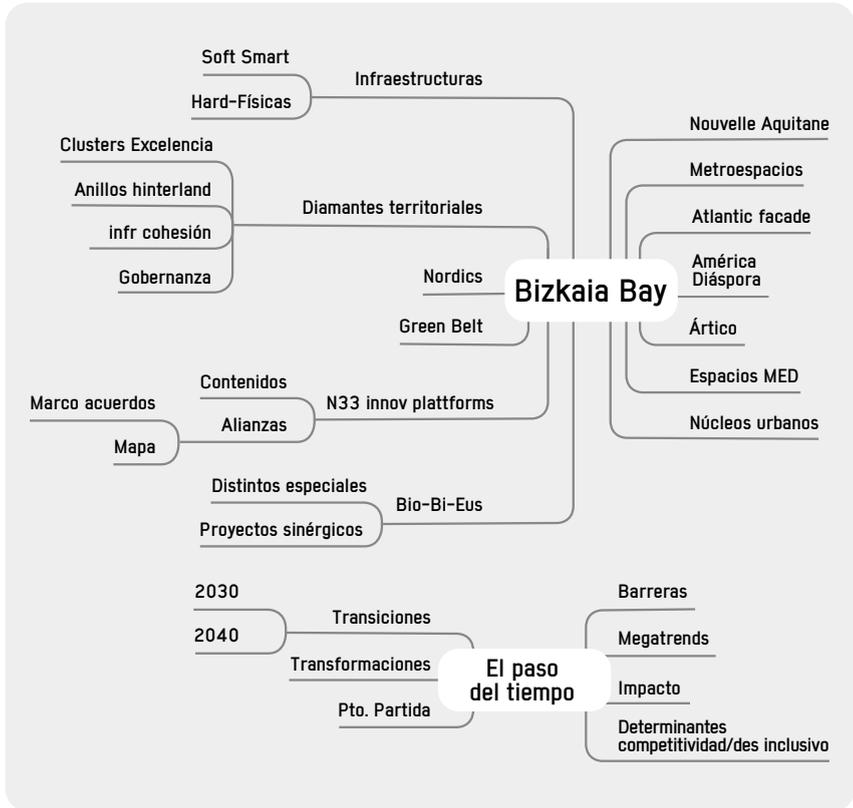
En definitiva, se trata de ir configurando una huella viva, creciente, de “tejer, desde la base, una interconexión Glocal⁴⁸ a medida que vamos “incorporando” espacios complementarios (a su vez, en búsqueda de una estrategia diferencial propia), en coherencia con los elementos descritos en el apartado anterior, bajo la conceptualización de las ciudades-región del futuro. Nuestra Bizkaia 2050 ha de ser fruto del importante e intenso trabajo que se nos abre por delante y que recoge el futuro territorio base: Bizkaia 2050.

Insisto. Este esfuerzo y proceso no responde a un planteamiento voluntarista, sino a un determinismo estratégico desde las fortalezas reales de una situación de partida y un propósito entre la realidad y la voluntad canalizadora de las necesidades y oportunidades para una sociedad próspera como la que nos proponemos.

Sea cual sea el futuro político que la sociedad vasca decida a futuro, desde su identidad y aspiraciones legítimas, nuestra dimensión, población, capacidad y tejido económico y cultural nos llevará a interactuar con múltiples actores políticos, sociales, económicos, académicos, culturales, a lo largo del mundo en un movimiento progresivo desde nuestra pertenencia, espíritu europeísta. Bizkaia 2050 habrá de aspirar a ser un NODO relevante de los sucesivos espacios de los que forma parte y, desde esta base de partida, habrá de empeñarse en:

⁴⁸ GLOKAL. Concepto definido y registrado por el autor (2003) en su libro “Clusterizar y Glocalizar la economía”. Comprende los elementos críticos que en torno a la K (Conocimiento) construye un modelo de desarrollo mundializado con especial valor y relevancia a la aportación local.

BIZKAIA 2050. TEJIENDO REDES, CONSTRUYENDO NUESTRO FUTURO TERRITORIO BASE



JA-Enovatinglab. Mind Notes Conceptual Modelling. Elaboración propia (Junio 2021)

- 1 Tejer un mapa de relación espacial lo más amplio posible, en un proceso permanente de aprendizaje, contribución y avance compartido, siguiendo la huella natural próxima que se irá retroalimentando a sí misma, paso a paso.
- 2 La pertenencia -colaboración- contribución a esta huella mundial exigirá trabajar sobre los “Determinantes Territoriales” que refuercen nuestra posición (individual y nodal, como para los nuevos espacios que se habrán de ir generando).
- 3 Conformar y tejer una red de redes con diferentes plataformas innovativas y colaborativas ha de hacerse desde la coincidencia-convergencia de contenidos reales que aporten valor en todas las direcciones implicadas, con alianzas firmes y formadas, focalizando y priorizando los mapas deseables y necesarios, estableciendo marcos de acuerdos con definición clara de compromisos, obligaciones y proyectos sinérgicos y compartidos. Por supuesto, su fortaleza, progreso y vigencia exigirá instrumentos de gobernanza que lo hagan posible. Marcos, contenidos, instrumentos variados y distintos, caso a caso.

Adicionalmente, construir y mantener un mapa de estas características exige gestionar las diferentes transiciones previstas desde el HOY (ya contamos con una amplísima red tejida a lo largo del tiempo sobre la que hemos de fortalecer y construir el proceso). Una rigurosa revisita a los núcleos esenciales, priorizar lo existente debidamente focalizada a futuro y reorganizar el entramado de alianzas, actores y agentes (de todo tipo implicadas), así como las personas clave en todos y cada uno de ellos, resulta imprescindible. A partir de aquí las sucesivas transiciones 2030 y 2040 serán determinantes en este recorrido, observando los espacios requeridos para los diferentes mapas de transformación que señalamos en los próximos apartados respondiendo a las Megatendencias observables. Dinámicas transformadoras que impactarán, también, el propio territorio, habrán de provocarle en su búsqueda innovadora continua y obligará a apuestas disruptivas. Apuestas movidas por propósitos y vectores socioeconómicos y, finalmente, una inevitable transformación física. Ni qué decir, la relevante necesidad de una gobernanza transparente, eficaz, controlable, emprendedora y que, de forma inevitable, correrá riesgos y asumirá las consecuencias de sus decisiones.

Proceso que requiere dos líneas de desarrollo, interrelacionadas, que se irán construyendo paso a paso:

- 1 La configuración de una “huella” o espacio de futuro.
- 2 Generar y consolidar la interconectividad con otros espacios, a lo largo del mundo, de especial interés e intervención, para cumplir el propósito multivariable propuesto.

6.2.2.1. La huella configuradora de un espacio de futuro

Atendiendo a los conceptos anteriormente descritos, y siguiendo la línea, tanto de aquellos instrumentos que habremos de incorporar (y/o crear ex novo) para dotar al nuevo espacio por configurar mediante un marco propio y diferenciado, así como las múltiples iniciativas promotoras que nos exigirá a lo largo del tiempo, nuestro nuevo TERRITORIO BASE sobre el que construir la Bizkaia 2050, habrá de ser el resultado de un proceso dinámico, generador de una huella específica, paso a paso.

1. Nuestra posición geoestratégica en un núcleo natural, con un lugar generado en el conocimiento, peso y realidad histórica, plenamente identificados, permite hacer uso de la terminología icónica de la Bahía de Bizkaia-Golfo de Bizkaia ampliamente entroncado con la raíz e historia, tanto de nuestra tierra, como de la propia existencia y devenir de la Cámara de Comercio, Industria y navegación de Bilbao, como de su aún origen previo, a través del Consulado de Bilbao. La Bahía de Bizkaia, desde su espacio único y natural de partida, con el ADN propio del territorio base, posibilita su extensión compartiendo proyecto con la Nueva Aquitania a partir de su incipiente y joven marco administrativo y político del momento, en una Francia en reorganización político-territorial, en el marco de reconfiguración europeo y conformando nuevas estrategias para resituarse a la vanguardia, primero en Francia, luego en Europa y, más adelante, en el mundo. Con proximidad de lazos culturales, relaciones históricas transfronterizas, de necesidad y proximidad, y complementariedad de espacios tecnológicos, tejidos

industriales y portuarios, áreas académicas, con la referencia añadida de la inclusión en su seno del Departamento Vasco en términos administrativos y Nafarroa en su progresiva redefinición competencial y colaborativa hacia una euro-región singular, en que la futurible Europa pudiera transformarse. Espacio natural, próximo y base común de desarrollo. Si en el momento de redactar este análisis-propuesta, configuran, junto con la Bizkaia 2050 de hoy una excesivamente limitada Euroregión transfronteriza, bajo un limitado marco que demanda a gritos una sacudida innovadora (como toda la política regional europea bajo el manto no diferenciador de sus Estados Miembro), es una base real que, como punto de partida, permite alcanzar esfuerzos de una revolución disruptiva.

2. Bilbao-Bizkaia-Basque Country

La configuración geográfica, cultural y política de nuestro territorio, su voluntad de construir un futuro común, su fortaleza y organización

institucional, su configuración policéntrica rica en núcleos urbanos de excelencia extendidos y conectados como nodos inteligentes con carácter propio, la interconectividad entre los mismos, la dimensión territorial y el proceso diferenciado a la vez que cooperativo y sinérgico, hace de este espacio un potente “Núcleo Base” integrado e integrador.

Hablar de Bizkaia, hoy y mañana, supone referirse a la Euskadi administrativa de hoy como Comunidad autónoma del País Vasco-Basque Country, que, más allá de sus límites administrativos, de sus entes de gobernanza y de sus propias particularidades, configuran un espacio Ciudad -Región que distribuye sus diferentes piezas esenciales de una “Ciudad Completa”, mucho más que un “corredor metropolitano”, y un polo mayor de desarrollo económico y humano, relevante en sus índices relativos de inclusividad entre los diferentes territorios, siendo elemento central y nuclear del espacio conjunto con Araba y Gipuzkoa. La riqueza de sus territorios forales, ciudades capitales, núcleos poblacionales, urbanos y rurales, supone una clara ventaja competitiva y de desarrollo humano, fortaleciendo la cohesión (territorial y social), el inapreciable sentido de pertenencia y el tan preciado (a la vez que escaso) “magnetismo territorial”. Un espacio referente que se ve fortalecido por el icono Bilbao como polo-cabecera en la literatura comparada de ciudades, que concentra la mayor huella urbana del conjunto de ese espacio descrito y su conexión con la “fachada atlántica” y la Nueva Aquitania. Embrión base de un espacio territorial diferenciado, sobre el marco de un propósito y vocación aspiracional convergente.

3. Nueva Aquitania

Más allá de la vecindad geográfica, de la pertenencia político-administrativa del “Departamento Vasco” a la Nueva Aquitania, de muy reciente creación en la tímida reorganización territorial acometida por la más que centralizada Francia, con su micro descentralización administrativa emprendida excesivamente dependiente de París (lo que genera enormes convulsiones sociales y un trasfondo político de desafección notable), el espacio natural de la Nueva Aquitania supone un crecimiento y expansión, más que natural, de complementariedad e interconexión con la “hoja europea” que

posibilita la extensión actualizada de la histórica Bahía de Bizkaia, La Côte Basque y la conectividad sinérgica hacia el Báltico, por una parte, y el Mar del Norte, por otra, en la recomposición de espacios de futuro y de oportunidad. En el tránsito al 2050, todos estos espacios recompondrán sus propias huellas, tejerán sus alianzas preferentes y harán de sus aspiraciones individuales (y legítimas), piezas esenciales de transformación que también impactarán sobre el actual territorio base.

Si la complementariedad transfronteriza y transeuropea, en el marco de la Unión Europea, exige, a la vez que facilita, optimizar infraestructuras de mutuo interés, garantizando, también, su viabilidad económico-financiera, con la conexión en Alta Velocidad y/o velocidad alta, una replanificación aeroportuaria, puertos, líneas de navegación, distritos universitarios comunes y el desarrollo conjunto de clústers propios de sus respectivos instrumentos de desarrollo regional europeos, aunque hoy no sean todo lo disruptivos, diferenciales y únicos que unos y otros deseáramos, en torno al modelo RIS3 (Estrategias regionales de especialización inteligente⁴⁹), hace todo el sentido del mundo su coordinación económica y de co-gobernanza para abordar, con mayores garantías de éxito, su cocompetencia y extensión mutua hacia nuevos espacios.

Desgraciadamente, ni la Colaboración Regional transfronteriza, ni la Política Regional de la Unión Europea, ni, en mi opinión, el extendido modelo RIS3 de especialización inteligente, se aproximan a una potencial “panacea”, vectores relevantes para estrategias territoriales socio-económicas diferenciadas, el hecho de que, hoy, sea por el imprescindible acceso a financiación de los propios diagnósticos y estados previos, o a la aplicación de Fondos de Desarrollo (tanto de la Unión Europea, como de los gobiernos centrales de los Estados Miembro), a los únicos efectos de “homogeneización de planes e iniciativas de partida entre las regiones-espacios europeos aquí señalados), recurrimos a la presentación de sus propias apuestas comparables. Observamos cómo parecerían trabajar en una misma dirección. Desgraciadamente, desde realidades, fortalezas, recursos y capital humano e institucional, además de financiero, muy dispares y distintos. En todo caso, su capacidad de interrelación y oportunidades sinérgicas son un valor a tener en cuenta. Un proceso colaborativo beneficiaría a todos ellos.

Observamos en el Diamantes de Competitividad de esta región, como lo venimos contemplando en coherencia con las restantes “piezas territoriales” previstas en el núcleo base ampliado, la fortaleza complementaria que los sucesivos mapas aspiracionales sobre la base de sus respectivos deseos de “especialización inteligente”, capacidades y sinergias posibilitadoras de una cadena de interconexiones que añaden valor.

No es cuestión menor, su propio proceso de reconfiguración territorial y regional, tanto bajo el input del Estado francés, como de la propia Unión Europea, en una “nueva institucionalización”, concluyendo tímidos pasos hacia un, aún lejano, autogobierno de la comunidad vasca, en el Estado francés, sobre todo, en su seno y sus primeras instituciones propias. No obstante, su extraordinario potencial económico y sus expectativas de futuro comparten ya, en “espacios de actuación conjunta, con Nafarroa y la CAPV en un proyecto de Euro-Región, extraordinariamente potenciable bajo un trabajo colaborativo⁵⁰. De ellos, y de nosotros a través de este esfuerzo de cocompetencia territorial, deberá el grado de desarrollo mutuo por lograr.

⁴⁹ Desde el año 2011 con variaciones a lo largo del tiempo, la UE promueve una plataforma S3 (Smart Specialization Strategies) como facilitadora de regiones y Estados Miembro, tanto para animar a las regiones a realizar un diagnóstico y potencial especialización y diferenciación en sus estrategias de desarrollo regional, como fuente para la canalización de ayudas y recursos públicos para su implementación.

⁵⁰ MN. Colaboración Regional transfronteriza y RIS3. Proyecto RIS3 vivo.

LA NUEVA AQUITANIA Y SUS ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE

Recientes trabajos en el marco de la Euro-Región País Vasco-Nafarroa-Nueva Aquitania que se vienen realizando bajo el amparo de la Unión Europea y las instituciones en las diferentes comunidades-espacios, han tomado como referencia "homogeneizadora" al objeto de identificar espacios de trabajo conjunto, la metodología anunciada en torno al RIS3 (Estrategias requeridas de especialización inteligente). El "Diamante de Competitividad de la Nueva Aquitania" es el siguiente:

Estudio del diamante de Aquitania

CONDICIONES DE LOS FACTORES

FORTALEZAS

- Abundancia de recursos naturales
- Flujo migratorio elevado que asegura el crecimiento demográfico
- Niveles de empleo elevados
- Enseñanza Superior rica y variada, y existencia de Institutos Universitarios de Tecnología
- Vino como escaparate al mundo. Burdeos como capital mundial del vino

ÁREAS DE MEJORA

- Bajo porcentaje de población con formación universitaria y formación profesional poco desarrollada
- Envejecimiento de la población en progresión acelerada
- Gran exposición a riesgos naturales
- Bajo nivel de industrialización
- Infraestructuras mejorables
- Gran desigualdad entre territorios (departamentos) en capacitación y valor añadido de los empleos
- Dificultad para encontrar mano de obra cualificada

CONTEXTO ESTRATEGIA Y RIVALIDAD

FORTALEZAS

- Presencia de líderes europeos y mundiales en alta tecnología avanzada aeronáutica y espacial
- Plan público para potenciar la creación de empresas y el emprendimiento
- Fuerte atracción de inversión extranjera

ÁREAS DE MEJORA

- Escasa diversificación de proveedores para las actividades más intensas en I+D y tecnología
- Tejido empresarial compuesto en su mayoría por pequeñas empresas (solo 0,5% > a 100 trabajadores)
- Exportaciones en retroceso y muy concentradas en pocos sectores y países de destino
- Lejos de los niveles de inversión en I+D de las regiones más volcadas, y por debajo de la media del país
- Pequeño tamaño de empresas exportadoras

SECTORES RELACIONADOS Y APOYO

FORTALEZAS

- Presencia de sectores de nivel tecnológico alto (aeronáutica, espacial, defensa, láser, nutrición, cosmética...)
- -Sistema de Educación Superior de excelencia según posición en número de master y doctorados
- -Cluster de Investigación y Enseñanza Superior en Burdeos, que agrupa a todas las Universidades de la región

ÁREAS DE MEJORA

- Escasas empresas subcontratistas, muy concentradas en la metalurgia
- Infraestructuras mejorables
- Gran desigualdad entre territorios (departamentos) en capacitación y valor añadido de los empleos
- Dificultad para encontrar mano de obra cualificada

CONDICIONES DEMANDA

FORTALEZAS

- Niveles de renta en línea con la media del país, liderando la Francia de provincias aunque lejos de las regiones más pujantes
- Gusto por la calidad y la excelencia
- Gran preocupación por el medio ambiente

ÁREAS DE MEJORA

- Bajo porcentaje de población joven

...Hacia la apuesta de un camino por recorrer en el marco del 2050

Tal y como hemos anticipado, el trabajo impulsado por Orkestra se ha visto reflejado ya (y comprometido) en los planes de las instituciones implicadas. Así, el Plan Ciencia-Tecnología 2020-2023 (Gobierno Vasco + Diputaciones Forales), la RIS3 Navarra y el Cap Metiers Nouvelle Aquitaine recogen las líneas estratégicas y sus puntos de contacto e interacción (País Vasco, Nueva Aquitania y Navarra) en las áreas convergentes que pretenden abordar como base inicial. Movilidad, Energía, Agro e Industrias culturales y Audiovisuales. Un primer paso en una colaboración ilimitada a lo largo del tiempo.

ORIENTACIÓN DE LOS CUATRO ÁMBITOS ESTRATÉGICOS EN LAS RIS3 DE NUEVA AQUITANIA, EUSKADI Y NAVARRA

REGIÓN	MOVILIDAD	ENERGÍA	AGRO	ICC
EUSKADI	<p>MOVILIDAD ELÉCTRICA (prioridad de Energía)</p> <p><u>Directrices estratégicas:</u> incremento del uso de vehículos eléctricos (coche y bicicletas). Impulso de la infraestructura de recarga. Electrificación del transporte público.</p> <p><u>Directrices transversales:</u> Desarrollo tecnológico e industrial, Desarrollo legislativo, normativo y regulación, Sensibilización y Comunicación y Formación.</p> <p><u>Hoja de Ruta:</u> Plan Integral de Movilidad Eléctrica en la Comunidad Autónoma del País Vasco, Gobierno Vasco 2018.</p>	<p><u>Líneas de trabajo:</u> Movilidad eléctrica, Eficiencia energética en la industria, Redes eléctricas, Solar termoelectrónica, Eólica, Energía d las olas, Oil&Gas</p> <p><u>Tecnologías facilitadoras:</u> Almacenamiento, Electrónica de potencia.</p> <p><u>Nuevas cadenas de valor:</u> Offshore energy, Smart Grids, Resource efficient manufacturing.</p> <p><u>Hoja de Ruta:</u> Estrategia EnergiBasque</p>	<p><u>Líneas de trabajo:</u> Alimentación saludable-dieta personalizada, Nuevos sistemas de producción de alimentos, Nuevos desarrollos gastronómicos para población especialmente sensible (infancia y seniors), Alimentación segura y de calidad; Nuevas tecnologías de detección y conservación, Integración de las TIC's en los procesos; Alimentación con nuevas prestaciones de usabilidad.</p> <p><u>Hoja de Ruta:</u> Plan estratégico de la gastronomía y alimentación 2020.</p>	<p><u>Sectores vinculados:</u> Artes escénicas, Música, Patrimonio cultural, Industrias de la Lengua, Artes Visuales, Artesanía, Edición y medios impresos, Audiovisuales, Videojuegos, Contenidos digitales, Diseño, Arquitectura, Moda, Alta Gastronomía, Publicidad y Marketing.</p> <p><u>Ejes de trabajo:</u> Creadis3 - Smart Creative Districts, Definición y perimetro de las ICC en euskadi, Programas de Ayuda, Trabajo en red</p>
NAVARRA	<p>Impulso vehículo eléctrico autónomo y conectado (P. automoción mecatrónica)</p> <p><u>Áreas tractoras:</u> Automoción y mecatrónica.</p> <p><u>Retos sectoriales:</u> Impulso del vehículo eléctrico, autónomo y conectado y sus componentes, tanto en producto como en proceso, así como favorecer el desarrollo e implantación en Navarra de nuevas industrias y servicios de movilidad.</p> <p><u>Tecnologías facilitadoras transversales:</u> Materiales, biotecnología, microelectrónica, fotónica y tecnologías de fabricación avanzada.</p> <p><u>Hoja de Ruta:</u> S3 Navarra.</p>	<p><u>Áreas tractoras:</u> Gestión de la energía (fotovoltaica, eólica, hídrica, biomasa, geotermia...) y Fabricación de equipos (aerogeneradores y auxiliar).</p> <p><u>Retos sectoriales:</u> Disminución de energías fósiles y fortalecimiento del sector eólico.</p> <p><u>Tecnologías facilitadoras transversales:</u> Materiales, biotecnología, microelectrónica y tecnologías de fabricación avanzada.</p> <p><u>Hoja de Ruta:</u> S3 Navarra.</p>	<p><u>Áreas tractoras:</u> Sector primario (agricultura y ganadería) e Industria agroalimentaria (especialmente transformado vegetal y avicultura)</p> <p><u>Retos sectoriales:</u> Vertebrar la cadena de valor alimentaria y Apuesta por la alimentación saludable.</p> <p><u>Tecnologías facilitadoras transversales:</u> Biotecnología, materiales, nanotecnología, microelectrónica, tecnologías de fabricación avanzada.</p> <p><u>Hoja de Ruta:</u> S3 Navarra.</p>	<p>DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL Y DE ANIMACIÓN (dentro de ICC).</p> <p><u>Áreas tractoras:</u> Industria audiovisual y de animación.</p> <p><u>Retos sectoriales:</u> Desarrollo de la Industria audiovisual y de animación.</p> <p><u>Hoja de Ruta:</u> S3 Navarra.</p>
NUEVA AQUITANIA	<p>MOVILIDAD Y TRANSPORTE INTELIGENTE</p> <p><u>Ejes estratégicos:</u> Hacer de la región un territorio piloto e innovando en soluciones de movilidad; Promover las cadenas de suministro internacional; Estimular la innovación y las redes entre actores (AMI, convocatorias de proyectos...); Poner en marcha los bonos a la movilidad.</p> <p><u>Tecnologías:</u> economía de materias primas (habilidades en diseño ecológico, materiales compuestos y reciclaje); trenes de potencia electrificados (habilidades en química, electrónica e ingeniería eléctrica); electrónica e informática a bordo (necesidad de habilidades electrónicas y digitales).</p> <p><u>Hoja de Ruta:</u> SDREII y Estrategia global de apoyo al sector en Poitu-Charentes.</p>	<p>ENERGÍA Y ALMACENAMIENTO DE BATERÍAS</p> <p><u>Ejes estratégicos:</u> nuevos modelos de transición ecológica.</p> <p><u>Retos:</u> asistencia a las empresas y su visión para el desarrollo económico de territorio.</p> <p><u>Hoja de Ruta:</u> SDREII</p>	<p>INDUSTRIA AGROALIMENTARIA</p> <p>No disponible más información por el momento.</p>	<p><u>Prioridades:</u> Sector del cuero, artículos de lujo, textiles y artesanía e ICC (Artes visuales, presentaciones en vivo, música, cine, tv, radio, videojuegos, libros, prensa, comunicación y publicidad).</p> <p><u>Retos:</u> en cuanto a las ICC: creación, desarrollo, producción, reproducción, promoción, difusión o comercialización de bienes, servicios y actividades que tienen un contenido cultural, artístico y/o patrimonial.</p> <p><u>Hoja de Ruta:</u> Hoja de Ruta Textiles y artesanías de cuero de lujo 2020-2022</p>

Fuente: elaboración propia en base a S3 Navarra, Caps Metier Nouvelle Aquitaine y Plan de Ciencia Tecnología e Innovación 2020 (PCTI).

4. El Espacio Báltico

Su extensión y conexión con el potente “Espacio Báltico”. Espacio que se viene construyendo como singular “espacio clusterizado” aunando a las diferentes regiones en diferentes Estados, dentro y fuera de la Unión Europea y/o del Espacio Económico Europeo y la Federación Rusa junto con sus ex Repúblicas, (Repúblicas Bálticas), regiones polacas, alemanas y escandinavas, así como Islandia y Groenlandia, teniendo como elemento “aglutinador” el Mar Báltico, dando lugar a un sinnúmero de agentes, iniciativas, proyectos comunes y un incipiente modelo piloto de la gobernanza de finales del siglo XXI, construyendo espacios poli Estatales y multi asociativos desde la fuerza de cada uno de sus miembros, descubriendo los espacios comunes. de cooepetencia, a la búsqueda de espacios compartibles, marcos normativos, presupuestarios y de co-gobernanza disruptivos.

Este llamado “espacio báltico” de gran historia, reconocimiento y contribución de valor, es un caso digno de estudio para la construcción o innovación en espacios territoriales, administrativos y/o de cooepetencia e interdependencia, más allá de las fronteras físicas del momento.

Si una aproximación inicial nos llevaría a definir sus límites espacios de aquellas regiones que, con independencia de su organización político-administrativa actual y/o “pertenencia” a un Estado concreto, rodean al mar Báltico (Estonia, Letonia, Lituania, Finlandia, Polonia) y lo ampliamos en función de aquellos otros parcialmente bañados por sus aguas (Rusia, Suecia, Alemania, Dinamarca) y buscamos identidades lingüísticas o reconfiguraciones de gobernanza y cooperación (el “Consejo de Estados del Mar Báltico” incluyendo a Noruega e Islandia), o su vinculación con la Liga y Federación Hanseática del pasado o actualizada con vocación futura tras el concepto “Balticum”, reforzaríamos, aún más, interés en conectar con su aportación en una nueva liga paneuropea de máximo potencial.

Hoy, la propia Unión Europea ha promovido una “Estrategia de países del Báltico”, no solo dotándoles de un marco especial para su desarrollo, sino del apoyo financiero para la clusterización de sus actividades económicas, de su especialización (entendiendo sus respectivas RIS3) potenciando un desarrollo compartido, más allá de las fronteras de la Unión Europea. Este espacio Báltico, no solo supone un elemento tractor de las apuestas tecnológicas, económicas de futuro para Europa, sino un singular ecosistema que abandera una potente salvación y enriquecimiento modélico de ECO-Región. Su intenso trabajo ante el desafío doble de “salvar el planeta, desde los océanos” y la futura economía azul como vector de riqueza y desarrollo, incitar al trabajo conjunto, que ya se venía produciendo, desde múltiples iniciativas de sus miembros, antes del paraguas de la Unión Europea. Destaca, además, por la especialización real de sus diferentes Estados y regiones miembro y, que, desde su relativa heterogeneidad, aportan una extraordinaria propuesta de valor añadido.

Observar su apuesta por salvar la naturaleza al servicio de la gente haciendo de la economía sostenible de los océanos, la mejor manera de construir un futuro para todos.

Su complementariedad y desarrollo convergente para el núcleo Bilbao-Bizkaia-Basque Country resulta de primer orden. Ya hoy, muchas de nuestras empresas líderes (en las transiciones verde, azul y alimentaria, además de tec-

nológica) han hecho de este espacio, un compañero natural de desarrollo. Los próximos años habrán de multiplicar, de manera exponencial estas relaciones convergentes.

Su plan de desarrollo para el 2030, ofrece una relevante aproximación a la coherencia potencial en nuestro inevitable y, claramente recomendable, en especial, en su complementariedad innovativa en las economías verde y azul. Potenciado, también por los Fondos Europeos ya antes mencionados, darán un impulso acelerado a estas áreas de desarrollo en su Agenda 2030, impulsada, además por la extraordinaria estrategia digital en la que, desde hace un año, vienen liderando.

Referentes mundiales con el principal icono de observación privilegiada en y desde Estonia.

EL ESTADO DE LA REGIÓN

Ya en 2016, de la mano del programa europeo RIS3, el Báltico había realizado hasta 70 planes individualizados. Un esfuerzo de homologación, interpretación y visión compartida subyace en la apuesta por generar un verdadero “Estado de la Región”, superando actuaciones y programas fragmentados.

Las condiciones del Informe elaborado por sus órganos colegiados de gobernanza fueron una llamada de atención transformadora. Sus autores externos recurrieron a las metáforas locales: “Mientras el sol aún reluce y brilla con esplendor”, animando a la actuación inmediata para superar una más que relativa complacencia, desde el éxito relativo (sabía lección para todos, bálticos o no). Apuesta, sin duda por un cambio disruptivo hacia un nuevo escenario de liderazgo). La necesidad de ir más allá de las iniciativas y propuestas que la metodología y planes internos de la Unión Europea proponía, abrirse, también, a otros mercados como su tradicional vecino ruso y chino, explorar las oportunidades que su espacio verde y azul, de la mano de la innovación y la tecnología, ofrecía, posibilitaba un desarrollo de éxito. Ya entonces, también, se alumbraban las posibilidades que un Brexit abriría hacia el Mar del Norte y otros recorridos, externos, para potenciar su propia vinculación a la Unión y espacio europeo económico común.

Se reforzaron mecanismos de gobernanza, estable, se movilizó a gobiernos, empresas y se generaron numerosos entes intermedios para la promoción de clústers tractores y proyectos sinérgicos, redoblará el esfuerzo de internacionalización y promover saltos cualitativos en una intensa actividad y estrategia de clusterización.

Todo un recorrido compatible hacia la ECONOMÍA AZUL, interrelacionable con los principales clústers de excelencia en que hemos de centrar nuestro esfuerzo en los próximos años...más allá de los OCEANOS.

HACIA LA ECONOMÍA AZUL más allá de la sostenibilidad de los océanos

- 1 Pesca y, en especial, la nueva “pesca de precisión”, intensiva en el uso de tecnologías exponenciales.
- 2 Oil & Gas y otras energías (¿renovables?), con especial desarrollo en infraestructuras offshore, energía de las olas y del viento, así como de residuos naturales.
- 3 Turismo/Ocio.
- 4 Ordenación costera, eco-construcción marina, reingeniería portuaria.
- 5 Transporte Marítimo Internacional y nuevas líneas de navegación (¿hacia el Ártico?)
- 6 Bio-Ciencias y Biología Marina.
- 7 Investigación Oceanográfica. Infraestructura Marina.
- 8 Deporte acuático.
- 9 Cambio Climático.
- 10 Alimentación, Gastronomía, cadena alimentaria.
- 11 Piratería, Terrorismo, Seguridad.
- 12 Catástrofes y Emergencias naturales.
- 13 Economía ilegal (Narcotráfico, contrabando, tráfico de personas...)
- 14 Diseño y construcción naval.
- 15 Industria del seguro marítimo.
- 16 Plataformas marítimas, embarcaciones autónomas y propulsadas con la energía verde (Hidrógeno).
- 17 Redes inteligentes de distribución (eléctrica y otras utilidades).
- 18 Potabilidad y uso humano del agua del océano.
- 19 Educación, Formación especializada para esta NUEVA ECONOMÍA AZUL.
- 20 ¿Imaginación-Innovación?

5. Fachada Atlántica

La llamada “fachada Atlántica” supone, también una vecindad natural hacia el Nor-Oeste de la península Ibérica, en el “corredor cántabro, asturiano, gallego y portugués”. De Bilbao a Porto, interconectando con los anillos urbano-territoriales de Santander, de Avilés-Gijón-Oviedo; de A Coruña, Santiago, Vigo y en el extremo, Porto. Interconexión demandante de infraestructuras compatibles a la vez que facilitadoras de su desarrollo, clústers y empresas integrantes de cadenas regionales de valor que se vieron reforzadas por todos ellos, líneas portuarias, de navegación integrables, y todo un potencial de un mejor futuro para todos ellos, a la vez que potenciaría su interconexión, como territorio policéntrico con otras conurbaciones de desarrollo.

Si nos aproximamos, aunque no sea más que a contemplar su vocación explícita actual en el entorno de sus respectivos RS13 (de la mano de la metodología europea y de la subvencionada intervención homologadora y simplificadora del gobierno español, como base para sus decisiones de infraestructuras, políticas de financiación presupuestaria, asignación de Fondos europeos y planes de desarrollo regional), observamos una enorme similitud en todos ellos, apostando, en apariencia por las mismas industrias, tecnologías y áreas de futuro. ¿Encontrarán en ellos su verdadera diferenciación? Seguramente no. Como los demás, necesitarán abrirse, más allá del encorsetado RIS3, hacia nuevos espacios colaborativos, generar nuevas plataformas y repensar el contenido único de sus “etiquetas” de especialización inteligente al uso.

Conformar un espacio compartible junto con la progresión aquí propuesta, sería, sin duda, una buena elección. Como siempre, en beneficio mutuo.

En todo caso, partimos de un territorio base que siempre exigirá regarse con nuevas iniciativas, con amplias muestras de confianza, con verdadero espíritu de partenariat. Una base que beneficia a todos y que no solamente no excluye ni conlleva exclusividades, sino que alienta aperturas adicionales hacia otros nodos o puntos de conexión, potenciando el desarrollo y prosperidad de los territorios-base, embrionarios y preferentes, de salida, por vía natural, vecindad y proximidad. Raíces históricas, alas de un futuro diferente.



Fuente: Proyecto Cities/Fundación Metròpoli: Euskal Hiria.

Bilbao está en el corazón de EuskalHiria, la Ciudad Región Vasca. Un territorio policéntrico que constituye la Ciudad Región Urbana más importante del norte de la Península Ibérica

Embrión-Objetivo base de partida sobre el que ir construyendo un espacio de vanguardia.

LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE EN CANTABRIA, ASTURIAS, GALICIA Y NORTE DE PORTUGAL

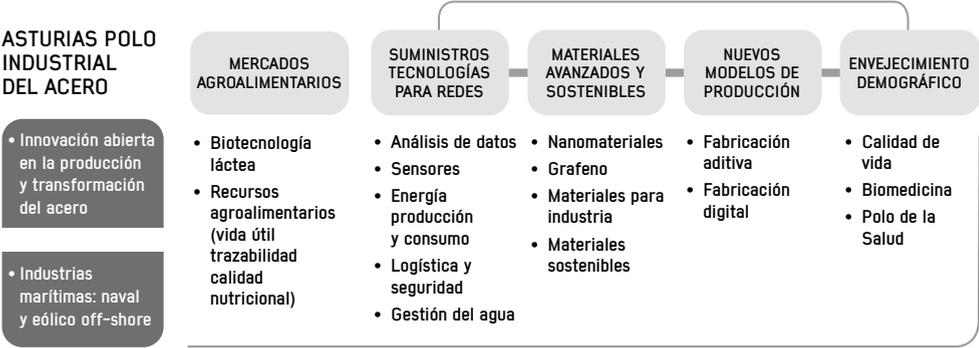
CANTABRIA RIS3 PRIORIDADES SECTORIALES



NORTE RIS3 - PORTUGAL



ASTURIAS RIS3



6.2.2.2. Interconectividad con otros espacios mundiales de especial interés y/o interacción dada

Del punto anterior se desprende ya, un rasgo característico que se irá reforzando, entendiendo y potenciando a medida que vayamos recorriendo este viaje hacia el 2050 en los próximos apartados.

El mundo que ya hoy vivimos y, sobre todo, el que habremos de vivir en el horizonte 2050 será un nuevo mundo de redes cada vez más interdependientes, diferenciadas, especializadas y con características con aspiración de únicas, si bien para su logro, todas necesitarán de todas. Sin duda, factor esencial para su adhesión estratégica colaborativa será la voluntad de pertenencia y libre decisión de cada una de las partes integrantes de espacios adicionales para su trabajo en red.

Nuestra Bizkaia 2050 ha de ser fruto de su capacidad generadora de alianzas estratégicas diferenciales que le sitúen en la vanguardia mundial, jugando el rol que le corresponda, pequeño o grande, pero de valor añadido diferencial. Solamente esa pertenencia y papel activo le aportará el éxito perseguido.

Plataformas de ciudades y territorios, de pensamiento, culturales, de nuevos modelos de desarrollo económico, universitarios, de innovación y emprendimiento, nodos de cadenas regionales y globales de valor en aquellas industrias de las que nuestras empresas formen parte relevante, centros financieros y de capitales, institucionales, de talento y educativas en diferentes niveles y, por supuesto, garantes de la presencia de nuestra gente en todos aquellos lugares en que se tomen decisiones relevantes para nuestro modelo y futuro.

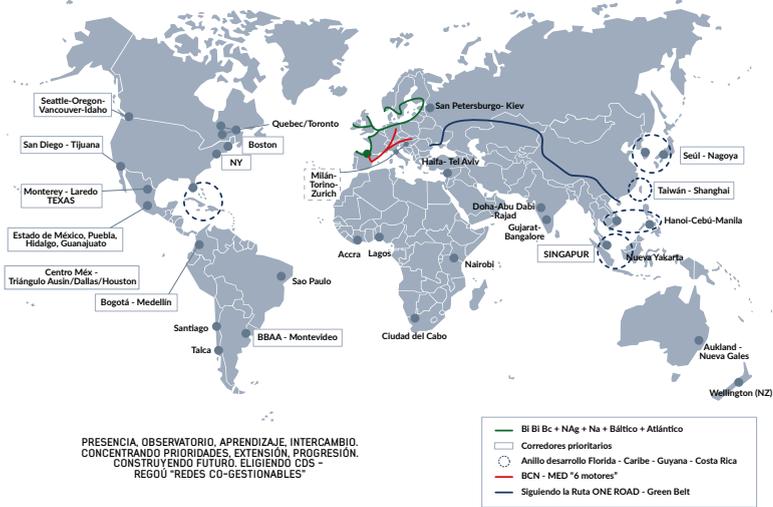
Ya hoy, son innumerables los puntos de contacto relevante existentes. Hemos de potenciar una presencia selectiva en aquellos nodos (o potenciar su generación) alineados con nuestro propósito estratégico y cuidar, mimar, organizar su integración país de modo que garanticemos el mapa deseado. Más allá de nuestras relaciones institucionales, educativas, sociales, de nuestras interacciones empresariales suponen una riqueza inigualable que ha de ser bien dirigida y orientada a propósitos estratégicos. Observar el mundo y nuestras sucesivas actuaciones en términos de red, no solamente facilitará una adecuada alineación, una optimización de recursos utilizables, sino una coherencia estratégica esencial. Basándonos en las diferentes piezas que compondrían esa visión inicial de un territorio Bizkaia en sentido amplio, podemos acercarnos a un primer mapa representativo de dichas redes (Plataformas colaborativas).

Conscientes de la evolución previsible y las tendencias de futuro que dibujarían un escenario 2050, **hemos de pensar en nodos-ciudad-región subnacionales o subestatales (en terminología 2021), alejándonos de concepciones macro estatales heredadas. Espacios nodales en los que tengamos verdadera voz y capacidad de influir (se trata de recibir, aportar, y generar valor para nuestro territorio base y desarrollar-aplicar medidas microeconómicas que serán las que marquen la diferencia y singularidad. Las grandes políticas y acuerdos marco, igualarán a todos, nos obligarán y condicionarán, sin duda y resulta necesario, pero ni son suficientes, ni serán aquellas sobre las que podamos generar un impacto furto de nuestra vocación, aspiración, propósito y compromiso para un Territorio-Base deseado.**

Construir ese “*mapa mágico*” que habría de configurar nuestro espacio de futuro, exige abordar aquellos elementos clave que habrán de condicionarlo, en función de nuestra actitud, capacidad y voluntad de afrontarlos en estos próximos 30 años hasta llegar al punto destino.

Estas plataformas nodales, de innovación, competitividad, conocimiento y prosperidad inclusiva, serán cambiantes en el tiempo. No hay “números clausus”, sino que obedecen a sus propias características, contribución diferencial, vínculos reales de valores compartibles y una significativa “selección objetiva” en línea con el mundo que observamos y que anhelamos. Ya hoy, de una u otra forma, estamos inmersos en una gran parte de ellos. Corresponde “revisitarlos” con la intención de optimizar la relación existente, agruparlos y priorizarlos y buscar nuestras mayores y mejores fuentes de sinergia de modo que focalicemos nuestro trabajo.

“Plataformas de Conocimiento. Innovación, Competitividad y Desarrollo Inclusivo”



Ver gráfica en la página nº 12 del cuadernillo que acompaña al libro

Una red nodal que se abre más allá de su espacio originario.

Bilbao-Bizkaia-Basque Country, la Bizkaia del 2050, será un NODO de una red de redes, multidireccional, conformando un microcosmos en el nuevo “mapamundi” relacional del 2050, alejado físicamente de su geolocalización y vinculación natural e histórica que ha dado sentido a su configuración como territorio base, al servicio de su propuesta de valor.

Coherente con el planteamiento que acompaña todo este libro, Bizkaia 2050 será un territorio que, más allá de su conformación física, de sus límites administrativos y políticos, de su descripción actual. Un “nodo creativo y líquido” que se expande y conecta a lo largo del mundo generando su propio espacio vital,

coprotagonista de las vanguardias mundiales, base de una sociedad inclusiva, de riqueza, bienestar y prosperidad en la que sus ciudadanos se sientan cómodos, orgullosos y manifiesten su satisfacción, pertenencia y autoestima, coprotagonistas de un proyecto vital, personal y profesional en y desde aquí. Un espacio diferenciado en el que sus empresas encuentren (y aporten) las “ventajas competitivas” diferenciales para apostar por desarrollar sus tareas principales aquí y desde aquí, en sus innumerables cadenas de valor de las que habrán de participar a lo largo del tiempo y del mundo.

Una Bahía de Bizkaia como símbolo de reconocimiento y distinción, fruto de su historia, de su carácter pionero en las conexiones internacionales, de la esencia de su expansión marítima y sus inevitables complementos “secos”, como puertos logísticos-ferro puertos, a lo largo de los territorios conectados, de la capacidad histórica de acceder al conocimiento de vanguardia y su traslación a un carácter emprendedor que ha conformado nuestro modelo de desarrollo y bienestar. Una “área base” desde la que construir un futuro de prosperidad.

Una Bizkaia 2050 que defina su rol político propio en ese espacio y mundo cambiante del que será protagonista clave.

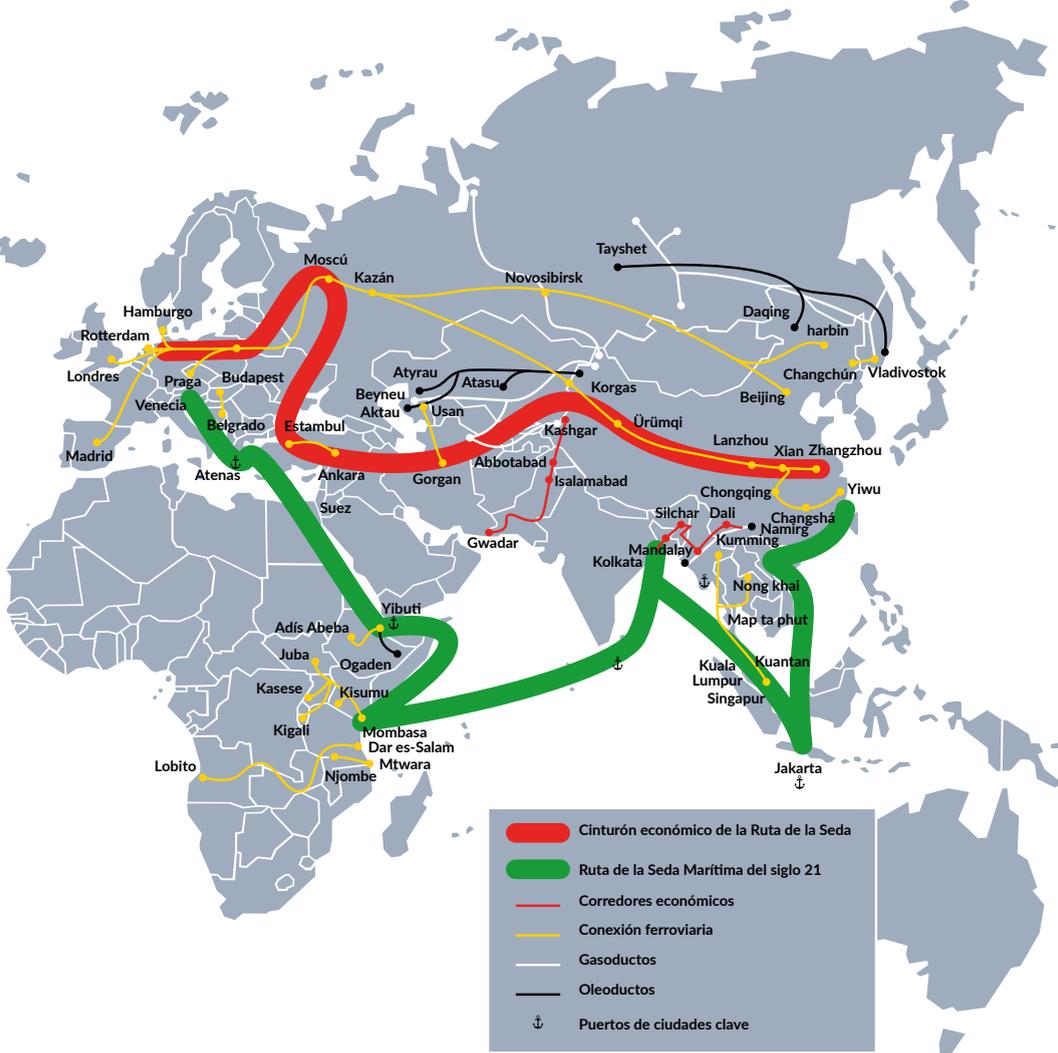
La Bizkaia 2050 será una tupida red, un enjambre de redes que ha de tejer, activar, potenciar y compartir. Su fortaleza estará en su capacidad de hacerlo ganándose un rol diferenciado en todos y cada uno de los nodos o plataformas que incorpore (y/o a las que se incorpore). Dar y recibir, enriquecer, enriquecerse, compartir y cooperar, a la vez (coopetir). Su principio y base de partida es y será su propio objetivo, su éxito y su verdadero desafío.

Todos sus agentes económicos, sociales, académicos, institucionales serán parte de un enjambre, sinérgico y retroalimentable. Crear y generar oportunidades para un Desarrollo Inclusivo.

La fortaleza de esta red de redes nos permitirá (y obligará por su propia configuración y aliados) a transitar conectados (jugando un coprotagonismo activo) con diferentes espacios de desarrollo geoestratégico. Hemos analizado las diferentes dinámicas demográficas, del conocimiento, migratorias (voluntarias e involuntarias), el traslado y geolocalización del talento, la conectividad física, también, y la traslación del peso y poder de las diferentes economías y del control y uso de las tecnologías exponenciales y su aplicación, de los comportamientos de sucesivas cadenas de suministro y/o de valor (locales, regionales, mundiales) y del rol líder que diferentes áreas geográficas y regiones habrán de escoger y jugar en los próximos treinta años. Nuestra plataforma no espera resituarnos solamente en nuestra vecindad o en nuestras regiones transfronterizas, ni siquiera en exclusiva en la cambiante Europa que confiamos ayudar a mejorar, transformar, potenciar. Nuestro esfuerzo y recorrido nos ha de llevar a una más que suficiente conexión con China y, sobre todo, con todas y cada una de las ciudades-región que se interconectarán, de una manera relevante, a través de una nueva red primaria, el CHINA'S ROAD & GREEN BELT, ya en construcción, no es conectarte a una infraestructura (esencialmente terrestre con importantes complementos marítimos y, por supuesto áreas), sino la construcción y generación de espacios a partir de una infraestructura soporte a la vez que facilitadora. En 2050, ciudades-región como las que se irán desarrollando, a lo largo de Euro-Asia, serán comunes en nuestro lenguaje,

diccionarios, lecciones de geografía e historia. El nuevo mapamundi alimentará las nuevas generaciones. Y, efectivamente, si las rutas y navegabilidad emprendedora de la otrora histórica Bahía de Bizkaia nos llevó a lo largo de mundo, lo seguirá haciendo en el próximo siglo, desde su nueva configuración nodal en red. Comunicaciones con “las nuevas Rutas de la Seda”⁵¹ que la estrategia China impulsa. Abracemos las grandes oportunidades que ofrece en su propia transformación.

ONE BELT-ONE ROAD. CHINA



⁵¹ Perter Frankopan. ¿Quedará la UE excluida de las nuevas Rutas de la Seda?

Las distancias entre Escocia y América se verán reducidas, el Mar del Norte también y, en consecuencia, nosotros también. La tecnología, la manufactura avanzada, las transformaciones anunciadas de la economía verde y de la azul, aportarán todo un caudal de oportunidades. La imaginación, el conocimiento, la innovación colaborativa, la conectividad nodal y de redes, ofrecen todo tipo de oportunidades.

El territorio base, estación terminal e intermedia de llegadas en el 2050, permitirá que nuestro pequeño nodo, ofrezca los resultados deseados.

Bizkaia 2050, un territorio abierto, conectado, competitivo, inclusivo, laboratorio vivo de conocimiento, innovación y generación de iniciativas compartidas.

Generar Redes. Una tarea singular

Bilbao-Bizkaia-Basque Country cuenta con una extensa, cualificada y relevante Red de Redes a lo largo del mundo, una inmensa mayoría de ellos con socios-acompañantes de primerísimo nivel y con presencia y tentáculos en importantes "NODOS" o Centros de Conocimiento, Innovación y Decisión.

No obstante, se echa en falta una selección (no se trata de contar con miles de contactos ocasionales o de relaciones no diferenciales o que, finalmente, no nos conciban por destacar como líderes o co-líderes de primer nivel), una priorización, un rol activo por nuestra parte, una alineación integral con la Propuesta de Valor del Territorio y, sobre todo, la "maximización de las oportunidades convergentes y sinérgicas que nos ofrecen aquellas redes de peso internacional relevante que nos pueden "facilitar, focalizar" el esfuerzo.

Empresas, clústers asociados de distinto nivel y modelo, determinados centros o unidades académicas, profesionales de prestigio reconocido, red alumni internacional (en especial en algunos programas de post grado), organizaciones políticas y sindicales en determinados espacios, alguna ONG, redes preexistentes (religiosas, culturales, sociales), entidades deportivas, entidades financiera internacionalizadas, patrimonios y empresas familiares y/o cotizadas participadas por fondos de inversión, capital extranjero, ecosistemas industria-tecnología-ciencia y configuran ya una red de redes suficientemente rica para transitar hacia un mundo diferente. Contamos con una diáspora más y mejor organizada de lo que creemos y con un potencial desperdiciado.

La tecnología aquí también puede ayudarnos. (Data, inteligencia artificial...) a identificar y ordenar nuestra información y hacerla accesible para quienes han de decidir. ¿Quién y cómo ha de impulsar, generar, gestionar las redes necesarias?

Me he resistido, aquí, a reflejar una amplia e importante relación de redes base sobre las que "construir un camino integrado". Nos distinguimos por ser líderes en múltiples áreas (referencia mundial en determinados modelos de innovación-social, tecnológica, urbana-, en configuración de modelos de política industrial, en desarrollo humano sostenible, en formación profesional, en proyectos emprendedores críticos, en algunas áreas empresariales clave, en el mundo museístico, en una lengua única y diferencial, en determinadas órdenes religiosas, en la extendida cooperación al desarrollo, en una diáspora extremadamente bien valorada en sus "nuevos países de acogida", en modelo de cooperativismo... Contamos con empresas internacionales de primer nivel (aunque no sean muchas), prestigiadas y

con antenas a lo largo del mundo. **¿Somos capaces de alinear el esfuerzo en una dirección estratégica? ¿Podemos vincular a nuestros “recursos” personales en el exterior y favorecer su implicación con nuestro territorio y sus propósitos y propuestas de valor?**

He aquí uno de nuestros grandes desafíos, a la vez que ola favorable de transformación. Creer, ejercer, una verdadera acción exterior, una diplomacia del siglo XXI, más allá de la oficialidad de Embajadas y movimientos formales para los que no somos sus primeras opciones.

Este es el verdadero mecanismo diferencial que hemos de convertir en la herramienta esencial de nuestro trabajo, selectivo, en todos y cada uno de los nodos de la plataforma consorciada de conocimiento, innovación y emprendimiento. Generar valor, para nuestro territorio al igual que para todos los demás que conformen la red de redes compartida. **Ser parte relevante de la red, no simplemente estar en ella. Co-protagonistas a todos los lugares en que se tomen decisiones que nos afecten.**

6.2.3. La magia del proceso. Navegando las olas favorables, mitigando riesgos y optimizando oportunidades.

El propósito y propuesta única de valor que perseguimos, desde la idea, razón misma de este libro, “trasciende de un nuevo sueño y ejercicio voluntarista” a la búsqueda de una Bizkaia 2050 deseada, apostando, sí, por una aspiración de futuro, al servicio de la cual nos esforcemos en construir las fortalezas y soluciones que la hagan posible.

Su logro conlleva un “baño de realismo”, inicial, que exigió un primer diagnóstico de la situación real de partida con un análisis en profundidad de lo que, en una metodología clásica, correspondería a un D.A.F.O. (Análisis de las debilidades y fortalezas, así como de la exploración de oportunidades y amenazas, desde un “embrión territorial”, actual). El “Punto de Partida” confería una manera realista, desde los resultados constatables, para conocer el tránsito desde la obscuridad base, en el periodo inicial de referencia, coincidente con el autogobierno enmarcado en el Estatuto de Gernika⁵², la ilusión para superar sus dificultades y provocar un recorrido en la complejidad hacia un mundo mejor, en un escenario, entonces desconocido, pero anhelado. Ese punto de partida, fuente inapreciable de aprendizaje y conocimiento colectivo, nos ha permitido observarlo en función de nuevas fuerzas, unas estructurales y otras evolutivas ante los tiempos y avances esperables en el futuro y que, queramos o no, nos confrontan una realidad y desafíos demográficos, con un compromiso y diferente enfoque y puesta en valor del medio ambiente y su inseparable conexión con el espacio energético-climático tremendamente exigente, en un cambiante movimiento hacia la economía del bien común, al servicio de una sociedad multi objetivo presionando cambios de escenarios condicionados, para bien o para mal, según el uso que sepamos hacer de ella, de tecnologías exponenciales que afecten todo universo de actuación.

Las fuerzas señaladas, se mueven (y moverán con mayor impacto y celeridad en los próximos años) bajo un amplísimo manto interrelacionado de Mega y Meta tendencias a las que habremos de acompasar nuestras capacidades y voluntad futuribles. **No bastará haber hecho las cosas bien hasta el momento,**

⁵² Estatuto de Autonomía para el País Vasco.

Aprobado y vigente desde 1.979 y conocido como Estatuto de Gernika.

ni repetirlo desde una mejora continua permanente. Son tiempos disruptivos. Revoluciones críticas que hemos de observar, entendiendo, y anticipando dinámicas sociales para las que hemos de conocer, interpretar, provocar, educar y compartir diferentes actitudes para una sociedad que será, inevitablemente, diferente en el 2050. Hoy, no sabemos en qué etapa de autogobierno nos encontraremos, en el espacio temporal previsto, desconocemos la extensión y organización que nuestro territorio base objetivo tendrá, afrontamos movimientos, comportamientos, propósitos inciertos. Pero tenemos la certeza de que serán diferentes a los actuales, que ya estarán en marcha movimientos y dinámicas que habrán de conformar nuevos jugadores, nuevos espacios, nuevos desafíos. Sabemos que hay un horizonte al que, de una u otra forma, hemos de llegar: una sociedad inclusiva, próspera y competitiva en y desde la solidaridad (intra e intergeneracional) en un planeta vivible.

Bajo este complejo a la vez que apasionante reclamo, hemos hecho un recorrido a la búsqueda del impacto que todo ello, en su integridad, tendrá para esa Bizkaia 2050 deseada. Hasta aquí, en los diferentes capítulos, se recogen las principales áreas implicadas, sus previsible cambios esperables. Lo hemos contrastado con voces expertas y comprometidas con el futuro, conformando un amplio espacio de acciones a llevar a cabo, sueños esperanzados y temores o inquietudes ante las dudas de si seremos capaces, entre todos, de transitar el difícil camino a recorrer. Jugadores relevantes e imprescindibles para cualquier camino a recorrer. Con todo ello, he intentado recoger un amplio campo de actuación coherente con lo que somos, lo que estaría por venir y lo que, al parecer, estamos dispuestos a hacer. Desde el principio de esta aventura, ha quedado claro que no he pretendido analizar diferentes escenarios (tan posibilistas como la elección de uno solo), sino buscar uno: tan solo, “el deseado”. Apostar por aquella “Bizkaia 2050” en la que quisiéramos encontrar la sociedad que responda a unas aspiraciones concretas que den vida a la propuesta única de valor sugerida.

Los sueños, anhelos, esperanzados logros han sido contrapuestos a las “Luces Rojas”, alarmas y barreras perversas que impedirían cualquier propósito con el que aquí propongo.

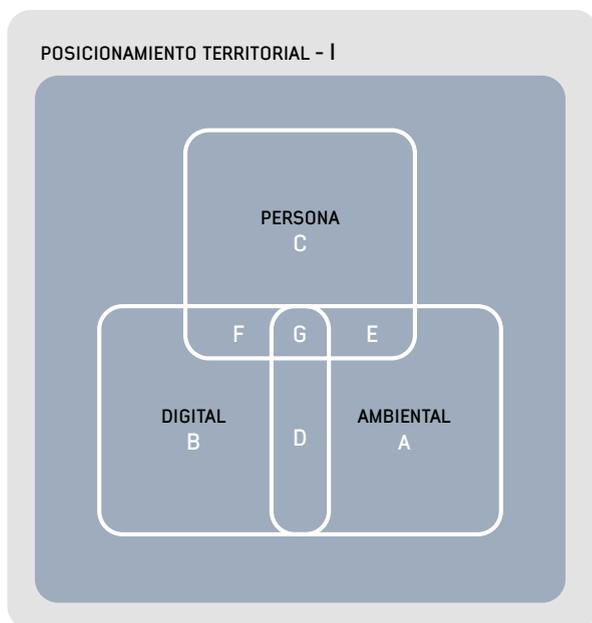
¿Qué relación guardan todas aquellas luces rojas detectadas (percibidas, señaladas, explicitadas) con diferentes intensidades e impacto con las líneas conductoras de la estrategia propuesta? ¿De qué manera impedirán respuestas favorables ante los desafíos que las tendencias observables nos anuncian?

Un largo camino permite priorizar, agrupar y convertir la dificultad en “Olas favorables” hacia el propósito propuesto.

Para este largo viaje hemos creído adecuado agrupar las llamadas “luces rojas” o problemas identificados, según un “Eje Conductor” en su relación prioritaria con la persona-sociedad a la que se dirige, atendiendo al bien último buscado, al concepto ambiental, en sentido amplio y al mundo tecnológico-digital. Los tres espacios conforman la base de referencia. Espacios de conjunto que generan intersecciones entre ellos, de muy diferentes maneras y que demandan una acción coordinada, sinérgica con resultados convergentes. Para lograrlo, resulta imprescindible toda una red de alianzas, y su administración y gobernanza, con un posicionamiento territorial evidente: Este ejercicio nos facilita preguntarnos por aquellas “olas favorables” que, desde la oportunidad que ofrecen, nos llevaría al punto deseable.

Así, este recorrido será la “magia del proceso”. Lo que posibilitará pasar del propósito y sueño imaginable a las acciones e iniciativas de todo tipo que habremos de emprender en los próximos años.

Identificado lo que nos espera y conscientes de nuestra posición de salida, es la manera en la que hemos ordenado e integrado la “Magia del Proceso” que guíe el viaje hasta la Bizkaia del 2050.



EJE CONDUCTOR

¿DÓNDE?

A: AMBIENTAL
B: DIGITAL
C: PERSONA

¿CÓMO?

D: AMBIENTAL + DIGITAL
E: PERSONA + AMBIENTAL
F: DIGITAL + PERSONA

¿QUÉ?

G: PERSONA + AMBIENTAL + DIGITAL

¿QUIÉN?

H: ALIANZAS
X: ADMINISTRACIÓN

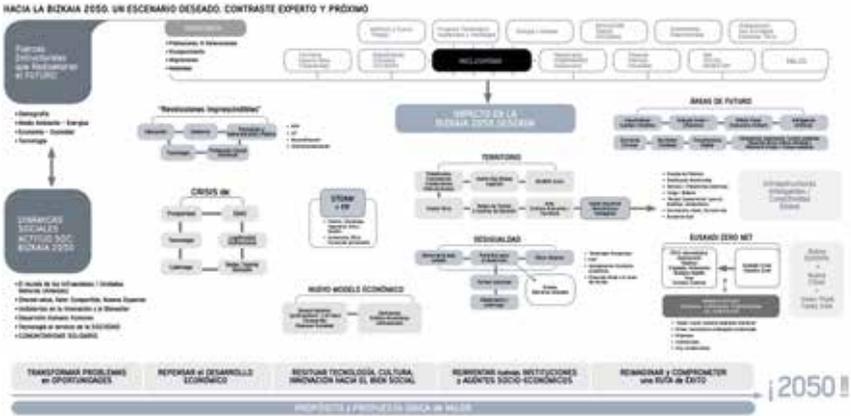
¿PARA QUÉ?

I: POSICIONAMIENTO TERRITORIAL

Hemos decidido concentrar en cinco las principales fuerzas o dominios “estructurales” que redireccionarán el camino al futuro y hemos analizado los posibles cambios tractores de cada una de ellas, en cuanto a su capacidad doble de generación de impacto real y su inclusividad para nuestro modelo previsto, considerando sus diferentes puntos de intersección. Estas cinco fuerzas o “ejes conductores” han de responder al **DÓNDE** (el dominio esencial ambiental, digital, persona-sociedad) al **CÓMO** en su interrelación base; en un **QUÉ** esperar del futuro y qué es lo que deberíamos hacer con una visión completa; el **QUIÉN** con especial rol a desempeñar por la multitud de alianzas y la contribución de cada una de las piezas que las conforman y sus respectivas Administraciones y gobernanzas, con especial hincapié en la nuestra; y, su **PARA QUÉ** concretado en nuestro posicionamiento territorial diferencial: Bizkaia 2050. Las hemos filtrado según las dinámicas sociales ya en curso o esperables en las próximas décadas. Elementos que han alimentado lo que entendemos son “Las Revoluciones Imprescindibles, disruptivas que hemos de emprender y las hemos alineado como aquellas “Áreas de Futuro” que pretendemos convertir en nuestras industrias-clústers clave, tractores, de nuestra economía. Este cúmulo de acciones y referencias exigen “rediseñar y reconfi-

gurar” nuestro territorio base y la asunción de nuevos modelos empresariales, políticos, sindicales y de gobernanza; una intensa tarea en pos del talento, la mitigación de desigualdades y nuestro posicionamiento en el contexto mundial, geografía y modelo. Un reclamo básico subyace en todo el planteamiento: Ganar el Futuro⁵³.

De esta forma, retomando el esquema base sobre el que venimos trabajando a lo largo de este libro, en un largo viaje hacia la Bizkaia del 2050, desde lo que hemos aprendido para llegar hasta aquí, y, sobre todo, lo mucho que habremos de hacer, eligiendo las “olas de futuro” que posibiliten, en cada momento, redirigirnos a un propósito y logro de nuestra proposición única de valor, hemos de focalizar el esfuerzo prioritario en estos ejes conductores de manera conjunta. Así, retomando nuestra guía conductora, abordamos las siguientes fases del viaje.



Ver gráfica en la página nº 08 del cuadernillo que acompaña al libro

Son, precisamente, estas “Olas favorables” las que habrían de llevarnos a la proposición de Valor-Propósito final. Es la opinión a elegir en los diferentes ejes conductores o líneas estratégicas por recorrer y que de forma diferencial en que actuemos, conformarán la verdadera: “Magia del Proceso”.

Identificar problemas (en especial si los asignamos a terceros) es un ejercicio simple. Seguramente, reconocible y compartible. Entender su solución o desaparición (“aunque no sepamos que receta mágica lo haga”) nos llevarán a asumir el éxito. Pero, además de hacerlos nuestros, es el propio trabajo, compromiso y proceso, el que hará posible o no su logro. (“Una teoría general de los desastres y fracasos de las estrategias y políticas públicas y empresariales, fruto de atrofiados sistemas de gobernanza, exageradamente burocratizados, escasamente resilientes, demasiado comportamentalizados, colectivamente irresponsables y no comprometidos con los objetivos propuestos. Generalmente culpabilizadores de líderes y primeros niveles de responsabilidad, ocultan la actuación o pasividad del resto de los implicados”). Contra el error instalado

⁵³ Construyendo espacios para ganar el futuro. Angélica Rodríguez García-Enovatinglab.

entre nosotros de pensar que son otros los responsables de lo que pase y que “nosotros” tan solo somos asistentes pasivos, es la mejor manera de evitar un futuro deseable. Es, por el contrario, precisamente, el buen hacer colectivo el verdadero ingrediente del resultado exitoso.

El verdadero desafío exige transformar dichos problemas en oportunidades. Hacerlo no es tan solo señalarlos o un sueño ilusorio. Rediseñar y/o reimpulsar los procesos de transformación exigibles constituyen el ingrediente indispensable.

6.2.3.1. Transformar problemas en oportunidades

Si bien acometer aquello que parecería llevarnos a una Bizkaia 2050 deseable, parecería enfrentarse a un sinnúmero de barreras, problemas, alarmas que harían imposible su logro, nuestras aspiraciones, la actitud y mentalidad solidaria y colectiva (por supuesto personal, de todos y cada uno de nosotros como protagonistas clave de lo que habría de sucedernos), conlleva convertir los problemas (percibidos o reales) en OLAS de OPORTUNIDAD, en la confianza de contar (o desarrollar) las fortalezas, actitud e instrumentos que requieren.

Con esta actitud, confrontamos aquellas “Luces Rojas” descritas en nuestro diagnóstico de partida, con los diferentes ejes conductores asociables (bien porque los obstaculicen o porque, a su vez, posibilitarían su solución y las olas de oportunidad-futuro y cambio que a la luz del mundo y voluntad esperables hemos de superar.

Así, el cuadro que sigue ofrece el resultado guía de esta primera etapa.

¿Compartimos, de una u otra forma las dificultades señaladas? ¿Queremos, en su caso, superarlos? ¿Confiamos en nuestra capacidad para actuar en el marco de las meta-mega tendencias que, nos guste o no, habrán de darse en el futuro? En definitiva, ¿asumimos la voluntad y compromiso de hacer de su solución las olas de futuro que nos conducirán a una sociedad deseada? ¿Responden dichas olas a las verdaderas oportunidades-fortalezas que o bien tenemos o somos capaces de adquirir o desarrollar?

LAS OLAS DE FUTURO. TODO UN MUNDO DE OPORTUNIDADES

	OLAS DE FUTURO	EJE CONDUCTOR	MEGATENDENCIA
ÁREAS DE FUTURO	Industrializar cambio climático	A Ambiental	Cambio Climático
	Energía Verde + Eficiencia	A Ambiental	Cambio Climático
	Bilbao Plaza Financiera	I Posicionamiento Territorial	
	Inteligencia Artificial	B Digital	Revolución Digital
	Economía Circular	A Ambiental	Cambio Climático
	Alimentación, Gastronomía, Turismo Sostenible, Desarrollo Rural	G PERSONA + AMBIENTAL + DIGITAL	Cambio Climático
	Movilidad Ciudades*	G PERSONA + AMBIENTAL + DIGITAL	Cambio Climático
	Transferencia Digital	B Digital	Revolución Digital
TERRITORIO	Bilbao Icono	I Posicionamiento Territorial	
	Plataformas Innovadoras, Colaborativas, Internacionales	H Alianzas	Revolución Digital
	Redes de Talento y Centros de Decisión	H Alianzas	
	Arte, Cultura, Economía/Territorio	G PERSONA + AMBIENTAL + DIGITAL	
	Tejido Industrial, Manufactura Inteligente	G PERSONA + AMBIENTAL + DIGITAL	
CRISIS DE	Prosperidad	G PERSONA + AMBIENTAL + DIGITAL	
	Tecnología	B Digital	Revolución Digital
	Liderazgo	G PERSONA + AMBIENTAL + DIGITAL	
	Edad	C Persona	Reto demográfico
	Legitimidad Institucional	X Administración	
GANAR EL FUTURO	Euskadi Zero Net	A Ambiental	Cambio Climático
	FFCC-Aeronáutica, Automoción, Náutica, Ciudades-Urbanismo, Biotech-Health	G PERSONA + AMBIENTAL + DIGITAL	
	Euskadi Cross Industry Zone	I Posicionamiento Territorial	
	Tecnología - Humanismo	F Persona + Digital	Revolución Digital
	PPP		
	Autogobierno - Concierto	X Administración	
	Extensión Noda	H Alianzas	
DESIGUALDAD	Democracia baja calidad	X Administración	
	Parásitos antivales / desarrollo		
	Ética / Valores	C Persona	
	Formar Personas	C Persona	
	Gobernanza y liderazgo	X Administración	
REVOLUCIÓN BÁSICA IMPRESCINDIBLE	Educación	C Persona	Reto demográfico
	Gobierno	X Administración	
	Formación y Administración pública	X Administración	
	LP		
	Recualificación	C Persona	Reto demográfico
	Internacionalización	G PERSONA + AMBIENTAL + DIGITAL	

Nuestras oportunidades se encuentran, precisamente, en la propia dinámica transformadora y los potenciales cambios que vendrán y que vayamos propiciando con y desde nuestras decisiones. Encontramos enormes oportunidades en:

1. Áreas de Futuro que las apuestas mundiales (y propia) impactarán en todos, de una u otra manera y que hemos hecho nuestras, interiorizándolas en nuestro diseño estratégico: desde industrializar el cambio climático con la búsqueda de aquellas energías verdes para las que partimos con iniciativas y fortalezas relevantes, los grandes espacios que la inteligencia artificial nos ofrecen para una manufactura inteligente y especializada, totalmente rediseñada en nichos de economía circular. El soporte transversal de una potente y amplia digitalización de economía y servicios sociales, desde una avanzada digitalización 5.0, la apuesta de innovación urbana y movilidad de ciudades, así como el vector diferenciador de la alimentación, la gastronomía, el turismo sostenible y el desarrollo rural innatos en nuestro modelo económico-urbano y la cultura financiera que, en torno, a un concepto integrador de Plaza Financiera, canalizador de los nuevos recursos fin-tech que posibilita su viabilidad y viabilidad largo placista, conforma una propuesta amplia sobre la que avanzar.

2. El territorio, que tal y como lo concebimos, conformado en su condición “líquida-abierta”, en un creciente desarrollo generando y tejiendo nuevas alianzas cooperativas como nodo co-protagonista de un enjambre y red de redes, con diversas plataformas de conocimiento e innovación a lo largo del mundo. Conocimiento, aprendizaje y valor compartido y conectividad de vanguardia. Toda una maximización de redes de talento, co-creación de valor y reconversión del concepto de centros de decisión, desde espacios nuevos físicamente limitantes y más soportados en interacciones de interés compartido. Territorio oferente del vector arte-cultura-economía, exigible para el flujo de personas, talento, capital y conocimiento, esenciales para un nuevo mundo.

Un territorio base, considerado en sí mismo, como una “gran fábrica inteligente”. Territorio en el que se puede “fabricar todo lo que resulte necesario”, desde sistemas colaborativos en una clusterización económica de todas las actividades interrelacionadas.

3. Las crisis de prosperidad, acceso y uso de las tecnologías, en especial las de carácter exponencial (computación, comunicaciones y sensores), la recomposición de liderazgos al servicio de demandas intergeneracionales y para diferentes grupos etarios a la vez, desde las fortalezas que transformaciones institucionales habrán de promover. Nuestros propios cambios y respuestas tornarán en oportunidad las inevitables crisis que habremos de enfrentar.

4. Y ganaremos al futuro en la medida que nuestras áreas de especialización y apuestas estratégicas focalicen nuestros esfuerzos. Hemos elegido una especialización, progresivamente mejor y más completa, coherente con nuestras necesidades, a la vez que fortalezas de salida. La Euskadi Zero Net supone un camino claro y posible. La manufactura orientada sobre bases potentes y claramente líderes a nivel mundial (automoción, ferroviaria, aeronáutica, energética, marítimo-náutica-portuaria, Biotech, salud), se verán potenciadas por una concepción humanista de la aplicabilidad y uso de la tecnología, la experimentada y mejorada cultura de partenariado público-privado, reforzada por la colaboración público-público institucionalizada. Un territorio que contará con

un, día a día, mayor autogobierno, la fortaleza de un Concierto Económico, adecuando a los tiempos, más allá que un simple mecanismo de recaudación y financiación ordinarios. Fortaleciendo su enorme fondo y potencial de soberanía económico-financiera y política.

5. La **vocación** de un territorio empeñado en evitar, mitigar, **suprimir la desigualdad**, conlleva haberse empeñado en **fortalecer una democracia participativa** real de alta calidad, con una **renovada gobernanza y liderazgos generadores de confianza y afección social**. **Soportada en valores de ética y solidaridad, de derechos y obligaciones**, comprometidos en la superación de aquellos llamados “parásitos” que impiden desarrollos ambiciosos para un mundo mejor al servicio del bien común.

6. Un territorio-sociedad que asume y asumirá que el proceso de conversión de problemas-datos en verdaderas oportunidades, **exige afrontar “revoluciones disruptivas, en materia de educación, de bienestar, de administración y gobernanza de formación y recualificación permanente, en procesos de largo plazo**. Una revolución en su gobierno y liderazgo, en todos y cada uno de los roles que los diferentes actores habremos de abordar. Abiertos, aprendiendo y compartiendo, a lo largo de una internacionalización más allá de mercados o nodos.

Repensar los problemas tan solo como información dada para su conversión en oportunidades no solo es el camino inicial a emprender, ni un esfuerzo inalcanzable o irreal, sino una guía activa y posibilista hacia la Bizkaia 2050 deseada.

6.2.3.2. Rediseñando, impulsando, reimaginando nuestros principales “Mapas de Transformación”

Abordar tanto las oportunidades de futuro superando las dificultades de partida, entendiendo el impacto cambiante del mundo por venir, exige afrontar lo que hemos llamado “revoluciones imprescindibles” que nos llevarían al logro de la visión deseada. Requiere un esfuerzo “organizado”, sobre múltiples elementos integrados, interactuando en dinámicas sistémicas. **¿Una revolución formal, organizada-institucionalizada?**

La complejidad de las nuevas soluciones, la interacción interdisciplinaria demandante de objetivos convergentes entre dispares propuestas obliga a dotarnos de marcos de referencia que orienten las áreas de interés implicadas y, sobre todo, las múltiples actividades que hemos de impulsar, de manera simultánea, bajo múltiples paraguas comunes. Optimizar recursos.

Lo hemos comentado a lo largo de este libro en capítulos anteriores recurriendo a los llamados “Mapas de Transformación”⁵⁴, que han de servirnos para nuestro propósito.

Atendiendo una aproximación metodológica⁵⁵ con la intención de explorar las principales tendencias, sus interacciones e interdependencias entre los desafíos industriales y regionales para el hipotético caso Bizkaia 2050 (Bio Bi Eus 2050 Prosperity), de la mano de la “red inteligente de proyectos globales ya

⁵⁴ Instrumento utilizado para el World Economic Forum y su Red de Expertos Globales, interactuando para la solución de los “riesgos globales” sobre los que basan su Agenda de avance y transformación. El rico intercambio entre miembros de las industrias, las empresas, gobiernos, instituciones, academia y organizaciones internacionales, genera redes colaborativas dinámicas, aportando opiniones, informes, publicaciones, recursos de extraordinario valor conceptual y metodología participativa. (www.intelligence-werforum.org)

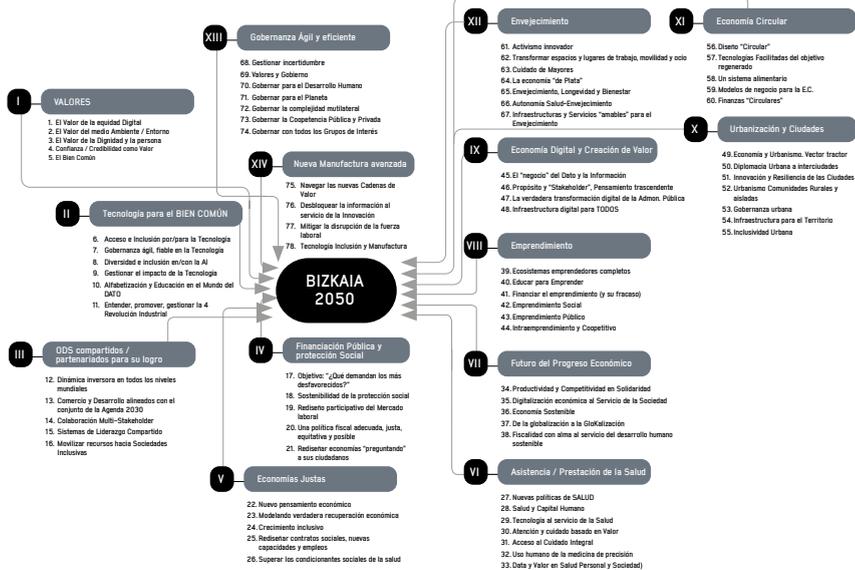
⁵⁵ Created by Jon Azua – World Economic Forum. (Bio Bi Eus prosperity briefing. January 2021)

mencionados”, utilizada para procurar la participación de diferentes comunidades de conocimiento y recabar sus observaciones (válidas para este caso concreto, a la vez que para todo tipo de trabajos académicos relacionados) y en su marco conceptual del mapa para la prosperidad inclusiva, ya descrito en este libro, se han integrado una veintena de “Mapas de transformación”, de múltiples variables asociables, en el marco aprendido para abordar la competitividad y prosperidad, sobre los que ajustamos aquellas claves o áreas de actuación prioritarias que pudieran llevarnos a recoger las principales tendencias, áreas de decisión y responsabilidad cuyo cambio impactaría el proyecto en cuestión.

De esta forma, integrados hasta 78 elementos críticos, agrupados en 14 espacios prioritarios de intervención, alineados con los ejes conductores, las favorables de futuro y “revoluciones y/o actuaciones de generar impacto”, recogidos en la orientación aquí dada para nuestro viaje a la Bizkaia 2050 deseada, aportamos una base amplia sobre la que intervenir. Su selección sistémica nos lleva a la máxima simplificación posible al objeto de este libro, respondiendo a cuestiones clave:

¿Y si somos capaces de incorporarlos en nuestro propósito para la prosperidad? ¿Qué habríamos de hacer para lograrlo, en dónde hemos de situar nuestro máximo esfuerzo y compromiso? ¿Cuáles serán los caminos disruptivos a recorrer?

¿Y SI SOMOS CAPACES DE INCLUIRLO EN NUESTRO PROPÓSITO PARA LA PROSPERIDAD?



Ver gráfica en la página nº 13 del cuadernillo que acompaña al libro

Comprometer nuestro esfuerzo transformador supone priorizar “Revoluciones” a provocar, así como la configuración de marco director hasta el destino final:

- Repensando el aprovechamiento de las oportunidades que se nos ofrecen.
- Destacando un adecuado posicionamiento ante los inputs de un desarrollo económico en cuestionamiento creativo.
- Canalizando las fortalezas culturales, capital humano, sociales e innovadoras hacia el bien común.
- Avanzando en la inevitabilidad de adecuar la gobernanza, las instituciones y los agentes-actores económicos y sociales a las realidades, cambiantes, demandadas por la sociedad en cada momento.
- Comprometiendo la hoja de ruta hacia el objetivo previsto.

Aquí, intentamos resumir y simplificar una aproximación gestionable, al objeto de este libro, como guía para un “Mapa convergente de transformaciones” para la Bizkaia 2050. (Si bien cada uno de los puntos que el esquema recoge, conecta con su propio Mapa Transformador, respondiendo a todos los elementos ya mencionados). Corresponderá a cada uno de los múltiples actores responsables de llevarnos hasta el escenario final, redefinir, impulsar y gobernar su(s) propio(s) mapa(s) de transformación, coherentes y alineados con el propósito colectivo (en todo momento he insistido que se trata de un recorrido exigente, comprometido, complejo y coral).

Un largo e intenso proceso (tenemos tiempo hasta entonces) para llegar al 2050 esperable y deseable.

El camino está trazado y sabremos recorrerlo:

1. Asumiendo los problemas, barreras, dificultades y cambios inevitables como DATOS e información, transformándolos en OPORTUNIDADES para la innovación y generación de valor.
2. Repensando, junto con el movimiento mundial ya en marcha, el modelo socioeconómico para un nuevo desarrollo económico inclusivo y apostando por espacios propios sobre nuestra base real de partida y vocación aspiracional como sociedad.
3. Comprometiendo un esfuerzo y ejercicio responsable para resituar la tecnología-cultura en su pleno sentido humanista al servicio de las demandas y necesidades sociales bajo el prisma objetivo del bien común, con especial apuesta por el binomio economía-bienestar social, inclusivo e inseparables (ni como objetivo, ni en la prioridad temporal de su aplicación).
4. Reinventando-repensando las instituciones, su gobernanza y eficiencia democráticas, generadoras de valor para la sociedad, así como el de todos los agentes económicos, sociales y el rol-actitud-comportamiento de todos y cada uno de los ciudadanos en los diferentes papeles con los que actuamos en cada momento y lugar.



Aproximación a un Mapa de Transformación (Transforming Map Intelligence.weforum.org)
(Creado por Jon Azua - World Economic Forum. Enero 2021 Bio Bi Eus 2050 Prosperity Briefing)
weforum.org

A) Hacia nuestro modelo propio de desarrollo económico, próspero e inclusivo.

¿Cómo lograr un mejor futuro en esta exigente y compleja incertidumbre, en cambio permanente, insertos en una ola de nuevo pensamiento económico?

Convivir con la incertidumbre desde nuestras certezas orientadas hacia la visión que el gran objetivo final nos señala, convencidos (y comprometidos) de las nuevas actitudes y capacidades que hemos de adquirir, potenciar y, sobre todo, compartir.

Lo queramos o no. Ya estamos inmersos en este proceloso mar que, más allá de dificultades, ofrece todo un mundo por descubrir. Ya hemos aprendido a navegar, ya hemos fijado el horizonte y ya hemos confirmado nuestro proyecto vital. Y, por supuesto, ya hemos vislumbrado el resultado deseado, y exitoso que nos espera al final de este camino.

En el trayecto 2021-2050 serán muchas las áreas clave cuya orientación, en uno u otro sentido, llevarán los modelos económicos y sociales dominantes en una dirección o en otra.



Nada, en este sentido, será por casualidad ni, en la mayoría de los casos, responderá a la comodidad de sus actores. Las decisiones que se tomen serán las responsables del modelo final dominante. Fijar, a priori, una solución a todas y cada una de ellas resulta poco menos que imposible, si bien, y como sociedad, habremos de optar por las líneas, directrices que queremos seguir.

Nuestra guía reside en una propuesta única de valor que pone su acento en el desarrollo humano, próspero, inclusivo y sostenible. El camino hacia él pasa por una **COMPETITIVIDAD en SOLIDARIDAD**, que supone una productividad de alto valor añadido, con el acento no en crecer, sino en un desarrollo, económico y social compartido, a la vez. Exige tejer, constantemente, alianzas con terceros, ganar-ganar, y espacios cooperativos público-público y públicos-privados. Exige construir una sólida red de bienestar, completa, apoyada en una reinversión de los roles que nuestras instituciones de gobierno, nuestros agentes económicos y sociales habrán de acometer. Exige objetivos económicos, sociales, medio ambientales y de gobernanza democrática en/con todos los "stakeholders" implicados. Demanda un balance y pacto social (no solamente un Contrato Social en término de obligaciones con/para todos). Una apuesta que ha de fomentar instituciones, sólidas, transparentes, viables, superadoras de coyunturas. Seguir, observar el mundo cambiante en todas las variables señaladas y un esfuerzo permanente de anticipación-ajuste, orientadas a nuestros objetivos y aspiraciones propias.

No hay una única receta mágica, pero sí una hoja de ruta sobre principios vectores. Contamos con la brújula orientada en cada momento. Habremos de corregir el rumbo a lo largo del recorrido.

No hemos dicho, en ningún momento, que esto era ni fácil, ni de vía única. No somos los únicos que habremos de explorar esta aventura. El resto nos acompañarán o enfrentarán en este viaje. Será la sociedad democrática de nuestra Bilbao-Bizkaia-Basque Country la que, de forma democrática, decida, en cada momento, sobre las alternativas que este mundo ofrece. Sabemos (lo recordamos aquí, una vez más) que no existe el pensamiento único, que es falso el mensaje que con tanta facilidad se pretende utilizar para imponer una única vía (la más de las veces, sin suficiente evidencia de sus resultados).

El “nuevo pensamiento” económico que iremos enfrentando está lleno de opciones y, lo que sí sabemos, es que todas las variables guardan relación. Parecerían proponerse dos grandes modelos de futuro, confrontados: Estados Unidos de América o China. No queremos ninguno de ellos. Queremos apostar por uno distinto, aprendiendo de las bondades de cada uno de ellos y también de lo que no creemos nos aportaría valor en la sociedad deseada que aspiramos construir. La queremos construir, sí, también con ellos. Pero... la nuestra. Nuestra Bizkaia 2050.

Tenemos la suerte de ser un territorio pequeño, cohesionado, gestionable, en una situación privilegiada, de partida. La agilidad y flexibilidad demandadas para transitar todo este mundo complejo ha de ayudarnos. No vamos a crecer, en gran medida, en tamaño. En 2050 tendremos una sociedad similar a la actual, suficientemente homogénea e integrada, cualificada y formada, en el marco de un estado social de bienestar, a la cabeza de un mundo, si bien cada vez menos desigual, aún con diferencias demandantes de cooperación solidaria. Y viviremos una sociedad claramente humanista, con una amplia cultura y capacidad creativas, que habrán hecho de la innovación (también tecnológica y social) su principal bagaje transformador. Será una sociedad democrática, necesariamente abierta al mundo, celosa de su propia identidad y vocación de autogobierno.

Con ese horizonte, lleno de oportunidades y proyectos de futuro, solamente hay lugar para el optimismo creativo. La sociedad que conforma la Bizkaia 2050 habrá sabido y sabrá optar por las decisiones convergentes que hayan generado los mapas de transformación adecuados. El “movimiento y pensamiento económico subyacente” se habrá ido traduciendo en realidades posibles.

B) Resituando la Tecnología, Cultura e Innovación hacia el Bienestar Social y la generación de riqueza.

La apuesta tras un vector pro-bienestar social y prosperidad, exige una orientación integral e integrada de un buen número de “Mapas de Transformación” que posibiliten, una vez identificadas las principales olas favorables a perseguir, una clara búsqueda de la generación de riqueza y prosperidad.

Los principales “nichos” que hemos de explorar y desarrollar, las áreas guía que nos llevarán al horizonte propuesto vendrán a ser inconmensurables (“nuestra visión para un mundo de la abundancia y las oportunidades”) que nos obliga a una especial focalización cuádruple:

- 1.El dinamismo empresarial y su fuerza tractora desde la clusterización de la actividad económica y su tramo base en la manufactura inteligente y su impacto tractor-acompañante de la energía y la servitización asociables.**
- 2.La empleabilidad, el trabajo y su vinculación con el talento y la formación.**
- 3.La salud, bienestar y seguridad social imprescindibles en la creación de un espacio de bienestar y cohesión social.**
- 4.El humanismo, arte, cultura y educación orientadas y soporte del capital humano exigible.**

Estos cuatro apartados, íntegramente interrelacionados y unidos conforman un núcleo básico de nuestras “transformaciones” esenciales y acompañamientos de las otras tres esferas de focalización determinista.

La clusterización del país, provocando una recuperación integradora de los múltiples espacios (naturales o provocados) que han ido generando su auto organización con estrategias propias (parcialmente diferenciadas de la singular y única de cada uno de sus miembros), alineados con la estrategia de la ciudad-región, y día a día, con la del resto de espacios que van enriqueciendo la Bizkaia del 2050, terminará configurando un enjambre de redes, ecosistemas, cooperativos.

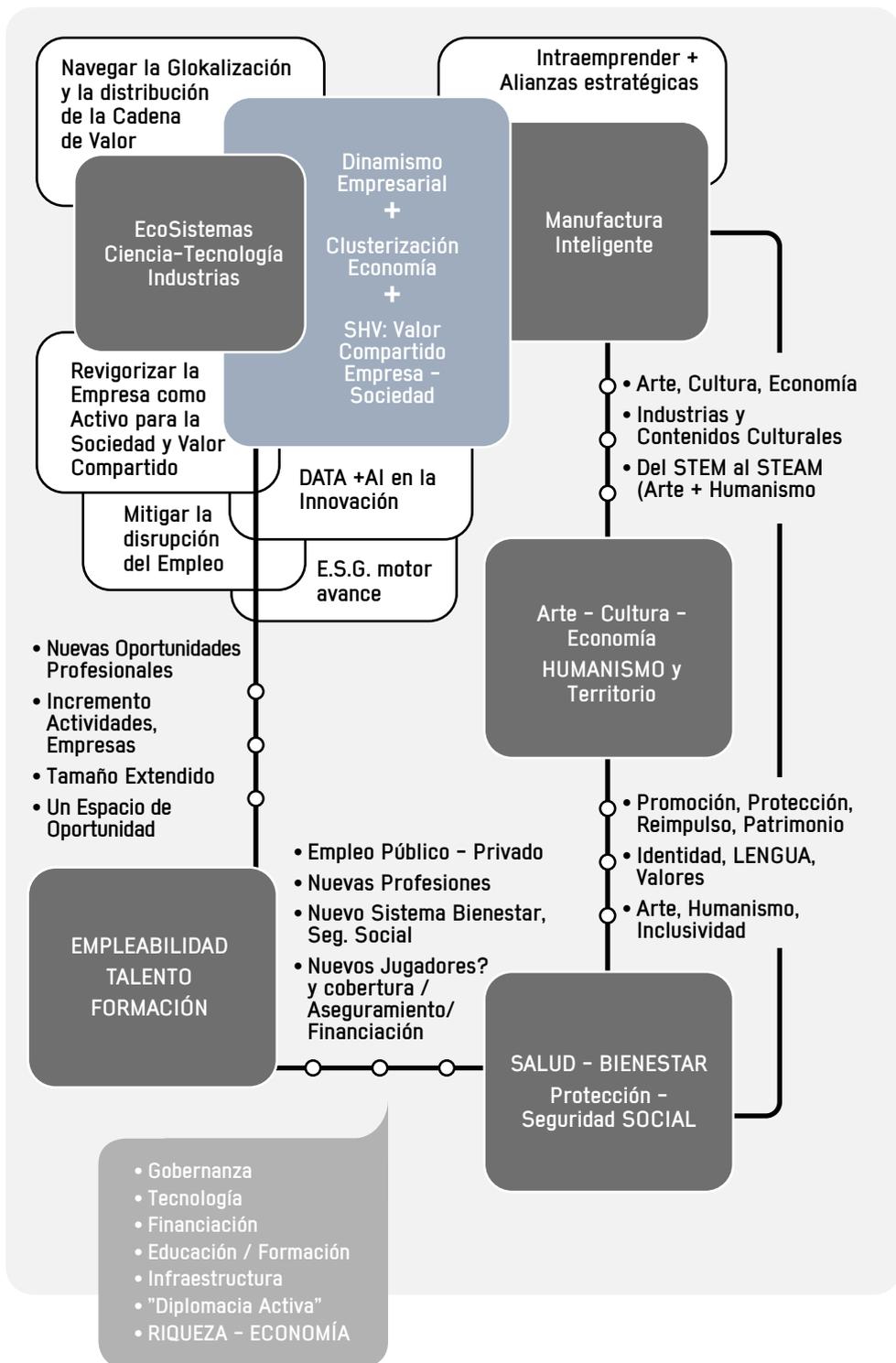
Este “espacio” diferenciado, conectado a lo largo de la “Plataforma de Innovación, Conocimiento y Emprendimiento” a lo largo del mundo, supone la gran apuesta de valor diferencial de nuestra Bizkaia 2050. Ya hemos destacado el papel rector de la “manufactura inteligente” que nutre y tracciona al resto de industrias y actividades económicas (y sociales imbricadas) a lo largo del territorio se retroalimenta y potencia con fuerza, siendo la verdadera fuente base de generación de riqueza, empleo y bienestar. Las fortalezas ya mencionadas, posibilitan el acceso al conocimiento, la tecnología, los flujos esenciales del crecimiento y desarrollo, la fiscalidad adecuada para financiar nuestro estado de bienestar y prosperidad.

La ya comentada “línea del tiempo” y sobre la que volvemos más adelante, refleja las sucesivas apuestas y resultados obtenibles que este largo recorrido entre 2.020 y 2.050 irá configurando. Las apuestas esenciales parecen señaladas, sus resultados dependerán de nuestra capacidad y acierto en la forma de llevarlas a cabo.

Nuestra cultura industrial, social y compromiso-voluntad asociativa-, motivada por un propósito y visión integral con participación múltiple, a la vez que competitiva, habrá de dar los resultados deseables.

Si acertamos en el uso y control de las tecnologías que estarán a nuestra disposición, las situamos al servicio de las demandas sociales y prioridades diferenciales de nuestra “diferenciación y especialización inteligente”, lograremos aprovechar las olas elegidas que habrán de llevarnos al final del camino.

UN ESPACIO INTERRELACIONADO DE OPORTUNIDADES



C) Rediseñando nuestras instituciones, gobernanza y nuevos roles de los Agentes Socio-Económicos

Ya hemos insistido en la práctica totalidad de este libro la importancia clave de las instituciones, la gobernanza que rige y emana de ellas y de la imprescindible colaboración con los agentes sociales y económicos, y, por supuesto, la “Sociedad Civil”. El marco público-público y público-privado ha sido, es, y será un factor diferencial en el logro.

Si las dinámicas sociales, las cambiantes demandas y preferencias de nuestra sociedad serán absolutamente normales en nuestro devenir diario, es de esperar (y, sobre todo provocar) transformaciones innovadoras en todas ellas. Aparecerán nuevos jugadores, la democracia exigirá nuevos modos de actuar y relacionarse, el ciudadano, sus principales entidades colectivas, representativas, sus propios gobiernos, la sociedad-comunidad en su conjunto, serán cada vez más exigentes en la atención, rol a desempeñar y la complejidad objetiva de las mutaciones (económicas, sociales, en el ámbito del bienestar, la “solución personalizada”) por venir. Obligarán a respuestas e instrumentos ad hoc para cada necesidad y resultado esperado. La apuesta por la innovación que se transmite a la economía, a la empresa, a las personas, ha de ser, si cabe, más intensiva en su aplicación en los ámbitos del sector público y Gobiernos, así como en el mundo, hasta hoy, cada vez más endogámico y particular de la llamada “industria de la política” en su extensión no solo a los partidos y organizaciones políticas, sino al propio funcionariado, al sindicalismo, sus aparatos internos y el conglomerado de entes, agencias, ciudades y servicios que lo componen. La sociedad presionará para su cambio y/o surgirán nuevos actores que, las más de las veces, desde la desafección o frustración, quieran un espacio distinto. A la vez, de la misma forma que asistimos a un rol diferenciado de los territorios, al sentido y vocación de autogobierno próximo, a las apuestas por soluciones micro-económicas gestionables y próximas, los propios ámbitos de política “reclamarán, más y más, nuevos espacios, nuevos modelos de autogestión colaborativa, nuevos espacios asociativos desde la determinación, voluntad, política propia y co-gobernanza real.

Así, la “innovación territorial”, “político administrativo” será una constante. Es responsabilidad de partidos políticos e Instituciones anticipar estas demandas y soluciones.

De igual forma, ya hemos destacado los principales roles que se demandarán, cada vez con más fuerza, al mundo de la empresa. Sus modelos de negocio avanzarán en la integración plena de la respuesta, a la vez y también, a las necesidades sociales de todos los implicados (stakeholders) y de las diferentes comunidades en las que desarrollan su actividad. La propia mundialización reforzará estrategias glokales con especial incidencia en los países y regiones en los que se está presente. No persistirá el llamado modelo “multinacional” de empresas extranjeras viviendo cual islas en “territorio propio en el extranjero”. Cuanto antes hagan suyo el verdadero compromiso real a lo largo de su huella de actividad, mejor será, tanto su aprendizaje y conocimiento compartido, su vinculación con la población, el mercado local que atienda, su aceptación por la comunidad y, en definitiva, el éxito, también, en su cuenta de resultados.

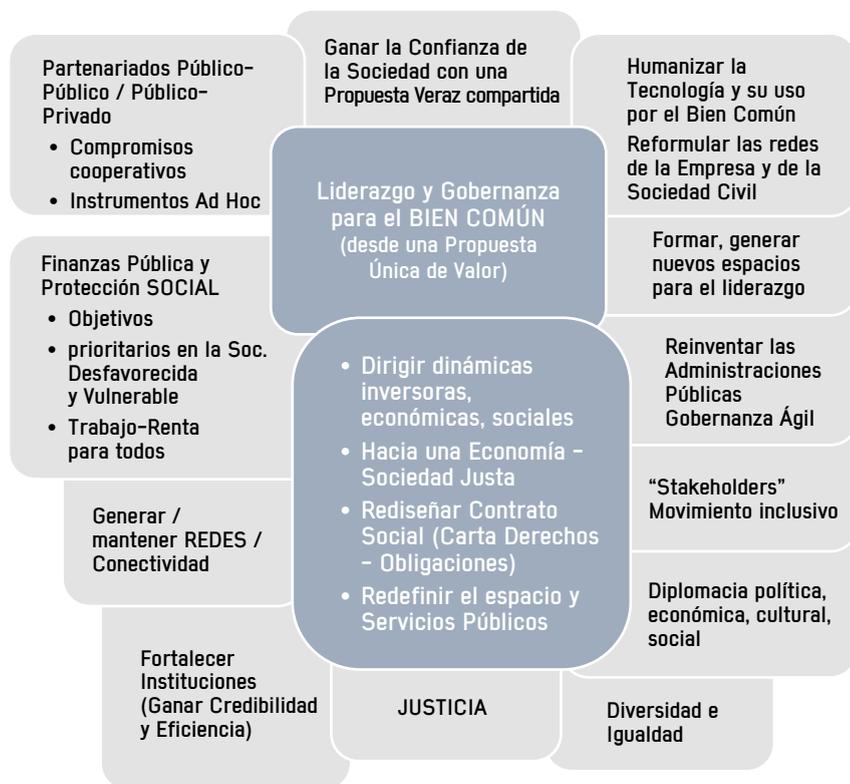
La evolución de los movimientos del pensamiento económico y social en curso, irán reconfigurando estos nuevos modelos institucionales, empresariales... y su

gobernanza. Realidades que, además, resultarán más exigentes a medida que la geopolítica se traslade, poco a poco, como ya hemos señalado, hacia el este, a nuevas ciudades-región que jugarán papeles líderes a lo largo del mundo.

Finalmente, esta recomposición del mapamundi del futuro reforzará la necesidad de nuevos modelos de gobernanza para las diferentes redes de redes en que se verán implicadas las diferentes ciudades-región. Su modelo de innovación organizativa y rectora será determinante en el resultado perseguible. Sistemas ágiles, flexibles, gestionables, soportados, por encima de todo, en confianza y valor generado y compartido y no en formalismos legales y contractuales con acento en obligaciones estrictamente mercantiles (si bien éstas seguirán siendo inevitables y, en gran medida, imprescindibles).

Todo un amplio mundo para la redefinición y rediseño de nuestras instituciones, la búsqueda de espacios compartibles co-decisión, gobernanza eficiente y transparente, liderazgos reales “ganados” y “no dados por el nombramiento o designación” en sí mismo, y nuevos roles de agentes económicos y sociales.

Y, sobre todo, “no solo han de cambiar ellos”. “Nosotros” también. Implica, afecta, beneficia a todos.



D) Generando el talento requerido, la emoción asociable al compromiso y propósito deseables.

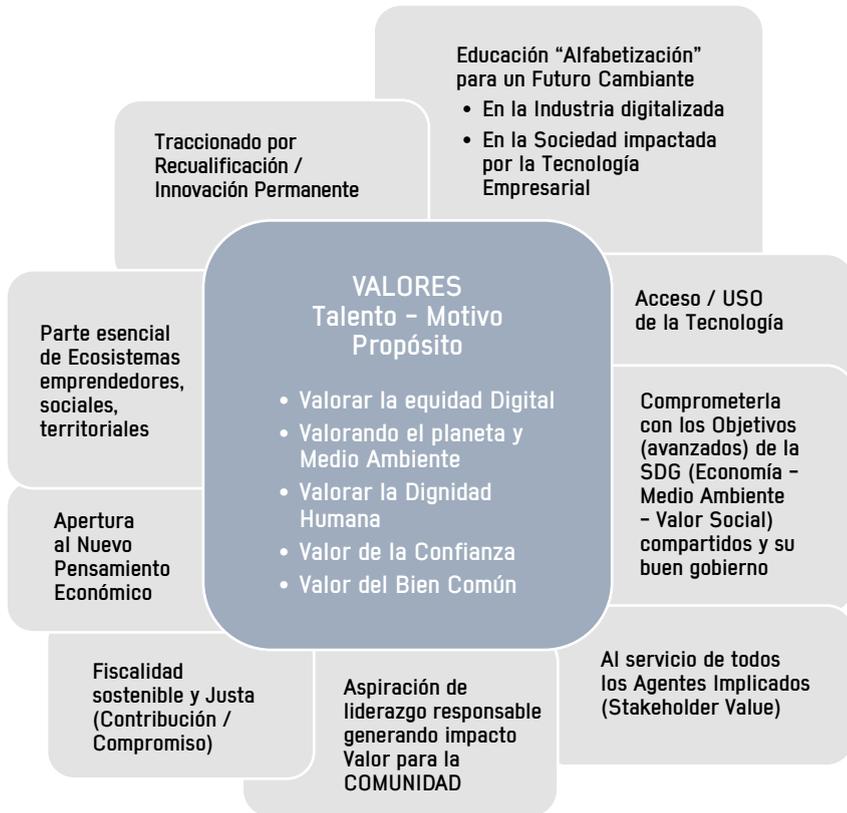
Talento es la palabra clave del futuro del empleo, la recualificación del capital humano imprescindible para el desempeño profesional, las relaciones interpersonales, el desarrollo de proyectos empresariales, gobernanza y, por supuesto, transitar en los proyectos vitales. Talento concentrado y alineado con la proposición única de valor de un territorio concreto (en este caso Bizkaia 2050) y corazón de las estrategias transformadoras en curso y por venir. Talento indispensable para generar redes, conexiones con terceros a lo largo del mundo, en la construcción de alianzas de alto valor añadido, integrar la diversidad múltiple de diferentes capacidades, conocimiento, disciplinas, tipologías de personas.

Talento para descubrir y crear oportunidades, para identificar los nichos o espacios en los que podamos ocupar espacios de vanguardia y ser coprotagonistas diferenciales en ellos.

La atracción, retención y generación de talento no obedece a una receta única y mágica. Si la educación, la formación cambiante a lo largo de la vida, el aprendizaje y socialización, la curiosidad creativa, la mirada abierta, el riesgo para transitar lo desconocido o incierto, resultan una compleja base esencial para su desarrollo, no lo es menos su “configuración colectiva”. Ese talento, no individual, sino compartido resultará una savia esencial para construir el espacio en competitividad y prosperidad inclusiva deseable.

Bizkaia 2050 necesita trabajar su talento y generar la emoción asociable al compromiso y propósito deseables. El verdadero reto no basta con disponer de una base de conocimiento de alto valor si no viene acompañado de una voluntad (individual y colectiva) por ponerlo a disposición de un proyecto, un proceso colaborativo, una sociedad determinada, una comunidad concreta. En este caso, la Bizkaia 2050 que queremos construir, de la que nos sentimos orgullosos, confortables en su pertenencia e identidad diferenciada. Valores que no promuevan cualquier tipo de movilidad, actitud, comportamiento o talento hacia cualquier objetivo. Como todos los muchos atributos que hemos ido trayendo a este largo recorrido hacia el 2.050, nuestro horizonte deseado, solamente serán activos estratégicos en la medida que estén alineados y aporten valor a la proposición única que se persigue. De lo contrario, en realidad, no serán estratégicos.

Un valor comprometido. Se construye día a día, a lo largo de toda la vida.



6.2.4. Reimaginar una Ruta de Éxito

La ruta de éxito está ya marcada y en curso.

La “línea del tiempo” es nuestra cadena de sucesivos compromisos y expectativas de resultados esperables. En cada fase y etapa, hemos de evaluar su cumplimiento, corregir el rumbo según sus decisiones (y los nuevos cambios, en su caso, que la sociedad vaya demandando). La agenda es exigente. No es cuestión de cumplir con iniciativas o proyectos individuales. Se trata de llevar al conjunto de la sociedad hacia un bien final esperado y deseado. Como hemos señalado hasta la saciedad, tenemos por delante unas cuantas “revoluciones disruptivas pendientes”, mucha voluntad de cambio, disposición al compromiso, balance entre derechos y obligaciones, solidaridad y exigencia democráticas.

La visión deseada con la que emprendimos este viaje permitirá vislumbrar una conexión entre la realidad del punto de partida en el 2.020 y el escenario o estación observable en el 2.050.

A lo largo de este libro hemos venido contrastando aquella situación base, de la mano de los cambios que de manera inevitable irían retándonos a lo largo del tiempo y hemos seguido sus puntos conectores-guía, con la propuesta final.

Artículo	Descripción	Importe	Base Imponible
2101
2102
2103
2104
2105
2106
2107
2108
2109
2110
2111
2112
2113
2114
2115
2116
2117
2118
2119
2120
2121
2122
2123
2124
2125
2126
2127
2128
2129
2130
2131
2132
2133
2134
2135
2136
2137
2138
2139
2140
2141
2142
2143
2144
2145
2146
2147
2148
2149
2150

Artículo	Descripción	Importe	Base Imponible
2151
2152
2153
2154
2155
2156
2157
2158
2159
2160
2161
2162
2163
2164
2165
2166
2167
2168
2169
2170
2171
2172
2173
2174
2175
2176
2177
2178
2179
2180
2181
2182
2183
2184
2185
2186
2187
2188
2189
2190
2191
2192
2193
2194
2195
2196
2197
2198
2199
2200

Ver gráfica en la página nº 15 del cuadernillo que acompaña al libro

7.1. La estación deseada. Ganar el futuro

Mientras más lejano fijemos el horizonte a futuro, la dificultad en predecir un estadio concreto resulta de mayor complejidad. En este sentido, veo la Bizkaia 2050 y su visión no como un acertijo o fin dado, sino como un viaje comprometido, guía de comportamientos, políticas, decisiones, respuestas activas y la gestión de transiciones, dinámicas sociales, culturales y económicas que se vayan dando a lo largo del tiempo.

Solamente me caben dos certezas: **1)** que el mundo del que formemos parte cambiará y **2)** ese mundo, mejor, será lo que nosotros hagamos para moldearlo y conseguirlo.

Se trata de construir una Bizkaia deseada, expresada en diferentes visiones que den forma en la proposición única de valor que responda a nuestras aspiraciones (más que sueños) y a las múltiples estrategias que la hagan posible. Todo un conjunto de aproximaciones visionarias que logren trascender de simples sueños:

...Un territorio vivo, vibrante, cosmopolita desde su profunda raíz e identidad cultural, social, fortalecida por una sociedad plural, comprometida, innovadora y creativa.

...Un territorio para todos. Inclusivo, con oportunidades, empleabilidad, servicios, habitable, prestaciones esenciales para todos.

...Un espacio de seguridad y cohesión social.

...Un espacio experto, de talento, concebido y apreciado por su constelación de ecosistemas para el desarrollo empresarial y de actividad económica de alto valor añadido.

...Un espacio digitalizado, proveedor de todo tipo de servicios y acceso en respuesta a las necesidades y demandas sociales.

...Un espacio de compromiso activo y comportamiento responsable de todos sus habitantes y agentes económicos, sociales, institucionales.

...Un espacio Zero Net Carbon

...Un espacio paseable y disfrutable en la proximidad e interacción social.

...Un espacio con accesibilidad asegurada en toda su huella física.

...Un espacio verde, sostenible.

...Un espacio "eficiente", agradable, inspirador (edificios, construcciones, diseños...)

...Un espacio eco-libre de residuos y gasto sobrante, con una cultura propia y activa que haya hecho del rediseño de una economía circular su práctica habitual.

...Un espacio en el que se fabrica-produce-servitiza todo/cualquier demanda-sistema complejo y completo.

...Espejo glocalizado con especial relevancia del efecto local conectado con las vanguardias del conocimiento y la innovación.

...Un espacio saludable (salud total y para todos), cuidados y atención a lo largo de toda la vida y más allá de la ausencia de enfermedad.

...Un espacio gastro-alimentario de alta calidad y dieta saludable.

...Una comunidad de aprendizaje, formación y educación permanente para todos.

...Un espacio conectado y concertado con los principales nodos-plataformas innovadoras, creativas, en la vanguardia del conocimiento y la creatividad.

...Un espacio amante y comprometido con la cultura, con acceso real a la misma.

...Un espacio disruptivo, líder y protagonista de los cambios y soluciones no convencionales y abierto, de forma permanente, a propiciar cambios y asumir riesgos de su transformación.

...Un espacio de investigación, ciencia y aplicación de soluciones, de alto valor y nivel, líder en el mundo (en especial Europa).

...Un espacio abierto a la experimentación y a la mejora permanente

...Un espacio de equidad, igualdad de oportunidades y trato, con los mejores índices de desigualdad y “ascensor social” del mundo.

...Un espacio comprometido en el reparto de beneficios... y oportunidades, al igual que con las obligaciones que conlleven.

...Un espacio modélico en sus formas e instituciones democráticas de gobierno, su administración pública, sus empresas líderes participativas, comprometidos con su sociedad.

...Un espacio de valores. Un espacio de raíces y alas, identidad creativa, aspiraciones disruptivas.

...Un espacio con protagonismo y voz propia en cualquier lugar que se decida aquello que pueda impactarle.

...Un espacio resiliente, responsivo, anticipador de crisis y dificultades.

...Un espacio en permanente mirada hacia el futuro, sin olvidar su tracto histórico (porque fueron, somos, porque somos, serán).

...Un espacio solidario, próspero e inclusivo.

...Un espacio concebido como una auténtica “comunidad de educación y aprendizaje continuo, permanente, a lo largo de la vida”.

...Un espacio plurilingüe (euskera, castellano, inglés... y francés), además de promotor del uso y cultivo del crisol de lenguas de conocimiento y uso en el territorio.

...Un espacio garante de una renta básica universal, base y soporte de la red social de bienestar, integradora de todas en las aspiraciones y proyectos de futuro...

Un sueño posible, observable a la luz de sus protagonistas. Una sociedad que se propuso una estación intermedia (más allá del 2050, seguirá todo un nuevo y enriquecido viaje, con renovadas rutas, anhelos y exigencias), para lo que habría de “Ganar su propio futuro”. Ganarlo habrá supuesto un largo recorrido compartido.

La visión 2050 nos trae hasta aquí con la satisfacción de haber “ganado el futuro” previsto en 2021. Una estación deseada en este largo viaje. Nuestro compromiso, el de todos, es el de construir un mundo mejor para las próximas generaciones.

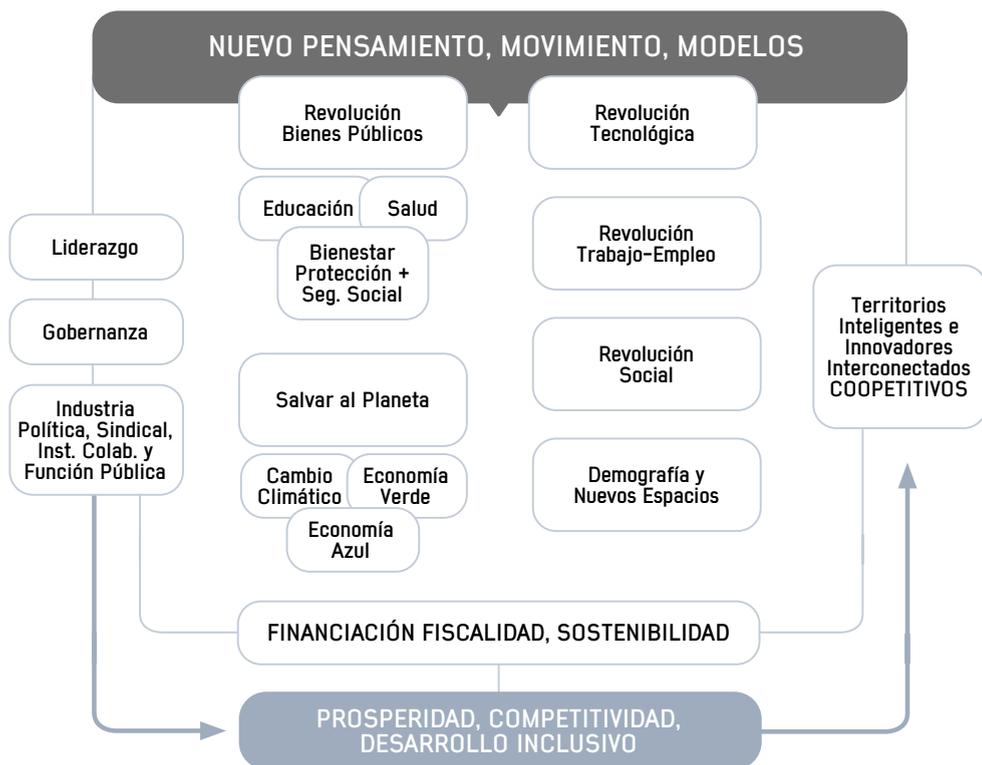
¿Qué futuro es este que habremos ganado y cómo se habrá logrado? ¿De qué manera hemos sabido y querido ganar el futuro?

Hemos sido plenamente conscientes de la necesidad de apropiarnos de nuestro futuro y ganarlo. Nadie nos esperaba deseosos de la aportación esencial de nuestra compañía, para cambiar su futuro, pendientes de lo que quisiéramos conseguir. Nosotros sí deberíamos salir a la búsqueda de otros jugadores, áridos de aprendizaje, deseos de nuevos caminos y comprometidos con la construcción de un mundo mejor:

- Elegimos los principios, modelos, apuestas que, en el marco de un cambiante pensamiento económico, dinámicas sociales y movimientos socio económicos y sus respectivas transiciones alumbraban y, sobre los que queríamos elegir nuestra forma de vida y el tipo de sociedad a la que aspirábamos.
- Identificamos una serie de “revoluciones disruptivas” que reclamaban nuestros esfuerzos: tecnología, educativa, demográfica, trabajo-empleo, capital social, verde-cambio climático.
- Focalizamos nuestro trabajo en las distintas economías transformadoras que posibilitarían generar riqueza y bienestar.
- Afrontamos la inevitable transformación de nuestra gobernanza, liderazgos (públicos y privados), instituciones y administración pública.
- Reformulamos y potenciamos el perfil y rol de nuestros distintos agentes económicos-sociales, su co-protagonismo y firme camino, siempre cambiante y hacia el bien común.
- Actualizamos, reformulamos, potenciamos nuestras contribuciones, arquitectura financiera y fiscal al servicio de la sociedad y sus objetivos.
- Reinventamos nuestro territorio inteligente e innovador y lo conectamos a lo largo del mundo, a la vanguardia del avance solidario y colectivo.
- Propugnamos, sin descanso, la fuerza de los valores, la identidad, las raíces, cultura, humanismo creativo, ético y solidario al servicio de todos, desde un compromiso intergeneracional del largo plazo.
- Un largo recorrido, evitando o mitigando parásitos tóxicos y convirtiendo luces rojas y problemas en oportunidades, guías de nuestro compromiso, anhelos y confianza en el futuro.
- Nos dotamos de un compromiso-marco, hacia la prosperidad, la competitividad y el desarrollo inclusivo.

Y aquí estamos. En la estación deseada. Hemos ganado nuestro futuro, y observamos, el valor de lo realizado.

UN ESQUEMA PARA APROPIARNOS DE NUESTRO FUTURO Y GANARLO



7.2. Lo que habremos hecho para llegar hasta aquí

Estamos, nuevamente, en la primavera de 2050. Retomamos la conexión narrativa del capítulo 3, “*La Bizkaia en el 2050: Una visión deseada*”, de la mano de nuestra ya conocida Presidenta de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, Aitziber Itxasmendi.

Hoy, tras la enriquecedora y satisfactoria jornada de la víspera, preside el encuentro bianual de la “*Global Innovative Competitiveness for Inclusive Prosperity 2050*” (Competitividad Innovadora para una prosperidad inclusiva) que congrega en Bilbao a 3.000 cualificados líderes representantes de los diferentes nodos y agentes de la plataforma mundial de Conocimiento, Innovación y Emprendimiento que Bilbao-Bizkaia-Basque Country, décadas antes, abanderó para su constitución formal. La adhesión voluntaria y entusiasta de múltiples organismos y empresas, públicas y privadas, además de instituciones, promovieron bajo la convicción colaborativa que facilitara Bizkaia 2050, la idea integradora de un compromiso para el largo plazo. La visión y apuesta de sus antecesores parecía haber dado sus frutos.

Si ayer, Aitziber recurrió al icono de la Ría de Bilbao y su trayecto a lo largo de la historia, modernizada y modernizadora de la actual realidad, transformada en el bien común del que disfruta nuestra sociedad, hoy aprovechará el amplio auditorio (a la alta representación presencial en Bilbao, se unen decenas de miles de personas a través de todo tipo de plataformas tecnológicas a lo largo del mundo), para enviar y compartir un renovado mensaje de optimismo ante los desafíos de los próximos años. Su intervención será larga, lo sabe, pero la entiende conveniente. **Se preguntará que es todo lo que hicimos a lo largo de los años para llegar hasta aquí.** Su objetivo es no solo reforzar la necesaria confianza en el trabajo asociativo exigible, o disipar dudas ante un nuevo (siempre) incierto futuro, sino llevar un renovado mensaje de optimismo, a la vez que, de esfuerzo compartido, ante quienes han de liderar y dirigir las próximas décadas en un siempre inacabable esfuerzo.

Con satisfacción, repasaba aquel ya clásico libro (al menos para ella) que se publicara en el año 2.021, “*Bizkaia 2050: Bilbao-Bizkaia-Basque Country*”, contrastando lo allí expuesto con la realidad observable. Así, apoyada en la cualificada tecnología creativa del “*rigorous gaming*”, de uso generalizado en las presentaciones públicas en este territorio de la histórica Bahía de Bizkaia (¿*Qué habría pasado con aquel extendido uso del “Power Point”, dominante hace ahora 30 años?*), pasa a desgranar el capítulo que tantas veces ha releído: **¿Lo que habremos hecho para llegar hasta aquí?**

Sonreía. Sin duda, pensaba, hemos sido protagonistas del cambio. La línea del tiempo **nos enseña y recuerda la forma en que hemos ganado nuestro futuro** (cuántas veces había repasado las agendas previstas y cumplidas).

Aitziber iría proyectando, uno a uno, los 100 logros destacables que, retroalimentándose, uno a uno, en una “oferta integral e integradora” nos habían traído hasta aquí.

Veía cómo, pese al paso del tiempo, los ejes conductores, las barreras superadas, la pervivencia, de una u otra forma, de los desafíos y dinámicas en curso o esperables, no solo seguían vigentes para un próximo impulso, sino

que proyectaban un desarrollo coherente. En efecto, el modelo deseado luce optimista y placentero. Pero, cuánto esfuerzo, sacrificio, compromiso, ha exigido a tanta gente para acometer la complejidad del camino recorrido para hacerlo posible. No había llovido del cielo. Es el resultado de un trabajo solidario, colectivo.

A modo de introducción, recordaba el por qué y el valor de la “agrupación” a la que obedecía cada una de las acciones llevadas a cabo, resaltando el reto u objetivo que pretendieron en su día, hoy hace ya 30 años.

Todo un viaje imaginando el futuro que pudieran hacer posible.

Tejiendo alianzas, aprendiendo con los demás, generando y compartiendo valor, conectados con la vanguardia mundial, innovando siempre desde la curiosidad creativa. Confiando en nosotros mismos. Apropriándonos de nuestro futuro.

“Esto es lo que hicimos nosotros y lo que ha venido conformando, desde las vocaciones diferenciales de cada uno, el recorrido cooperativo de todos quienes configuramos esta red de redes. Aprendiendo juntos, innovando juntos, compartiendo talento y esfuerzo y buscando, entre todos, el bien común perseguido. Fieles a nuestra apuesta y compromisos, contemplamos hoy, el resultado exitoso de lo que hemos hecho en tan intenso y fructífero recorrido”, comentaba.

Sí, decía, hemos “ganado el futuro”. “Recordemos, con la satisfacción de lo realizado, cómo hemos llegado hasta aquí”. Base esencial para abordar nuevas estaciones de futuro.

Aitziber Itxasmendi había agrupado 100 hechos/logros llevados a cabo, a lo largo de tantos años de trabajo, en función de aquellas “olas favorables” que habían propuesto navegar, hacia ahora tan solo 30 años atrás, desafiando los retos del futuro señalados entonces. Desafíos que habían de superar problemas, luces rojas y barreras que parecían impedir la realización de aquel esfuerzo colectivo demandado. Convertidos en oportunidades, señalaron las principales olas favorables que se eligieron en la larga travesía navegadora. En su presentación metodológica había optado por dos consideraciones esenciales: 1) una mejor conexión con todo aquello que, de manera icónica, propusiera ayer ante los futuros Cónsules y Consulesas de Bilbao y su ejemplo vivo del desarrollo económico de la Bilbao-Bizkaia-Basque Country, y 2) el elemento más relevante a cuyo servicio se habría realizado todo: las personas. Así, se dispuso a repasar todo lo que se había hecho para llegar hasta aquí, sabiendo que todo ello está íntimamente interrelacionado:

- 1** Para poner al Territorio en relación con las personas, como “plataforma de identidad y base de sus proyectos vitales y profesionales”
- 2** El medio ambiente y la salvación del planeta por y para las personas
- 3** Las diferentes actividades económicas al servicio de las personas y su bienestar
- 4** La tecnología para uso y disfrute por las personas y bajo su control democrático
- 5** El nuevo espacio del trabajo y el empleo de y para las personas, más allá del ingreso y rentas asociables
- 6** Talento, formación, educación como herramientas esenciales de las personas y su uso colectivo
- 7** Arte y cultura desde, para, por las personas, esencia del propio desarrollo
- 8** Un estado social de bienestar para las personas y sus derechos y obligaciones solidarios
- 9** Redes, conectividad, vanguardia para las personas y sus aspiraciones vitales
- 10** Gobernanza y liderazgos al servicio de las personas en sociedad

Todo un compromiso. Toda una apuesta. Un trabajo cumplido. La Bizkaia 2050, deseada, construida, ganada, a lo largo del tiempo.

- Apostamos por **ampliar un horizonte y espacio compartible** desde una relativa vecindad y vocación de futuro a partir de una relación geoeconómica, huella estratégica y vocación de futuro. Formalizamos su adhesión, apuestas y gobernanza. **La Confederación Cameral Bay Bizkay – Atlantic-Baltic Space** que determinarán nuestro futuro y lo pusimos al servicio del humanismo y el bien común.
- **Ría de Bilbao: Icono de la “historia básica de la economía vizcaína y vasca”.** Aprendiendo de sus fortalezas, reforzando y revitalizando su huella tractora.
- **Bilbao-Bizkaia-Basque Country: desarrollo con/desde fachada Atlántica, Nueva Aquitania, Espacio Báltico...** hacia el mundo. Paso a paso. La coherencia de un reclamo natural en beneficio compartido.
- **Portugalete:** Localización. ¿Cuántos pueblos, comarcas, zonas históricas de este espacio Bizkaia 2050 han marcado su diferencia creativa? La Bizkaia 2050 en **una auténtica geografía de localidades expertas y especializadas**. No se trata de inventar ciudades de laboratorio, sino llevar laboratorios a los espacios reales.
- **Puente Colgante.** Más allá de infraestructuras físicas. La **generación d espacios de desarrollo, interconectividad social, cultura emprendedora, trabajadora**, cómplice. Puentes que unen espacios compartibles. No barreras separadoras.
- **Distritos Especiales: Innovación urbana-financiera-fiscal.** Objetivos compartidos, cogobernanza; aportaciones diferenciales según activos, vocación, beneficios y sinergias mutuas. El propio marco institucional de nuestra ciudad-región, su clave confederal diferencial, ha propiciado “Distritos Especiales” que ha desarrollado la Ley de Relaciones Institucionales y Forales, incorporando la realidad prioritaria que demanda la mundialización creciente: Aeropuerto Base garante de la conectividad vanguardista, el desarrollo multinacional portuario, la logística, los parques energéticos, infraestructuras de comunicación, redes de parques, atracción de inversiones demandantes de suelo industrial, campus universitarios de excelencia, etc. han llevado a un marco compartido, debidamente regulado en beneficio común.
- **Zorrotzaurre:** El “Manhattan Bilbaíno”, la **“isla del saber”**, un Parque Tecnológico Urbano. Soñar en grande, trabajar el día a día. **Construir un sueño al servicio de la ciudad, el país y sus habitantes.** Más allá de un Parque de Viviendas. Urbanismo desde un vector económico.
- Reconvertir, historia base-futuribles razonada, a la vez que con riesgo implícito. Decisiones complejas, controvertidas, generadoras de espacios ganadores (Euskalduna, Abando Ybarra, Arquitectos de prestigio mundial, industria-servicios, manufactura-cultura-ocio...). **Transformado en ciudad para ganar el futuro.**
- Un “Faro de la Bizkaia 2050”: Mucho más que edificios y arquitectura. La isla del conocimiento concentra un elevadísimo **valor añadido, referente internacional de primer orden, impulsor de todo tipo de iniciativas.**
- Presentar las sólidas “piezas de la educación” Escuela de Ingenieros, Sarriko, Universidad de Deusto... consorcio Jesuita de Universidades. (Redes y más redes).
- **La fuerza de las decisiones de largo plazo.** “Limpiar la Ría”, paso imprescindible para desencadenar toda una transformación. Traslado al Abra, ampliación de espacio y servicios portuarios, suprimir la navegación fluvial, eliminar playas de contene-

dores, de barreras urbanísticas y sanear y lograr la potabilidad del agua. **Decisiones y “proyectos únicos”, base transformadora indispensable.**

- El “**nuevo ensanche de Bilbao**” tras la llegada de la Villa del Tren de Alta Velocidad. La Euskal Hiria ampliada cuenta, por fin, con una conexión ferroviaria mínimamente aceptable, nuestros modelos de convivencia y movilidad generados, **espacio público recuperado y una sociología transformada.** Visto, en su día, como una de las “últimas” extensiones urbanas de Bilbao, con un aprovechamiento y rediseño urbano, ganando espacio público para el avance en la transformación de la ciudad y multi uso demandados.
- **Una nueva ciudad-región inteligente.** Más allá de los viejos conceptos de los años 2.000 en torno a las Smart Cities, la nueva Bizkaia 2050 ha sido capaz de integrar la visión, gobernanza y servicios a disposición de su población, sus ciudadanos, sus agentes económicos y sociales.

2 Personas-Planeta y Medio Ambiente

- **Refinerías de Petronor:** La transformación hacia la economía verde... y la nueva refinería y mundo futuro del hidrógeno. Modelo Refinería 2050. **Una empresa que anticipa su futuro desde el éxito del momento.**
- **El Corredor del Hidrógeno. Asociacionismo industrial orientado,** compartido al futuro. Coopetencia denostada, innata en la cultura de nuestro territorio.
- **Economía Circular:** Residuos urbanos y forestales como fuente primaria de energía limpia. Una estrategia 4-R (rediseñar su generación de residuos, su recuperación, su reutilización y el **rediseño circular desde el origen**).
- **Primera región europea Net Zero.** Creíamos en ello, confiábamos en nuestra capacidad para lograrlo y nos empeñamos en un crecimiento verde, plazos y objetivos exigentes, **compromiso colaborativo, valor compartido empresa-sociedad.**
- **Vector Verde: Crecer desde el cambio climático.** No era un “impuesto” o una excusa inalcanzable. Diseño, gestión, tiempos con transiciones viables, repartiendo costes y beneficios.
- **Salvar el planeta: Tractor de la transformación de nuestra economía y medio ambiente.** Transparencia permanente. **Gestionar ganadores-perdedores** en cada momento.
- **BBV-Fronteras del Conocimiento.** Sede permanente en Bilbao desde hace ya, hoy 2050, 30 años, trasciende de sus prestigiosos premios y reconocimientos, **generando un espacio abierto de conocimiento.** Sus finalistas y galardonados disfrutaban de “periodos sabáticos” en la Bizkaia 2050 para trabajar con el sistema de Conocimiento Ciencia-Tecnología de nuestros ecosistemas, **enriqueciendo el desarrollo endógeno y mundial.**

Además, su encuentro bianual, convirtiéndose en el corazón de la “Universidad BBV par el conocimiento abierto”, otorga un renombre e imagen internacional de primera magnitud, así como inapelable **fuentes de atracción y retención de talento.**
- **Livinglab Ciencia-Tecnología-Humanidades.** La interacción de tantas iniciativas destacadas en este ámbito, han hecho de Bizkaia 2050 un auténtico livinglab, buscado por el mejor **talento de vanguardia mundial.**

- **Hovercraft:** Transporte fluvial y marítimo. Nueva movilidad, eléctrica, verde, pública. *Nuevos modelos de negocio desde nuestra cultura y conocimiento, hacer de las demandas sociales nuestros modelos de éxito.*
- Plataforma multimodales autónomas – verdes, bajo liderazgo mundial local. (Nuestras empresas líderes consorciadas: energía. Ferrocarriles, barcos autobuses) *Reinventando clientes, mercados y soluciones.*
- **Ferropuerto, estación logística,** abierta a la ciudad y base de la industria energética, eólica, marina, verde (Puerto de Bilbao). Los activos son solamente estratégicos si éstos se alinean con la estrategia. *Un activo o endowment natural al servicio de una estrategia tractora.*
- Nueva generación de Parques Tecnológicos, base de *cadena de ecosistemas. Empresas, Ciencia-Tecnología-Industria, público-privadas.* Ejemplo de apuestas de futuro: hoy 1.250 empresas relevantes, con alta capacidad tecnológica, situadas en la renovada red de Parques Tecnológicos. *Fuimos pioneros en el siglo XX y somos referentes en su reinención para este siglo XXI.*
- **La Investigación Aplicada, colaborativa y generadora de impacto.** Un país que estaba obligado a investigar para generar impacto transformador. Hoy, presentes en los principales núcleos y proyectos temáticos, en las redes cabecera en el mundo.
- **Economía Azul:** Agua, Mar, tractores de los espacios de oportunidad pluri industria. *Clusterizar nuevos espacios.* Fieles a nuestra historia, competencias, geolocalización, oportunidades de futuro, con el apoyo de nuestros socios, una economía tractora para liderar el futuro. Vector que nos ha “fijado los deberes” transformadores de nuestra economía.
- **Las Rutas de Ártico:** Trascender de las vías, rutas y activos conocidos. *Explorar nuevas áreas de potencial futuro.* No quedarse en el paralizante inmovilismo de hoy. Sin miedo a explorar el futuro. Asumir riesgos gestionables. *Anticipar el futuro... y trabajar para llegar a él.*
- **Innovar desde lo conocido:** Los nuevos, viejos, siempre renovados y punteros Astilleros, su industria/cultura asociada (*Zamacona*). Más allá de una empresa... *la fortaleza clusterizada y un ecosistema real (o provocado) completo.*
- **Bancos especializados y autónomos:** Siempre a la búsqueda de *nichos de valor añadido.* No diversificar en aquello que no conocemos. Sí innovar, aprender, atraer... elementos esenciales para potenciar nuestras capacidades básicas, hacia *nuevas líneas de actividad y riqueza.*
- **OEM marítima:** La importancia de los componentes (cambiantes, promotores de Pymes y nuevas fuentes de actividad, empleo, riqueza, bienestar...). Nuevas profesiones. A la búsqueda de la empresa, idea, proyecto tractor clave para hacer crecer redes complementarias. *Provocar sistemas.*
- **Remolcadores: Liderazgo testigo de la historia.** Las cosas no llegan por casualidad. Nicho, nicho, nicho... hacia los mercados mundiales que lo demandan. *Soluciones y no producto singular.*

- **Visión/Decisiones de futuro.** La cadena sucesiva de la *diversificación clusterizada* (la Benedicta -Sestao-, Lamiako -Erandio-) naval, industrial, aeronáutica, materiales, siderurgia... (La Naval, Celaya, Murueta, AHV, General Electric, Babcock & Wilcox, Vicinay...)
- **La fuerza diferencial de la CLUSTERIZACIÓN:** Crecimiento innovador desde bases naturales y cultura propia, transitando hacia nuevas actividades entrelazadas, provocando su evolución y diversificación complementaria hacia nuevas industrias y actividades. Clusterizar la Economía (todas sus actividades) para un objetivo final: *competitividad y prosperidad*.

No generar “Asociaciones, instrumentos o poner un clúster en tu vida”. Binomio economía (todo lo interrelacionable que genera valor sinérgico compartido) y territorio (próximo, gestionable, con vocación de compartir espacios). Plena-mente integrable a la estrategia país-territorio (*alianzas competitivas para la nueva economía*).

- **Industria-Manufactura:** *“El gusto por la grasa”. El valor y singularidad de “la fábrica” y su estructura social.* Bizkaia 2050 apuesta (y ha apostado por la industria, tractora de la innovación, la formalidad del empleo, la aceleración tecnológica, la disciplina multi formación, el largo plazo, la inversión, la estabilidad, las relaciones laborales y sociales permanentes, el anclaje en el territorio y el reconocimiento, puesta en valor de la cualificación y talento base-local exigible. Abierto a mercados internacionales, integrable en unas relaciones de confianza Business-Government-Community. *Tractor de los servicios profesionales especializados.*
- **El offshore y las “plataformas flotantes”.** Un *nuevo territorio “físico” en movimiento.*
- **Acero de Valor añadido:** El *siempre viejo-nuevo acero.* Irrenunciable industria limpia compatible con la ordenación del territorio y sus usos residenciales.
- Industria compatible (promotora y soporte) de espacios habitables, residenciales, sostenibles y calidad de vida. (Barakaldo, Lutzana, Erandio, Sestao...). *La innovación urbana creativa, productiva.*
- **La respuesta compartida:** Visión e iniciativa institucional transformadora, nervio responsable, líder, gestor, cómplice de la iniciativa privada empresarial. No somos silos, sino compañeros indispensables para explicar nuestras cuentas de resultados y el éxito de las estrategias país, así como la fiscalidad financiadora. de nuestros servicios y bienestar. *Gobierno -Empresas-Sociedad.*
- **BEC. Bilbao Exhibition Center.** *Infraestructuras compartibles* para todo el espacio territorial, sus industrias, su imagen en el mundo. El nombre asociable va más allá de su ubicación físico-administrativa. *Apoyo indirecto a la generación de riqueza.*
- **Máquina Herramienta.** Un ejemplo de *integración de sistemas, innovación tractora, singularidad multi industria, conocimiento, ecosistemas, cultura formativa y emprendedora, internacionalización, colaboración.* Al servicio indispensable de toda industria. Fuente demandante-generadora de alta tecnología.
- **Torre Iberdrola.** Símbolo no solamente de un líder mundial, motor de la industria mundial de las redes inteligentes y eficientes de distribución y transformación eléctrica, *motor del tejido industrial local, conocimiento y fiscalidad.* Bilbao-Iberdrola. Simbiosis de éxito. Iberdrola y su red de proveedores, son un *referente en los modelos de Cadenas de Suministro* a lo largo del mundo, como generador de riqueza y de valor añadido compartido.

- **Bolsa-Plaza Financiera.** Las nuevas criptomonedas, blockchain, fintech, capital riesgo o inversor, innovación financiera permanente, redes con las principales “plazas financieras del mundo”. **Savia imprescindible para nuestro desarrollo y bienestar.** Su papel esencial para nuestro desarrollo se entiendo mucho mejor al vincularla en otras iniciativas y jugadores que destacamos más adelante, analizando algunos agentes clave en esta Bizkaia 2050 de modo que posibiliten su consideración de Clúster y Plaza Financiera del llamado “**Finance Tech for Good**”.
- **Torre BBVA:** Un Centro Internacional de Emprendimiento. Más allá de un contenedor de iniciativas por aprovechamiento de un edificio representativo. **Red Global de Emprendimiento,** en coordinación con múltiples espacios semilla y aceleradores de iniciativas. Su movimiento se producía en el marco de un hervidero de miles de iniciativas start ups en el espacio BBBC. Hoy, en pleno 2050, el Centro Internacional de Emprendimiento, aún sin inaugurar en 2.021, ha sido el incubador de miles de start ups, scale ups e intraemprendimiento, base de múltiples alianzas, eje conductor, principalmente, con las relaciones e iniciativas con el espacio emprendedor israelí, de Oriente Medio y de la Costa Este de los Estados Unidos de América, **conectando Bizkaia 2050 con sus potentes ecosistemas.**
- **El Centro de la Nueva Torre Bizkaia,** Innovación abierta, foro de la nueva Administración pública, reinventada a la vanguardia del servicio público e institucional. Garante de la imprescindible gobernanza de la Bizkaia 2050. El Centro, lejos de ser una infraestructura o contenedor para acoger lo existente, ha sido un dinamizador de la profunda “**Revolución de la Administración Pública,** sus perfiles y roles a jugar, el acceso, formación, promoción de su funcionariado, bajo **nuevos esquemas de equidad y relación empleo-función pública acordes con la sociedad y modelo de desarrollo socioeconómico y avance en el autogobierno de Bizkaia 2050.** Construimos una auténtica solución integrada desde la alimentación hacia otros espacios de relación.
- Situamos las estrategias de la industria agro -alimentaria en la convergencia objetivo de cocrear valor erradicando el hambre, logrando una óptima seguridad alimentaria, mejorando la nutrición de la población y promoviendo la agricultura sostenible, en el marco de su particular efecto en el cambio climático (suponía el 18% de las emisiones de carbono en los años 20) ya entonces en su agenda para el desarrollo sostenible.
- **Proceso integrado en un esfuerzo interrelacionado con el desarrollo y asentamiento rural, la apuesta por las derivadas de la llamada kilómetro cero favoreciendo al consumo, lo cual, de máxima calidad, rediseño de la cadena alimentaria con el doble impulso del Food Tech y su carácter tractor, de máxima calidad, en el turismo y la educación gastronómica-nutricional, así como de su impacto con el mundo de la construcción-hostelería inteligente y la generación de empleo de calidad.** Su extraordinario desarrollo a lo largo del tiempo y la formación de decenas de miles de profesionales, con una amplísima red de intercambio a lo largo del mundo, han generado un inimaginable espacio de conexiones, relaciones internacionales, básicas en la promoción positiva, imagen y marca de Bizkaia 2050.
- Así, más allá de su formación esencial y básica, se ha convertido, también, en una de las principales fuentes de creación de empleo, riqueza y desarrollo industrial y de servicios para nuestro territorio.

- Hoy, en 2050, Bizkaia 2050, concentra el mayor número de estrellas Michelin (medallón por excelencia mundial), sus restauradores destacan en el top 100 mundial, han generado la nueva cocina fusión con las principales cocinas del mundo, más de 50.000 profesionales se han formado en la red de Escuelas del BASQUE CULINARY CENTER, creado en Donostia en el 2.010, y el número crece en el resto de Escuelas “adheridas y filiales”. AZTI, centro tecnológico pionero en el mundo al que llegara desde la investigación oceanográfica y pesquera, es hoy uno de los referentes mundiales, con especial impacto en la alimentación bio-marina.
- Su **impacto en la salud y calidad de vida**, así como el **prestigio mundial del sistema de calidad EUSKO LABEL se ha hecho un huevo clave en la alimentación mundial**. Adicionalmente, su interacción con las estrategias verdes par el cambio climático, asentamiento poblacional de calidad en núcleos rurales y su absoluta reinención en la “industria de la paquetería, embalaje y envasado, en el marco de la filosofía de la economía circular, han resultado esenciales en la transformación de nuestro territorio y modos de vida.
- **Y apostamos por nuestra tan querida INDUSTRIA**, “manufactura inteligente”, en un **renacimiento permanente**. Si en los 80 del siglo XX hicimos un gran esfuerzo por “salvarla”, en los 90 por reorientarla y **clusterizarla**, y, así, a lo largo de los años, innovación-especialización-internacionalización a lo largo del tiempo, adecuándola a un mundo cambiante, **las disrupciones tecnológicas de carácter exponencial que nos retaban no hicieron sino acelerar nuestra reinención**. Convencidos de nuestra capacidad para producir-solucionar las demandas manufactureras de una nueva economía de las tecnologías cuánticas por venir, aceleramos nuestra adecuación a la misma, con vocación de coliderazgo.
- Supimos “hacer crecer el débil tamaño de nuestras Pymes y microempresas”, a través de una siempre cambiante y enriquecedora clusterización, trabajando de forma coepetitiva con terceros en modelos y sistemas exteriores, fomentamos, de forma permanente, constelaciones de cadenas de valor, locales y glokales, reforzamos empresas tractoras, entrelazamos ecosistemas, hicimos crecer nuestro territorio “líquido” y comprometimos el valor compartido empresa-sociedad, formamos a sus líderes potenciales, propiciamos estrategias y políticas industriales público-público y público-privadas de talento, personas, capitales, empresas, conocimiento y los conectamos con el mundo.

4

Personas-Tecnología, Innovación y Conocimiento

- Entendimos un mundo de las **tecnologías exponenciales** que determinarían nuestro futuro y lo pusimos al **servicio del humanismo y el bienestar común y la sociedad para todos**.
- **Centro Bio-Informático de Zorrotza y Data-Cloud Intelligent Center**. El valor **monetizable de mañana**. Tractor de las tecnologías aplicadas y directamente relacionadas con la “industria base y tractora de la salud”.
- **Nueva sede mundial del Banco BBV**. En su parcela original en el Casco Viejo de la Villa, desde su movimiento en 1.857, el hoy muchas veces “reconvertido” banco, constituye una de las entidades financieras líderes del mundo. Sus alianzas con las principales entidades en América (desde Canadá hasta Argentina y su principal socio y mercado en México), su amplísima competencial diferencial en el mundo

Fintech y en especial, en el mundo de la micro financiación que le ha llevado con gran éxito a destacar en África e India, tiene, también, en Bilbao, su gran Data & AI Innovative Center, clave en su éxito y oferta diferenciada. **(Impacto/Resultado del ecosistema de la Industria y Plaza Financiera-Institucional de Bizkaia 2050).**

- **Casco Viejo.** “7 Knowledge & Intelligent Comercial Center” es un modelo de referencia de los centros comerciales urbanos que han sustituido el modelo y arquitectura clásica de unicidad verticalizada de edificios comerciales específicos. Su **geografía urbana distribuida**, llena de servicios logísticos y de apoyo al comercio son un atractivo para el comercio, entretenimiento y ocio urbano. Conocido el Casco Viejo, espacio originario de Bilbao con Villa, llamado popularmente “las 7 calles” por su estructura. y extensión base,
- **Confederación de Espacios especiales de Innovación y Desarrollo Inclusivos. (Una gobernanza y ente formal, integrador del conjunto de espacios interterritoriales que componen el espacio Bahía de Bizkaia-Balticum-Atlántico-NE que ha configurado la Bizkaia 2050).** La necesaria cogobernanza institucional se ve fortalecida (y le da sentido) por los cientos de entidades sociales, empresariales, académicas, científico-tecnológicas y entidades para la colaboración que han ido **tejiendo alianzas en un enjambre rico de alianzas y redes colaborativas.** Un espacio que, unido, se ha convertido en un elemento tractor de todos aquellos otros espacios de los que forma parte.
- Aitziber Itxasmendi quiso hacer un **llamamiento especial al valor del talento, su generación, retención, atracción.** Recordó la percepción cambiante que las diferentes ciudades-región del mundo se disputan su atribución a un ranking determinado. En 2.025 realizó un viaje de estudios a Corea del Sur, calificada entonces como el “país más innovador del mundo”. Este tipo de viajes era práctica frecuente entre las actividades de aprendizaje que la red BRTA, que agrupaba entonces a 17 Centros de Investigación y Tecnología del País Vasco con el doble objetivo de **“aprender de los mejores” y “generar un pensamiento y lenguaje homogéneo entre el personal directivo de la red”.** Rescataba sus apuntes: el ranking se basaba en siete factores ponderados (Proyectos de I+D en curso; diversidad empresarial en alta tecnología; concentración investigadora local; eficiencia tractora de iniciativas, productividad y patentes). Tras Corea del Sur, Suecia, Estados Unidos, Japón, Alemania, Dinamarca, Singapur, Finlandia, Suiza y Taiwán.
- A su vuelta a Euskadi tuvo la suerte de ser invitada a un selecto desayuno-encuentro con diez figuras del emprendimiento vasco que habían logrado su reconocimiento gracias a sus iniciativas en el ecosistema, bien de Silicon Valley o de Cambridge y que, de una u otra forma, interactuaban con el ecosistema vasco. Se preguntaba, entonces, cómo podrían contribuir y fortalecer su trabajo en nuestro territorio. El coloquio permitió anotar las “necesidades” no cubiertas por el sistema en curso. Lo incorporó a un breve informe de la visita a Corea que presentó a su jefe. Este promovió una “tank force” en el Centro Tecnológico en el que trabajaba, junto con el Centro Internacional de Emprendimiento y empezaron contactando con empresas y redes del país con vinculación a los países TOP de la innovación. El esfuerzo se centraría en **generar alianzas sólidas ciudades-región concretas** en cada uno de esos países. Hoy 2.050, la “micro red” de innovación y emprendimiento funciona con estos 10 socios y se ha ido extendiendo a toda nuestra Bizkaia-Bahía de Bizkaia 2050.
- **Innovación y Emprendimiento. Redes. Riqueza y Bienestar.**

5 Personas-Trabajo y Empleo

- El “**Empobrecimiento Generalizado**” sería una **coyuntura superable a la vez que provocativa para el cambio. Se convirtió en un reclamo permanente en todo diseño de políticas públicas.**
- No empleabilidad acorde con la formación ni con expectativas coherentes Propuesta-Realidad objetivos globales. Nuestra **revolución hacia la empleabilidad, educativa e integradora** fue una de nuestras máximas prioridades.
- Las oportunidades solo se dan “en el exterior”. **Construimos las oportunidades “en casa”, conectadas al mundo**, coprotagonistas del “ideario ofrecido” por terceros.
- Más allá de reformas laborales para volver al pasado con una clara desafección al concepto de empresa, a la dignidad del trabajo-empleo, protector permisivo del absentismo laboral, de la confrontación como herramienta de mejora o deslegitimación del “empleador”, **se abordan las dinámicas sociales que el mundo del trabajo y el empleo demandaban.** Superar las previsiones negativas sobre la sustitución de las personas por los robots, la digitalización, nuevas tecnologías y el miedo dominante por la descripción de numerosos empleos, el esfuerzo realizado provocó una apuesta combinada por el aprendizaje y la recualificación, la recreación de mercados laborales inclusivos, del emprendimiento y creación de empleo como objetivo, nuevos modelos de trabajo y empleo y sus nuevas condiciones viables y sostenibles, el diseño del trabajo digital y no presencial, del empleo en la economía colaborativa y, sobre todo, **el sistema de protección y seguridad social para el empleo y el desempleo.**
- **La concepción y dignidad del trabajo, más allá de los ingresos asociados por su prestación, conllevan una satisfacción, dignidad y percepción de contribución y aportación de valor. Mecanismos de renta básica no asociable al trabajo prestado o al ingreso mínimo no alcanzable** resultaban indispensables. Pero, a la vez, el esfuerzo por la generación del trabajo empleable fue un objetivo esencial. Nuevas profesiones, nuevas demandas y necesidades sociales que exigían los avances futuros, las oportunidades que la propia tecnología exponencial emergente y los **servicios públicos redefinidos, abrieron múltiples olas de oportunidad.**
- El círculo virtuoso: demanda social, nichos de negocio y actividad económica, olas de oportunidad, formación, recualificación, “mochila de prestación por desempleo y formación a lo largo de la vida”, adecuación a la empleabilidad, condiciones laborales, fiscalidad asociable a lo largo de toda la carrera profesional y un sistema de prevención, protección y seguridad social fue regenerado.
- Un nuevo servicio local de empleo, público-privado vio la luz.
- Hoy disfrutamos de sus resultados.

- **Reorientar la Escuela de Náutica de Portugalete: símbolo de las transformaciones obligadas por la propia naturaleza del cambio en la actividad e industria o espacio que la originó.** Formación, formación, formación... Romper con las enseñanzas, programas, "conocimiento estático" de toda la vida. **Avanzar con la dinámica social de los tiempos. Intentar construir desde lo existente.**
- **Centros Universitarios Internacionales.** Una universidad del futuro. Lo que hay detrás de un "**Distrito Universitario propio**". Las transformaciones en el mundo de la educación y en especial de la universidad, no solo han llevado a abrirse a una internacionalización creciente, o a la financiación riesgo, a la copropiedad, a las redes de titulaciones, profesorado y centros de investigación y cátedras nodales, Títulos y programas-planos compartidos, sino a un ilimitado número y estilo de formación, profesiones y modalidades de grados y núcleos de construcción. **La vieja y endogámica universidad de siglos pasados ha dejado de existir.** Renovados sistemas de acceso (profesorado y alumnado), actualizables ofertas, investigación aplicada, relación red con el tejido económico local, son hoy un verdadero crisol de oferta.
- **La propia plataforma extendida de Bizkaia 2050, hace que su riqueza universitaria se nutra y aporte gran valor a esta "red de universidades internacionales".**
- **Instituto Obieta. ¿El valor y reconocimiento de quienes marcaron la diferencia? Nuevas ventanas de oportunidad y generación de espacios glokales de conocimiento.** La creación de este Centro, promovido por el Alumni Institute, exalumnos formados en la Facultad de Derecho, es hoy uno de los principales **Centros de Estudios Internacionales del mundo.** Su excelencia académica y reconocidos Informes de Impacto en Organismos multi laterales, resultan hoy indispensables, entre otras cosas, en el análisis y avance en el vasto espacio de la autodeterminación e internacionalización, fiel al extraordinario trabajo de quien diera nombre al prestigioso Instituto, residiendo en la Universidad de Deusto, con la **participación nodal de profesores e investigadores de la rica red experta de universidades jesuítas.** Su "Centro, dual y compartido ", en la Universidad de Georgetown en Washington, supone el embrión de su amplia red en crecimiento constante. atrayendo profesores, estudiantes y toda una red de escuelas de prestigio.
- **Rectorado de la Universidad Internacional Cameral de Estudios.** La incorporación de esta nueva sede en Bilbao supone un **salto cualitativo en el largo proceso y compromiso de la CACOBI en la transformación de su Bilbao Business University School,** cuando en 2.022, a raíz de la publicación de un libro sobre la Bizkaia de 2050, decidiera tejer una sólida red de Estudios Superiores, multi campus, con curriculum y titulación propia, con otras escuelas y Universidades de Cámaras de Comercio, hermanas, con elementos comunes y compartibles: Ciudades portuarias e industriales, vinculación histórica, relaciones internacionales de navegación y comercio, con el compromiso de hacer de la educación uno de sus puntos diferenciales.
- **Aprendimos que tanto la inclusividad, como la curiosidad y la observación de mundo diferentes y distantes imprescindibles para "conquistar un futuro mejor" empezaban en casa y en la escuela. Entendimos que teníamos un sistema educativo demandante de una auténtica revolución.** Había que romper con moldes preocupados por sus reformas endogámicas que ponían el acento en su estructura, su personal profesional en carreras personales y colectivas como objetivo,

en la no diferenciación que condenó a la estandarización y un previo a la mediocridad. Nuestros estudiantes necesitaban aprender con otra mirada, socializar trabajos colaborativos desde el esfuerzo y la disciplina colaborativa y no desde el beneficio del trabajo de los demás. Necesitábamos transitar hacia el mundo de las habilidades y el conocimiento y no estancarnos en la heredada práctica de las previsibles respuestas de los exámenes. **Asumimos la búsqueda de respuestas “provocativas” a un futuro que nos interpelaba.** Generaciones potenciales para la capacidad creativa y su implementación. **Supimos favorecer las relaciones con centros educativos internacionales a la búsqueda de la excelencia exigente. Reformamos la formación de profesores, reinventamos las escuelas tradicionales de magisterio, premiamos la responsabilidad de los directores de centros docentes. Generamos comunidades de aprendizaje, potenciamos redes expertas de técnicos y profesionales de la educación. Prestigiamos la labor docente en todos los niveles.**

- La apuesta por una “tutoría inteligente” como motor del cambio, desde las fortalezas de Teknika, propiciamos la retención, aceleración de un talento y formación permanente, la mejora en el acceso a la educación y el apoyo a quienes destacaban, así como a quienes requerían refuerzos especiales, incremento de las tecnologías remotas favorecedoras de modelos híbridos no exclusivamente presenciales, potenciaron una gran reforma educativa. **Pactada no desde y para los propios trabajadores del sistema, sino, sobre todo, al servicio de una sociedad necesitada de formación y educación para un futuro que se abordaba distinto.**
- Abrazamos una de nuestras mejores armas de la época.
- En el período 2.020-2.025, cuando el mundo asistía preocupado por el binomio formación-empleo ante un futuro, para muchos, amenazador, **contábamos con una joya apreciada por terceros. Nuestro sistema de Formación Profesional, su capacidad dual, directamente relacionada con la industria y el tejido económico, permeable a la revolución tecnológica en curso, gozaba de prestigio internacional, referencia mundial en los cambios que se venían promoviendo y tasas de empleabilidad elevadas.**
- **Este núcleo ganador del momento se vio fortalecido por nuevas vías complementarias hacia nuevas áreas de formación, con nuevos recorridos profesionales, refuerzo profesoral, mayor compromiso y monitorización empresarial, extensión renovada hacia el mundo de los servicios sociales, la salud, el bienestar y la internacionalización exponencial.** Se apostó por invertir en su capacidad como “centros de emprendimiento”, se complementó con un trayecto desde la recuperación del papel y formación del aprendiz, el maestro gremial y de oficio, la Formación Profesional en grados diferenciados y su posible acceso ordenado a los estudios de grado superior. **Se reguló y potenció la máxima colaboración de la red pública con la privada y de ambas con redes internacionales.** En definitiva, una verdadera apuesta por la máxima dignificación y vinculación de la demanda de las necesidades sociales con la educación-formación ofertable.
- **Un nuevo marco regulador fue necesario para abordar con garantías para todos sus actores, las nuevas olas de oportunidad que se presentaban en el mundo de la Formación Profesional:** la definición de programas de “Reskilling-Retrribución” para población marginada de ese futuro al que aspirábamos (ni trabajo, ni formación), de up skilling para la adecuación a nuevas profesiones y demandas del mercado de trabajo, para educación de adultos, o e-learning de carácter práctico-técnico, de educación continua a lo largo de toda la vida, de preparación

puente o complementaria para/de estudios universitarios superiores, planes a la medida incompany.

- Nueva fiscalidad, participación sindical y empresarial, flexibilidad.
- **Superada una intensa y larga fase dominante en los últimos 20 años del siglo pasado y las primeras décadas de este siglo, focalizados en facilitar el acceso a la universidad, se rediseñó la apuesta hacia la especialización de contenidos, calidad y excelencia exigibles y una profunda transformación del sistema.**
- La vieja organización funcional y burocratizada de la universidad española del pasado que se había trasladado por “imperativo legal” y “confortabilidad de la endogamia dominante”, fue reemplazada por una nueva universidad abierta, rompedora, diferencial y con espacios propios. Renovada carrera profesoral, reinención de Cátedras, Centros de Estudios Superiores, internacionalización, titulaciones propias, infraestructuras adecuadas al objetivo formativo, vinculación a la generación de impacto de la sociedad y una orientación conjunta sobre las 3 Is: Instrucción, Investigación, Impacto. Redes de redes, público y privadas, aumentada y fortalecidas por la creciente innovación en la “Industria Educativa y Universitaria”, con mayor o menor intensidad, **han florecido modelos no convencionales, carreras con amplio sentido humanista comprometidas con los problemas y aspiraciones de nuestra sociedad, formando mentalidades y actitudes transformadoras, visionarias, rigurosas, focalizadas, dinámicas y resilientes.** Universidades comprometidas con formar líderes reales, capaces de trabajar con terceros, innovadores, amantes y cultivadores del pensamiento, con perspectiva global para entender el mundo que les interpela. Pensando en el espacio concreto en el que han de aplicar sus decisiones.
- **Universidades con verdadera vocación de trabajar en red construyendo soluciones compartidas. Son estas las que nutren nuestra plataforma de conocimiento e innovación a lo largo del mundo, en y desde la Bizkaia 2050.**
- **Supimos atraer a los jóvenes (mayoritariamente) y al talento. Quienes elegían y se movían a lo largo del mundo eran ellos. Los formábamos y no se sentían atraídos por las oportunidades que les brindaba nuestra área base.** O entendían que habían sido preparados para un tipo de empresa, sociedad o expectativas distintas, o creían encontrar una aventura personal y profesional, al menos a corto plazo, más enriquecedora, o pensaban fortalecer una trayectoria diferencial que les facilitara un futuro mejor.
- **Identificamos lo que hacían los demás para atraerlos** (o quizás simplemente “estaban allí”) o, peor aún, les mandábamos nosotros pensando que los formábamos para volver a aportar recorridos innovadores en nuestro ecosistema y no sabíamos/podíamos retenerlos aquí y descubrían las bondades del exterior. Reforzamos nuestras redes, el seguimiento de nuestro talento y **atrajimos el flujo que requeríamos (flujos de capital, inversión, empresas, organizaciones, proyectos, fondos de inversión, centros educativos internacionales...).** Y, **rediseñamos todo aquello requerible y que, en apariencia, les ofrecían otros:** cosmopolitismo de organizaciones internacionales, clústers de excelencia global, sistemas educativos adaptados al mercado laboral, empleos flexibles; regulación, financiación. e instalaciones para startups y mecanismos ad hoc para escalar su crecimiento, visibilidad y acceso a mercados internacionales, redes aceleradoras de emprendimiento e intraemprendimiento, calidad de vida, aseguramiento en salud de calidad, oportunidades de desarrollo profesional, vanguardia cultural, “oferta juvenil”, alojamiento asequible, conectividad internacional, seguridad.

- **Patrimonio cultural, historia y futuro transformador** (Puerto Viejo/Puerto Deportivo/Intermodalidad). Algorta-Arriluze. Ejemplos de intervención. Visibilizar acciones próximas, cadena de **logros inspiradores de transformaciones amplias, constantes. Soluciones de hoy para seguir abordando el mañana.**
- Hicimos de cada uno los nichos de referencias existentes, **un doble papel, identidad-patrimonio al servicio del futuro renovable (y diferencial).**
- **San Mamés-Athletic: El valor de la diferencia, actualizada, potenciada, valor añadido, complicidad con su sociedad. (¿Innovar desde el concepto “líquido” y “un físico” de Lezama?)**
- **Un ejemplo** es lo sucedido esta mañana. El estadio de San Mamés ha sido el escenario perfecto para el debut del jugador Moussa Ndiaye, nacido en Touba-Diourbel; hace ahora 18 años.
- Su debut profesional viene precedido por su larga vinculación a la cantera del Club vasco. A los 8 años, ingresó en el Centro de Formación especializada del Athletic Club en la ciudad de Touba. El Centro forma parte de la **Red Lezamatik Mundura** que la Fundación Athletic promueve desde hace ya 20 años a lo largo del mundo (hoy cuenta con 20 Centros de formación con un Curriculum mixto, dual escuela-industria y académico-deportivo y por el que ha pasado ya más de 1.050 alumnos con ciclo completo, habiendo impartido más de un centenar de programas de formación continua complementaria) y bajo la monitorización de Teknika, centro de excelencia del sistema vasco de Formación Profesional y con presencia en África, en un amplio plan de cooperación al desarrollo, codirigido por la Secretaría de Acción Exterior del Gobierno Vasco.
- Moussa y dos de sus hermanas (Khady y Aissatou), acudieron al programa que el Club junto con la esponsorización de las instituciones de Bizkaia y Euskadi y un centenar de empresas vascas, además de 10.000 “amigos de la Fundación”, financian e impulsan en el marco de los programas de cooperación y desarrollo en curso. A su formación y educación personal, su trabajo en el Centro de Máquina Herramienta de la localidad (propiedad y gestión del Instituto Vasco de Máquina Herramienta) y a su formación disruptiva, conforme a la normativa en vigor, hace tres años se trasladó a Lezama, a la residencia asignada a jugadores de origen externo vinculados a la cantera vasca, como paso previo a su potencial profesionalización y selectividad para ingresar en el primer equipo. Moussa parece llamado a ser una estrella del deporte y los halagos de sus preparadores y compañeros no hacen sino engrandecer su figura y expectativas. En su primera entrevista, íntegramente en euskera, destacó su reconocimiento al equipo y la aportación que a la sociedad senegalesa ha realizado a lo largo del tiempo. Una de sus hermanas (Khady), formada en el mismo programa, debutó ya hace dos temporadas en el equipo femenino, si bien hace unas semanas fichó por el PSG de París (campeón de la Champions League europea en las últimas cuatro temporadas).
- Con Ndiaye son ya 20 los jugadores nacidos en el continente africano que han debutado con el primer equipo. Otros 10 de origen asiático y 11 latinoamericanos forman parte de este renovador programa establecido hace ahora 20 años y militan en diferentes divisiones “profesionales” del Club. La Diputación Foral de Bizkaia y el Gobierno Vasco han firmado esta misma mañana la ampliación del acuerdo correspondiente para los próximos 25 años.

- **Guggenheim Bilbao. Más allá del Museo... Acelerador protagonista de cambio y de la recuperación psicológica y de nuestra autoestima.** Recientemente renovaba su Acuerdo Marco de Gestión y pertenencia a la Red Guggenheim mundial, Bilbao, sigue siendo el foco clave en la estrategia de expansión de la Fundación S.R. Guggenheim, con sede en Nueva York y de la innovación cultural-educativa en Bizkaia 2050.
- **El Museo Guggenheim Bilbao, su interacción con el centenar de museos del espacio Bizkaia 2050, referente mundial como Ciudad Cultural con joyas museísticas diferenciadas (Bellas Artes, de la Mujer, Arqueológico y Etnográfico Vasco, de las Lenguas, Chillida Leku, Oteiza, Balenciaga...).** No una Ciudad de Museos. Un espacio vivo de arte, cultura y desarrollo económico. Una ciudad-Región, núcleo del arte, cultura y educación, vector esencial del territorio.
- **Arte-Economía-Territorio.** A lo largo y ancho de la Bahía de Bizkaia y la Côte Basque. Tejiendo un corredor complementario.
- **Muelles Marzana y Vivero del Arte.** Apalancado en la Facultad de Bellas Artes de BBBC, que se ha convertido en un amplísimo **Campus Urbano**, lleno de viviendas a disposición de profesorado, académicos, investigadores, estudiantes y sus familiares, todo tipo de talleres, galerías y centros de servicio, estudios de todo tipo en disciplinas artísticas y culturales, con la proliferación de espacios de ocio y entretenimiento hacen de esta zona en el entorno de Marzana, Bilbao La Vieja y el espacio **“reinventado” con la continuación de la Estación de Tren de Alta Velocidad en los años 2.026, lo convierten en un significativo Vivero de Arte, juventud y creatividad.**
- El renovado Museo de Arqueología y Etnografía Vasco es una de las joyas revitalizadas e icono de nuestro territorio. Su rediseño conceptual y temático, la inversión en su transformación, el amplio despliegue investigador-educativo, son hoy un referente mundial. **Una muestra viva de la historia inclusiva del pueblo vasco, su enriquecida historia a partir de la posición y rol de Bahía de Bizkaia, extendida a lo largo del mundo,** han hecho de esta maravillosa Institución un referente y reclamo mundial. Desde sus raíces originarias, sus amplios avatares históricos en las Américas (Amerikanoak⁵⁶) y el esfuerzo colaborativo, han generado toda una red de Museos e Instituciones Culturales relacionadas.
- Bajo la influencia de los diferentes Centros de Vanguardia mencionados (Guggenheim, Fronteras del Conocimiento, Facultad de Bellas Artes, Living Labs del Conocimiento, Ecosistema Educativo, Red de Museos y el Museo Etnológico Vasco, Bizkaia 2050, sobre la base de **Clúster de las lenguas de enorme fortaleza en las industrias creativas culturales en el territorio, se constituye como un Think Tank, referente mundial en la Política Lingüística. Hace del euskera una lengua viva, sólida y acompañante base en la singularidad a estudio.**
- Cuando se ha de transitar en un inmenso espacio interconectado, generando y participando de un enjambre de redes, la manera de hacerlo es aportando un hecho diferencial que te distinga y permita que los demás te reconozcan y valoren por esa diferencia que te confiera un hecho de **“unicidad”**.
- Nuestro territorio ha sabido resaltar su identidad, cultura milenaria (y su traslación a un compromiso de vanguardia y de cambio), resaltando valores aplicados a la búsqueda de la prosperidad, el desarrollo solidario, compartido e inclusivo. Hemos sabido proteger y promover nuestro patrimonio cultural (historia, comunidad, costumbres, rituales, etc. y obras monumentales, tradiciones y valores),

⁵⁶ Douglas. Origen e Historia de las migraciones vascas a América

reforzando una lengua propia y singular, viva, a la vez que universal, desde la cual hemos cultivado una apuesta por la **educación humanista que ha sabido poner en valor filosofía, historia, bellas artes, arquitectura y diseño, literatura, conectadas- fortalecedora de un mundo en apariencia dominado por la tecnología y la economía. Hemos sabido dotar al Arte-Cultura de un rol vector para la inclusión y de la tracción económica haciendo de las industrias culturales y sus contenidos un elemento esencial en nuestra generación de riqueza.**

- **Arte-Cultura-Economía han sido tractores de una verdadera revolución de ideas y pensamientos, del desarrollo endógeno, de nuevas instituciones culturales que, además de contribuir a redes únicas de diplomacia cultural-educativa-económica, han avanzado en modelos de gobernanza, financiación, empleabilidad, digitalización y nuevas profesiones.**
- Hoy, la cultura ha dejado de ser aquella cenicienta residual que era minusvalorada en foros clave de decisión. Una ventana abierta al mundo, orgullo de pertenencia y de futuro.

8

Personas-Sociedad de Bienestar

- Superamos las consecuencias COVID-19 y **utilizamos las lecciones aprendidas para acelerar un nuevo futuro, diferente.**
- **“La Década Perdida” era para nosotros una frase que no podía paralizar proyectos de vida y futuro, ni para jóvenes generaciones, ni para determinar el camino de nuestro país-ciudad-región.**
- **“Futuro de la Juventud: robado”.** Desecharlo del estado de opinión y asumimos el compromiso firme de **incorporarlos al compromiso activo con su propio futuro.**
- **Barakaldo-Gurutzeta/Basurto-Olabeaga. Complejo Bio-Sanitario. Desde el Hospital hasta el ecosistema de la salud del siglo XXI. Más allá del hospital, la salud era y, sobre todo, es, hoy en 2.050, un espacio multi disciplinar, tecnológico, industrial... además de sanitario, social, comunitario, de cuidados, generador, también, de riqueza y empleo.**
- Si ya en 2.020 nos enorgullecíamos de nuestro sistema y modelos de salud, así como de la red pública de la entonces “cuarentona” OSAKIDETZA-Servicio Vasco de Salud”, valorada por la población, como el “mejor servicio prestado por la Administración pública vasca”, **las aceleradoras reflexiones post pandemia de aquella época y el coraje, valentía y visión de los responsables políticos y actores del sistema amplio de salud del territorio, optaron por abordar una verdadera revolución aplazada en este mundo.** A nadie se ocultaba que resultaba inevitable romper con el camino continuista de una “mejora lenta” de los modelos en curso. **“Imaginamos un nuevo espacio cambiante en la prestación y su aseguramiento, en las marcos y políticas, así como en su financiación.** Entendimos que la salud era mucho más que la ausencia de enfermedad, que no era tan solo asistencia sanitaria, sino que los condicionantes sociales y comunitarios, el amplio y cambiante mundo de los cuidados, la multi disciplinariedad requerida, los avances y descubrimientos que la investigación y las tecnologías aportaban, demandaban nuevas profesiones, nueva educación y recualificación, nuevo diálogo público-privado, nuevos regímenes laborales y toda una auténtica revolución. Se pasó de los discursos a la práctica comprometida. **La revolución emprendida, siempre con tarea por delante, abordó el capital humano y personal al servicio de la salud, en**

todos sus niveles, apostó por la tecnología para la salud, bajo criterios realistas de evaluación coste-eficiencia-valor en salud, situó, como no podía ser de otra manera, “el valor en salud” como resultado objetivo a cuyo servicio se disponían el resto de los elementos asociables en la ecuación (propiedad, rentabilidad económica, procedimientos, profundizó en el acceso universal, real, a la salud, para todos, eliminando las barreras que impedían su acceso efectivo). Se dotó del uso correcto de la medicina de precisión, se hizo un extenuante esfuerzo por el Big Data desde la necesidad (hoy realidad) de un pasaporte universal de salud, hoja clínica portadora por el usuario y a disposición de todo el sistema y su interacción a lo largo del mundo. **Todo un renovado modelo que dio lugar a nuevas profesiones para la salud en diversidad de nichos que terminan explicando la salud.**

- Y, el paso más relevante de todos: **un sistema de salud público-privado, de economía social y voluntariado complementarios al servicio de la sociedad.**
- De esta forma, **el éxito de una salud pública universal, de calidad, uno de los mayores logros de las sociedades avanzadas, necesitaba una transformación positiva y creativa hacia la generación de un espacio innovador, público-privado, garante del máximo valor en salud para la población.** Con su regulación y control, garantía de financiación, aseguramiento, y acceso universal, así como del catálogo de prestaciones esenciales que han de ofrecerse desde la rica tipología de agentes y actores del sistema, que corresponden a los gobiernos, como tarea, servicio, responsabilidad y política esencial, se ha venido acompañando de la apertura a otros actores, rompiendo los mitos de la titularidad, propiedad, funcionarización... de todas las tareas requeridas. Las diferentes áreas, que a lo largo de los años se han venido desarrollando, su multi profesionalidad, el avance científico relacionado, la extraordinaria reconfiguración de las infraestructuras para la salud (incluidos los domicilios), la docencia e investigación, la considerable aportación farmacológica, la movilidad y la tecnología aplicada hacían imprescindible nuevas ideas.
- **Una revolución que ha contado (e impulsado) la intensidad colaborativa de los clústers de salud que en cada uno de los diferentes espacios del núcleo embrionario de Bizkaia 2050, su conexión con las plataformas de conocimiento e innovación, hacen de este modelo implantado una fuente inagotable de avances en el Valor en Salud de nuestra población, a la vez que del desarrollo creativo de nuevas empresas,** nuevos Centros de Investigación especializada, centros de elaboración superior, áreas de cuidados y servicios en la recualificación profesional y una larga especialización inteligente del territorio en las ciencias e industrias de la salud.
- En el marco del sistema de salud desarrollado, la apuesta por lo que fueran iniciativas asociativas para “reforzar la salud kilómetro cero” en el año 2.020, hoy florece con más de 1.000 empresas cualificadas, con un elevado grado de especialización en actividades concretas al servicio, también, de la salud. Industria-Tecnología para la salud han venido generando respuestas al capital humano al servicio de la asistencia sanitaria, el acceso y tratamiento del cuidado (tanto profesionales expertos, como un rico despliegue de fórmulas de economía social, voluntariado formalizado y regulado), la simbiosis industrial-empresarial con la genómica, medicina de precisión, Big Data y una extensa vinculación con la manufactura inteligente y digitalizada, impulsada por la inteligencia artificial y la amplia y cualificada red ciencia-tecnología, con especial relevancia en las comunidades de terapias regenerativas.
- Salud, riqueza, conocimiento, empleo, educación y desarrollo comunitario.

- **E-Sport. ¿Hacia nuevos modelos de ocio y entretenimiento?** Su vertiente, también, generadora de conocimiento, riqueza, empleo y bienestar. Puerta de un modelo, hoy totalmente generalizado, de ocio y entretenimiento, y fuente, también, de empleo, educación y negocio.
- Y más allá de su atención relevante y prioritaria desde la órbita de la salud, el **“envejecimiento activo y la longevidad”** ha sido tratado por nuestros agentes activos en esta Bizkaia nuestra, desde la consideración de la **“economía del bienestar”** trabajando en la creación de multi mercados de mega oportunidades. La industria y servicios de la Bizkaia de hoy destaca por su alto grado de internacionalización (desde su campo de pruebas local -entendido en el contexto Bizkaia 2050 ampliado, abierto, ya comentado-). Bizkaia 2050 ha sabido **“reinventar”** la concepción de **“los mayores”, la “vieja edad”,** asumiendo la **“edad real”** y **“percibida, personalmente”,** de una población distinta, reinventando sus ciclos de vida, el espacio y tiempo de dichos ciclos, rediseñando sus infraestructuras, sus planes y sistemas educativos, sus viviendas, sus ingresos (y pensiones) distribuidos a lo largo del tiempo adecuándolos a sus necesidades de cada momento, su ocio y, sobre todo, su capacidad de contribución a la empleabilidad, el trabajo y la sociedad. Una nueva arquitectura fiscal ha sido establecida atendiendo a esta realidad.
- Hoy, en 2.050, seguimos a la búsqueda de una medicina o pastilla pro-inmortalidad teórica que algunos ambicionan. Lo que sí observamos, con satisfacción es la cadena de avances sucesivos que vamos incorporando a una población que crece, mejorando de forma exponencial su calidad de vida, su **“envejecimiento activo”** y su participación y contribución a la sociedad. Aitziber recuerda su participación, hace unas semanas, como jurado de la distinción de las principales start ups constituidas por **“seniors”** que ha optado por poner su experiencia, ahorros y tiempo al servicio de proyectos empresariales de futuro, en esta su siguiente etapa profesional tras sucesivas actividades en sus primeros 75 años de vida.
- La Bizkaia del 2.050 disfruta de las apuestas de alto alcance impulsadas en su momento. El ya tantas veces recordado **“Crash pandémico del COVID-19 del período 2.020-2.022”** que hoy solo recordamos por su carácter endémico y residual **“enfermedad por secuelas persistentes”,** provocó profundas transformaciones de muchos de nuestros sistemas. Así el exitoso sistema de **“Residencias y servicios sociales”** del que disfrutaba nuestro territorio, llevó a una profunda reorientación del mundo de los cuidados, los servicios sociosanitarios y comunitarios, sus infraestructuras y modelos de atención, su organización y financiación, y la formación de los profesionales que trabajaban en ello.
- Así, de la mano del entonces recién creado, **“Nagusi Intelligent Center”** para el estudio y promoción de proyectos e iniciativas emprendedoras al servicio del envejecimiento (llamado así en aquellos años) y una rica variedad de iniciativas a lo largo del Bilbao-Bizkaia-Basque Country, surgió en 2.025, la Escuela Internacional de Enfermería y Cuidados que hoy, 25 años después, merece la satisfactoria distinción y orgullo.
- La Escuela Internacional de Enfermería y Cuidados sociosanitarios ha recibido la distinción especial de la OMS y la ONU, como **“Embajador Especial para la salud universal inclusiva”.** Su reconocimiento como centro de excelencia en la formación en el ámbito sociosanitario y comunitario ha sido destacado como claro ejemplo de la continua innovación asistencial, su contribución a la migración ordenada y de calidad y a la cooperación al desarrollo para un mundo inclusivo.

- Se diseñó e impulsó la creación de esta escuela con la idea de dar una **formación especializada de máxima calidad a personas que, mayoritariamente en sus países de origen, fuera contratadas y formadas para estudiar y trabajar, en régimen dual, en Euskadi, en el amplio campo de la salud, desde los ámbitos sociosanitarios, cuidados y activos comunitarios.** Se integró, además, en un programa de cooperación al desarrollo, atendiendo en los flujos migratorios, dominados y previstos, formando a la gente a la búsqueda de nuevas oportunidades en Europa, dotándoles de la preparación y regulación legal plena para su rediseño y empleo en el país por un período determinado, con las condiciones específicas que pudieran facilitar, bien su permanencia en el país o el retorno ordenado a sus países de origen, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades.
- El consorcio integrado por las Instituciones responsables de Asistencia Sanitaria, Bienestar Social, Municipios, Universidades (públicas y privadas), la Red de Centros Tecnológicos del Gobierno Vasco y los países “objetivo-origen” que han venido aumentando, a lo largo del tiempo, dieron paso a una **Institución Académica-Laboral-Asistencial de primer orden.** Sus aulas han formado ya a más de 25.000 personas, cuentan con una cartera de un centenar de proyectos de investigación y de servicios innovadores y han contribuido en la cocreación de un centenar de empresas tanto en Euskadi, como en el mundo. Su impacto en la población vasca es invaluable no solamente en términos de valor en salud, sino en la movilización de redes de voluntariado activo, regulado, así como una amplia red colaborativa de Instituciones similares extendidas ya, en una veintena de países, potenciando un amplio intercambio de profesores, estudiantes y proyectos colaborativos.
- A lo largo de estos años, diferentes empresas, fundaciones privadas y fondos de inversión contribuyen de forma sustancial a la financiación de la Escuela, sus programas y el desarrollo de “filiales” en diferentes países.
- **La Bizkaia del 2.050 ofrece, hoy, la confortabilidad buscada en su proposición única de valor y supone, a su vez, una base exitosa sobre la que ir desde la “estación intermedia” hacia nuevos “espacios deseables” en un nuevo horizonte lejano.** La presidenta de la Cámara de Comercio y de la Confederación Consorcial que hoy se reúne en Bilbao, saben que “el éxito del pasado no garantiza el éxito del futuro”. **No hay más tiempo que perder. Es momento de abordar una nueva reflexión para otros 25 años. La sociedad de entonces lo agradecerá.**
- **Hoy, en 2.050, hay tiempo para la celebración, los protagonistas de este punto de llegada, deseado, lo merecen.** Han trabajado con esfuerzo y se han comprometido con el arduo esfuerzo y riesgos para superar los desafíos que tenían por delante. Cada uno desde su parte de responsabilidad ha traído a todos hasta aquí. Hoy, observa cómo, “...pensando y trabajando para los demás, suponía, también, pensar y trabajar en sí mismos”. **Que otra cosa podía haber sido el objetivo subyacente: La búsqueda del BIEN COMÚN. La Bizkaia 2050 deseada.**
- **Un mundo mejor. Bizkaia 2050 es un referente mundial de la empresa, comprometida con la filosofía, pilares esenciales y objetivos compartidos que el rol empresarial ha hecho suyo en la esencia de sus diferentes modelos de negocio.**
- La confluencia activa de diferentes estrategias de responsabilidad social corporativa, valor compartido empresa-sociedad (Shared Value), el marco de la primera ley de empresas participativas de los años 2.000, el cooperativismo diferenciado del País Vasco (con especial significado en el ya legendario y prestigioso Grupo

Mondragón MCC), la extendida “economía social” alumbrando múltiples modalidades de empresa con alto contenido social, o las corrientes que hace ya tres décadas se extendieron por el mundo tras el triple objetivo-indicador convergente: ESG-SDG (cinco pilares esenciales: no dejar a nadie atrás; proteger el planeta y su biodiversidad; uso de la innovación para un desarrollo armónico; crear una sociedad y comunidades justas, inclusivas, pacíficas, democráticas, y establecer relaciones estables entre los mundos público y privado, trabajando juntos por el bien común) superando la base inicial de atender la economía, la ecología y los asuntos sociales, se han ido materializando en el modelo de empresa para la prosperidad, inclusividad y desarrollo humano sostenible que hoy persiguen (y cumplen) las empresas vascas.

- **Sucesivo enriquecimiento desde alianzas e iniciativas convergentes.** Esfuerzos de largo recorrido como las propias iniciativas legislativas y de gobierno, los movimientos cooperativos y de la economía social, los empresarios pueblos y sus fábricas y laboratorios de innovación, las apuestas innovadoras en las relaciones laborales, las decenas de miles de iniciativas empresariales vascas, el amplio entramado asociativo del país y la profundización desde la Academia-Empresa, y, sobre todo, la verdadera puesta en valor de la empresa por la sociedad, han generado un modelo de éxito.
- **Un largo recorrido, siglos haciendo empresas y sociedad en esta “Bahía de Bizkaia”,** navegando los mares, enraizados, también, en las diferentes regiones y países destino. Bizkaia 2050 ha recuperado planamente el reconocimiento social, real, que valora al empresario (sin necesidad de disfrazarlo con otros adjetivos) y la empresa como unidad de todos los stakeholders implicados y ha superado complejos (mediáticos, sociales, propios de otras épocas y geográficos y/o sistemas ideológicos) reconociendo, valorando, impulsando su creación y desarrollo. **Hoy, con más de 75.000 empresas, nuestro territorio destaca por su fortaleza creativa, emprendedora, innovadora, alta capacidad y liderazgo tecnológico, empleo y prosperidad. Su relevancia internacional nos conecta a la vanguardia mundial y abre (amplia) la red de redes de nuestra diplomacia económica.**

9

Personas-Redes y Conectividad

- **Consulado de Bilbao-San Antón:** tracto histórico, motor de la Innovación y progreso-imagen del territorio. Nos comprometimos con el peso de su historia para construir el nuevo mundo de oportunidades y olas favorables al que aspirábamos. **Reinventamos su rol al servicio de la Bizkaia 2050 por construir.**
- **Red de Redes.** Infraestructuras físicas: Conectividad, profesionalidad para el desarrollo endógeno. Sí. Pero más allá, infraestructuras inteligentes, de la cultura y el conocimiento innovador y generador de impacto, riqueza y bienestar. No solamente conexiones supra territoriales, sino internas.
- **Ría de Bilbao,** conectada con todo el espacio **Bilbao-Bizkaia-Basque Country. Una pieza más. Araba-Gipuzkoa, Nafarroa, Nueva Aquitania, Cantabria-Asturias-Galicia-Porto... y hacia Cataluña y el Mediterráneo.**
- **Cooperación al Desarrollo:** ¿Compromiso permanente, ideas y líneas de trabajo cambiantes y diferenciados? **Valores del país. ¿Modelo vasco?** Plenamente integrado con empresas y clústers además de ONGs de toda la plataforma despliegan una labor esencial en favor de la inclusividad y, también, de la internacionalización de nuestra oferta económica-industrial.

- **Conectividad Física e inteligente no solo a lo largo y ancho de la red principal de la cornisa de BBCT (con sus conexiones hacia el Mar del Norte y America), sino su plena interacción con el “Green ONE BELT” desde/hasta China y su prolija interconexión nodos, desde puntos secos, conexiones terrestres y fluviales, aéreas, personales, en ese enjambre de infraestructura que las plataformas innovadoras hacen que la nueva Bizkaia 2050, atraiga genere -retenga y comparta la vanguardia mundial del conocimiento.**
- **La Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao ha recuperado el rol histórico que le correspondía y ha ejercido a lo largo de su historia.** Su carácter promotor y emprendedor, su compromiso con el pensamiento largo placista, su reorientación cambiante hacia las empresas que la forman y en su primer paso cómplice junto con todas las Cámaras, vascas y del espacio Báltico, Atlántico y de la Nueva Aquitania, base, se ha ido entendiendo a lo largo del mundo. La Cámara de Comercio ha logrado, gracias a su esfuerzo y acertado trabajo, facilitar la progresiva creación de esta Red Comercial que tantos frutos ofrece.
- **Cónsules de Bilbao. La figura tradicional de los Cónsules de Bilbao ha experimentado un triple cambio en su rol de los años 2.020: 1) Colaborar en el esfuerzo facilitador en el tejido de alianzas y acuerdos formales con los espacios territoriales incorporables al BBCT y sus agentes institucionales, económicos, sociales y académicos; 2) Promoción activa de la imagen, iniciativas y movimientos de la Bizkaia 2050; 3) Tutoría y aseguramiento de la propia Cámara y su Universidad de redes ha contribuido a fortalecer la Diplomacia Económica y Cultural Internacional de Bizkaia 2050.**
- **La Diplomacia Cultural, Económica y Académica de Bizkaia 2050 es hoy una realidad creciente.** El compromiso por fortalecer con verdadera “Red de Inteligencia Diplomática”, contando con todo el talento disponible para la Bizkaia 2050, movilizó el uso de recursos (en especial tecnológica y relaciones) para lograr el contacto permanente de todo el valor interno y el exterior, buscando la dirección e impulso permanente de las iniciativas colaborativas al servicio del país. El objetivo de estar presentes en todo lugar y/o centro de decisiones que pudieran afectar a Bizkaia 2050, moviliza recursos, iniciativas y personas, reordena y optimizan entes implicados en estos objetivos y fortalece la presencia y desarrollo del territorio base.
- **La “Diplomacia” buscada se ha visto no solamente reforzada, sino orientada, no desde un núcleo reducido, sino desde la riqueza que todo tipo de relaciones preexistentes, desde la totalidad de agentes económicos sociales, académicos, venían tejiendo a lo largo del mundo.** El empeño se ha centrado, en las últimas décadas, en su conocimiento, aprovechamiento sinérgico, optimización de su trabajo en red generando nuevas oportunidades, emprendiendo desde la multitud de proyectos e instrumentos existentes.

10 Personas-Gobernanza y liderazgos

- **Desafección.** Esperanza frustrada y rechazo a autoridades, liderazgos, instituciones y política. Nos empeñamos en ganar la confianza desde una plena transformación activa. **Ganar la confianza y adhesión a proyectos y personas** desde el trabajo mutuo a la búsqueda de planteamientos honestos, sinceros y comprometidos, bajo el manto de la búsqueda solidaria del bien común y el compromiso-balance entre derechos-obligaciones.

- **Liderazgo, eficiencia, ahorro, conservación y promoción de nuevas fuentes de energía.** Liderando desde una verdadera especialización inteligentes a partir de lo que sí “sabíamos hacer” **Salvar el planeta en tiempos y compromisos asumibles por la Sociedad, mitigando ganadores y perdedores.**
- **Simbiosis estrategias y agendas público-privadas.** Aspiraciones compartidas, sostenibles, para el largo plazo. El balance permanente. Asumir riesgos y confrontar la demagogia o mensajes desinformados.
- **La formación en la gobernanza, dirección política y función pública.**
Un buen ejemplo para entender esta relevante transformación de la función pública, llevada a cabo, con una decidida negociación prioritaria desde los responsables institucionales vascos con la Administración Central española, cuya luz básica, ha condicionado toda la formación de la función pública vasca desde el acceso al autogobierno en 1.980, además de la inevitablemente compleja negociación con los sindicatos, los propios funcionarios (en diferentes regímenes) y la expectativa de la sociedad de entonces (2.020) que, a las puertas de un renovación generacional de las administraciones públicas, ante la jubilación de los puestos existentes, tuvo como resultado final, una nueva función pública propia, adecuándose a las expectativas de los cambios que el mundo alumbraba y que exigirían un modelo diferente de relación con la Sociedad, con las disrupciones que le interpelaban y por la redefinición de roles y perfiles requeridos..
- **El ingente trabajo previo realizado, reinventando la “Administración y Gobernanza del futuro”, las condiciones de acceso a la función pública, el debate social y político, además de necesario, para definir las tareas esenciales del servicio público y aquellas que podían ser realizadas en colaboración, de distintas formas, con agentes privados, además de las carreras profesionales y el carácter no permanente e inamovible de los mismos, es todo un manual de éxito participativo, liderazgo, compromiso compartido y apuesta estratégica por el bien común, desde una Administración ejemplar.**
- Hoy, María, por ejemplo, disfruta de un año sabático-formativo, tras su último ciclo de seis años en la Administración Pública Vasca. Accedió a la función pública en la segunda convocatoria que tras la renovada ley correspondiente terminó con el viejo sistema que otorgaba “plazas” de por vida, para posiciones concretas, rara vez cambiantes.
- Bajo el nuevo sistema, el carácter fijo y de largo plazo para el desempeño de su servicio público, conlleva periodos o ciclos laborales en determinadas actividades o áreas de trabajo que vienen acompañados de un proceso de formación continua y un escalado de promoción que cada seis años exige “Excelencia-Formativa” para su reactualización y adaptación a las nuevas tareas asignables fruto de los incesantes y cambiantes necesidades, demandas de la sociedad, en el curso de una continua reforma, modernización y redefinición de las Administraciones Públicas, sus diferentes instrumentos y agencias, así como las propias condiciones de trabajo y la evolución de roles y bienes o servicios públicos.
- María, ha desarrollado su labor básicamente en la educación y ha ejercido tres ciclos completos en diferentes escuelas, localidades y áreas de servicio y/o responsabilidad. En este momento, ha de promocionar hacia una posición directiva en una Red Comunitaria de Aprendizaje que integra una docena de centros de diferentes niveles, formal e informal, conforme al Pacto Educativo vigente. En base a su programa específico, ha de perfeccionar nuevas habilidades directivas,

de liderazgo, de gestión de tecnologías, herramientas pedagógicas y económico-financieras básicas, para el mejor desempeño de sus tareas. Su formación humanista (básicamente en filología vasca), en una sucesiva carrera de formación adicional (filología francesa, psicología, gestora cultural...) ha ido añadiendo a su experiencia un recorrido y valorado aprecio social que hace confiar en su progresivo desarrollo en la bien valorada y eficiente Administración Pública Vasca.

- María, disfruta con su trabajo, se siente y sabe bien recompensada por él, lleva una satisfactoria conciliación profesional-vital, y se enorgullece de su aportación como funcionaria a la sociedad. Valora la formación que recibe, comprueba, ciclo tras ciclo, su avance y desarrollo profesional. Pertenece a una Administración reconocida por su prestigio y aportación de valor a la sociedad, le llena de orgullo y satisfacción.

Aitziber Itxasmendi concluía. Observó al auditorio que se mostraba exhausto. Su larga intervención repasando y enfatizando, emocionada, tanto esfuerzo y trabajo realizado, le hacían, una vez más, enorgullecerse de esta Bizkaia 2050 que ella disfrutaba y que, como todos los aquí presentes, se sentían (con razón) protagonistas.

Efectivamente, nadie había regalado nada. Una historia de esfuerzo, de debate, de iniciativas (las más de ellas comprometidas, otras aceptadas y/o acompañadas), habían dado un resultado satisfactorio. La Bizkaia del 2.050 es mejor que la del 2.020 y, sin duda, se tienen los mimbres adecuados para que la del futuro lo sea mucho mejor. El compromiso intergeneracional seguirá su camino.

Animó a todo el resto de representantes de las diferentes piezas y nodos de esta plataforma del conocimiento, la innovación y la inclusividad, a seguir fortaleciendo su amplio y fructífera Red de Redes. Futuros desafíos, innovadores respuestas, renovados compromisos

El trayecto hacia la competitividad y prosperidad incluso es, efectivamente, inacabable.

8

Epílogo: comentarios finales

Mirar el futuro con talante optimista y el compromiso de explorar oportunidades sobre las que construir un espacio mejor para las próximas generaciones requiere contemplar el entorno (interno y externo) con la mirada cambiante y crítica de quien se siente interpelado por un mundo evolutivo, incierto, complejo, exigente.

La satisfacción por un recorrido de éxito (siempre relativo respecto de quien se compare y desde la convicción permanente de lo inacabable de la tarea realizada) no puede llevar a una complacencia paralizante que inhabilite nuevas observaciones críticas que animen a redoblar esfuerzos, retocar o romper caminos elegidos y repensar nuevas hojas de ruta.

Este viaje hacia una Bizkaia del 2050 es una invitación a imaginar un escenario deseable, de éxito, en el que la sociedad que lo viva se sienta orgullosa, emocionada, solidaria con lo que disfrute. Que observe el nuevo mundo que se le presente, con confianza suficiente para afrontar y construir, a su vez, otro mundo aún mejor para las siguientes generaciones.

El mundo que contemplamos en ese cercano, aunque en apariencia lejano, horizonte pudiera parecer que responde a un sueño en exceso complaciente y poco realista. Responde a una visión aspiracional y deseable (alguno diría que idílica y carente de autocrítica o conocimiento tanto del punto de partida, sus debilidades y amenazas). No es el caso. El sueño buscado solamente será posible si es “ganado” a base de esfuerzo, sacrificios, compromisos compartidos por una sociedad, orgullosa de su identidad y unicidad diferencial, sobre lo que haya estado dispuesta a construir una importante cantidad de iniciativas y proyectos, renunciando a muchos intereses particulares. La conexión de los capítulos 3 (“Bizkaia en el 2050: Una visión deseada”) y 7 (“Un sueño posible a la luz de sus protagonistas”) supone una clara prueba de la tarea a realizar. Lo que habremos hecho... para llegar hasta la estación prevista es más que un catálogo de buenas intenciones. Es sobre todo una invitación provocada a empeñarse en un arduo trabajo. Es exigente. Reclama generosidad, solidaridad, espíritu y coraje emprendedor. Serán muchas y difíciles las decisiones a tomar, los debates y diálogos a generar, los nuevos instrumentos a reinventar o reimaginar, los renovados liderazgos a facilitar, las apuestas por priorizar, los sinsabores y presiones que padecer y, también, los riesgos y errores por asumir.

Tan lejos y tan cerca. Dibujar un futuro lejano, gestionando, también, el día a día, inmediato.

Bizkaia 2050 no es solo deseable sino, sobre todo, posible.

Bilbao-Bizkaia-Basque Country. Apasionante y emocionado viaje a nuestro propio futuro. Construirlo como queramos y no asistir a cualquier futuro dado.

Anexo 1: La Bizkaia en el 2050 · “Una visión deseada” 50 Referencias para un viaje al futuro

- 1 La Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao fue fundada en 1.856.

Pionera en las entidades de este tipo en el Estado español, ya asociada desde sus orígenes históricos antecesores a redes europeas con similares objetivos.

- 2 El Consulado de Bilbao se constituye en el año 1.481. Antecedente esencial del desarrollo económico, comercial y de internacionalización del espacio Bilbao-Bizkaia-Basque Country que hoy abordamos.

- 3 Denominación utilizada por el autor de este libro para dar forma a una hipotética formulación explícita de un Sistema de Gobernanza, de corte confederal, entre diferentes Cámaras de Comercio, Industria y Navegación en el ámbito, limitado, del concepto Bahía de Bizkaia y su extensión a lo largo de la fachada Atlántica, su prolongación al espacio Báltico y su extensión hacia otros horizontes garantes del nuevo espacio interrelacionado que configure la Bizkaia 2050 deseada. A efectos de este relato, el autor sitúa su constitución en el año 2035, propiciando el avance necesario para llegar al 2050.

4 Bilbao-Bizkaia-Euskadi-Bahía de Bizkaia 2050

La Bizkaia 2050 solamente puede entenderse como un espacio superador de los límites físicos, administrativos y políticos actuales, concebida como un innovador espacio cooperativo que se construye día a día, por voluntad de su sociedad, compartiendo vocación y proyecto de futuro. Como se verá a lo largo de este libro, la fortaleza de este espacio Bizkaia 2050 se entiende con una referencia icónica global (Bilbao) que a su vez se nutre de mucho más que su propio espacio limitado, cabecera del territorio de Bizkaia, parte relevante de Euskadi (País Vasco) y su conectividad y esfera relacionado con todo el espacio descrito.

Bahía de Bizkaia representa un hecho diferencial, único e inamovible tanto por su localización física-geográfica, como por su historia oportunista a lo largo del tiempo y, sobre todo, por su vocación y propósito de futuro.

5 Tecnologías Exponenciales

Tal y como se explicará en el apartado correspondiente, a lo largo de todo este libro, al hacer referencia al conjunto de nuevas tecnologías transforma-

doras (utilizando la terminología de Peter Diamandis), su pensamiento en aquellas tecnologías de crecimiento exponencial “disolviendo” las barreras de entrada a medida que impactan en las personas, sus modos de vida, las industrias y los mercados. Se caracterizan por estar digitalizadas, capacidad disruptiva, desmonetizadas, desmaterializadas y democratizadas. En el enfoque de este libro, tendrán sentido en la medida que se pongan al servicio del humanismo de progreso y la empleabilidad, riqueza y bienestar de las personas.

6 SARS-CoV-2

La pandemia de la COVID-19 es objeto de consideración especial en el punto de partida de este análisis. Bajo el apartado “Crash Pandémico”, se valora su impacto y consecuencias sociales, en materia de salud, económica y geopolítica. La COVID-19, declarada por la Organización Mundial de la Salud como pandemia en marzo de 2020, ha impactado el mundo de manera trágica generando cambios sustanciales en nuestras vidas.

7 Puente de San Antón

Configura el escudo de La Villa de Bilbao y se considera el punto de inicio de la conversión de la histórica puebla de navegantes en la Villa de Bilbao en 1.300. La histórica figura de los “Cónsules de Bilbao” rememora en este lugar su nombramiento y es el punto de encuentro de la ceremonia oficial que realiza la Cámara de Comercio de Bilbao, heredera del Consulado de Bilbao.

8 Ría de Bilbao

A lo largo de 14 kilómetros entre el Puerto Exterior/Abra de Bilbao y el “Casco Viejo” o Centro Histórico de la ciudad, ha vertebrado, a lo largo de los años, el desarrollo económico de Bizkaia y, en gran medida, del País Vasco. Es, hoy, un testimonio vivo de la economía vasca, de la historia de sus habitantes y supone una amplia caracterización del carácter y fortaleza de su historia económica, política y sindical.

9 La referencia a una plataforma de vehículos eléctricos acompañará la idea innovadora y transformadora hacia plataformas y vehículos autónomos, heredera de las capacidades industriales-marítimas de la Ría de Bilbao, sus astilleros y desarrollo progresivo de la huella clusterizable de las diferentes industrias, competencias y cultura de esta Ciudad-Puerto que representa Bilbao y su hinterland.

10 Petronor

Hoy, integrada en el Grupo Repsol, representa una iniciativa emprendedora de los años sesenta, creando una de las refinerías de mayor productividad

en el mundo, fuente inagotable de riqueza para Bizkaia, motor tractor del Puerto de Bilbao y empresas relacionadas.

11 La apuesta europea por la llamada economía verde en respuesta al cambio climático y la generación del programa NGEU (Next Generation European Union) y la especial financiación al servicio de proyectos promotores de procesos innovadores, supuso un espectacular movimiento en favor de, entre otros, el hidrógeno verde, alternativo a los hidrocarburos verdes. Petronor lidera su llamado “Corredor Verde de Hidrógeno” que, en primera instancia, incorpora 70 empresas del País Vasco con presencia en su Cadena de Valor con múltiples iniciativas innovadoras.

12 El Parque Tecnológico de Meatzaldea, promovido por las instituciones vascas, focaliza su apuesta (2021) en la energía verde de futuro. Petronor ha situado, allí, su Centro Experto de I+D+i en la materia y es sede del C.I.C de la Energía y diferentes iniciativas público-privadas centradas en el amplio e innovador mundo de la energía.

13 La visión aquí recogida asume que dada la estrategia de Bizkaia-Euskadi en favor de la descarbonización y sus compromisos para el 2050 y sus competencias, fortalezas y estrategias al respecto, se procederá a declarar el espacio país aquí contemplado como “Territorio Net Zero”, liderando este movimiento en Europa.

14 La consideración del Puerto de Bilbao como un ferropuerto y la reconfiguración asociativa con otros puertos alineados en el espacio Bahía Bizkaia New Worlds” obedecería a una vocación líder en la transformación progresiva del Puerto, desde una posición privilegiada en la vanguardia del espacio Atlántico. Un concepto de puerto incorporado de forma decidida su interconexión ferroviaria y su “deslocalización organizada” en diferentes terminales, puntos secos y servicios asociables fuera del Puerto.

15 **Economía Azul**

Terminología en referencia a la clusterización de la actividad económica relacionada con el agua, la oceanografía, el mar, pesca, biología marina, puertos y todo tipo de actividades asociables en la materia, configurando un mapa completo de competitividad y desarrollo.

16 Puerto-Ciudad presupone la interacción abierta del Puerto con los diferentes espacios de su hinterland, en connivencia con sus poblaciones y entorno. La apuesta por la regeneración de espacio públicos para el disfrute de la población, con las necesidades de la actividad portuaria es un modelo de referencia internacional en la innovación Urbana.

17 Rutas del Ártico

Hoy, la congestión del Canal de Suez, la búsqueda permanente de alternativas a las rutas y navegación habitual, y la “revolución” en el concepto logístico-productivo asociable a las cadenas globales y regionales de suministro, abren el debate, exploración de opciones, eficientes, de menor coste y a la búsqueda de nuevos espacios. Las ya históricas rutas a través del Ártico, la reconfiguración geopolítica-geo-económica de futuro, las nuevas tecnologías, los nuevos “vehículos y embarcaciones autónomas”, así como el propio efecto del cambio climático, pudieran reconfigurar nuevos mapas a futuro. Si se dan las circunstancias, la Bahía de Bizkaia y su Puerto de Bilbao sería una opción de oportunidad añadida.

18 La zona descrita es cuna de actividad de construcción naval de alta especialidad. Su innovación permanente, cultura industrial, mundo proveedor, formación, capacidades base, constituyen un pilar sólido para afrontar el futuro previsto.

19 Portugalete, villa de historia náutica acoge la Escuela Superior de Náutica que, al hilo de la apuesta estratégica que aquí se vislumbra, alineada con las transformaciones de los barcos autónomos especializados, jugaría un papel relevante en el futuro deseable.

20 El Puente Colgante o de Bizkaia, Patrimonio de la Humanidad, es más que un icono. Ambas márgenes de la Ría del Nervión tienen su “última o primer” punto de conexión desde-hacia el abra, en este histórico puente-transbordador de hierro. Puente, insustituible, de interacción entre ambas márgenes.

21 La Benedicta es un referente clave en la historia económica de la Ría. Su pastilla industrial ha albergado industrias clave, tecnologías punteras, empresas líderes mundiales en sus respectivos nichos y, por supuesto, líder de la cultura empresarial, laboral del territorio.

22 La consideración del Puerto de Bilbao como un ferropuerto y la reconfiguración asociativa con otros puertos alineados en el espacio Bahía Bizkaia New Worlds” obedecería a una vocación líder en la transformación progresiva del Puerto, desde una posición privilegiada en la vanguardia del espacio Atlántico. Un concepto de puerto incorporado de forma decidida su interconexión ferroviaria y su “deslocalización organizada” en diferentes terminales, puntos secos y servicios asociables fuera del Puerto.

23 Otrora, corazón de la construcción naval en Bizkaia (La Naval, Euskalduna, Celaya, Ruiz de Velasco, Zamacona, Murueta NewCo, ...), así como la base siderúrgica histórica reflejada en la desaparecida Altos Hornos dando paso

a la innovadora Acería Compacta, líder mundial de la siderurgia “verde” a partir del 2025.

24 Nudo interconector de diferentes infraestructuras y modos de transporte generando una tupida malla que facilita la necesidad en este espacio del territorio que concentra la mitad de la población del país.

25 La intensidad de las sucesivas crisis y reconversiones industriales experimentadas en este espacio del territorio con especial incidencia en la margen izquierda que concentraba la industria naval, siderúrgica, de bienes de equipo eléctrico y de capital, principalmente, dejó una huella determinada en la zona, afectando negativamente a su población. El esfuerzo institucional, con acciones e intervenciones urbanísticas pioneras con el peso esencial de los planes Urban asociados a la Unión Europea, la Sociedad Bilbao Ría 2000, los compromisos municipales y una clara visión de futuro, han supuesto una absoluta renovación hacia un espacio de territorio inteligente, sostenible y máxima calidad de vida, que conforme a la apuesta contemplada, hacía que 2050 culminara con una transformación radical en beneficio de sus ciudadanos, conviviendo la industria innovadora con la calidad de vida y el entorno.

26 La organización confederada de los diferentes territorios forales que conforman el País Vasco en el año 2021, así como la unicidad y variedad del tejido económico, distribución poblacional, disponibilidad de suelo, cosoberanía política y fiscal que las inevitables diferencias oferta-demanda física exigibles para el desarrollo armónico de diferentes proyectos de interés común, han llevado, a lo largo de los años hasta 2050, a una figura nueva “Distritos Especiales” que situados en un marco territorial-administrativo concreto, acojan los proyectos compartibles requeridos (básicamente infraestructuras: programas industriales y tecnológicos, aeropuertos-puertos-terminales, energía, instalaciones industriales específicos, etc.) que se dotaran de marcos de colaboración, financiación, fiscalidad y gobernanza compartida. El uso del sistema de Concierto Económico y los sucesivos lazos de aportaciones entre estas instituciones y con las administraciones estatales y europeas, habrán facilitado su eficaz desarrollo para el 2050.

27 **BEC – Bilbao Exhibition Center**

Moderna infraestructura de principios del siglo anticipando el nuevo mundo ferial-comercial, soporte de las industrias del territorio y espacio multiuso esencial para cumplimentar la infraestructura requerida. Su interacción internacional con la red mundial de centros asociados y clave en el nuevo espacio Bizkaia 2050.

28 El complejo Bio-Sanitario de Cruces (Gurutzeta) se “une” al Centro de Bio Ciencias y Salud de Basurto-Olabeaga, creando un “distrito único”

con especial interacción médica, asistencial, educativa, investigadora y emprendedora para el mundo de la salud del 2050. Diferentes Universidades públicas y privadas, empresas, clústers, laboratorios y centros sanitarios y de cuidados conforman un hub de extraordinario valor.

29 Zorrotzaurre es ya hoy una isla tras su transformación de una península deteriorada tras la salida de empresas industriales líderes y su declive urbano. Contemplada durante años como un “espacio de futuro”, tuvo su inicio transformador con el impulso de un Máster Plan encargado a la arquitecta Zaha Hadid, y hoy, aún en desarrollo, suponen la base de una “isla del conocimiento” cuya proyección a 2050 posiciona este trabajo.

30 La idea innovadora de un “Parque Tecnológico Urbano Discontinuo” permitió, en su diseño y avance hasta hoy, repensar el concepto de los Parques Tecnológicos, adecuando su potencial a las restricciones y oportunidades del espacio disponible.

31 Abando-Ybarra es un desarrollo urbanístico de los años noventa que posibilita “volver la Ciudad de Bilbao a su Ría” y provocar una extraordinaria transformación post crisis, una vez clausuradas las actividades del histórico astillero Euskalduna, de antiguas instalaciones industriales, la supresión de plazas de ferrocarril, terminales de carga y contenedores y suprimir la navegación comercial por la Ría, una vez abordada a la depuración y limpieza de la Ría, así como la ampliación el Puerto Exterior de Bilbao y el traslado al nuevo espacio de diferentes actividades.

32 El autor sitúa un potencial “Faro de Bizkaia 2050” en la punta de la “Isla de Zorrotzaurre” como símbolo de la esencia transformadora del nuevo espacio Bizkaia 2050. Su configuración, posición estratégica y equipamientos urbanos previsibles, acogerán un icono referencial de primer orden.

33 San Mamés

Estadio Sede del Athletic Club de Bilbao. Equipo histórico que, a la fecha, juega con futbolistas exclusivamente vascos o fruto de “la cantera del Club” en sus etapas preprofesionales. Como en todo lo asociado con la atracción y retención de talento, la conectividad internacional, los objetivos perseguibles, se contempla su transformación fiel a identidad e historia actualizadas al contexto mundial.

34 Las Escuelas de Ingenieros de Bilbao y la Universidad de Deusto son dos pilares imprescindibles para entender el desarrollo del territorio de Bizkaia. Su evolución y progresiva transición hacia nuevos espacios y modos de crecimiento, formación, asociaciones colaborativas a lo largo del mundo, serán

esenciales para la nueva sociedad deseada y fieles a sus raíces fundadoras y núcleo de la evolución histórica de sus centros de estudios superiores y universitarios.

35 En este reducido espacio urbano a ambos lados de la Ría, Bilbao concentra una puesta esencial de cultura económica, formación de capital humano e interacción institucional, academia y empresarial, así como una ventana de su innovación urbana en el periodo 1980-2000, que será base del desarrollo permanente de nuevas iniciativas, innovación disruptiva y mix de usos en un urbanismo orientado por un vector económico dinamizador de la prosperidad de su ciudad y sus habitantes.

36 Inaugurado en 1.997, Guggenheim Bilbao Museoa supuso una apuesta estratégica de primer orden, pionera mundial en el ámbito museístico, en la capacidad de alianza estratégica público-privada en el mundo del arte y la cultura, y ejemplo de uso positivo de la cultura, la arquitectura y el diseño como elemento tractor, también, de la innovación urbana, educación y elemento integrador y propulsor de empresas locales. Ejemplo vivo de la convergencia de estrategias culturales, económicas, educativas, interinstitucionales y urbanísticas, internacionales. Puerta de alianzas estratégicas con los principales nodos de la cultura-economía-educación internacionales.

37 Guggenheim Urdaibai, es hoy un proyecto contemplado en el Plan Estratégico del Museo Guggenheim Bilbao para su ampliación “discontinua” en el territorio del Urdaibai, suponiendo un proyecto innovador en el mundo del arte del siglo XXI. Redoblando su experiencia tractora para la innovación territorial, artística, creativa y educativa.

38 Una apuesta por reconocer y destacar, desde el mundo de la creatividad y el arte, la especial contribución diferencial de la mujer, a lo largo de la historia. Un museo, como espacio vivo y activo de la influencia de género en la creación en la educación y la transformación social, política, científica y tecnológica de la mujer a la humanidad.

39 BBVA (Banco Bilbao Vizcaya) ha sido una cuna de banqueros para el Estado y el mundo. Su emblemática sede en la Gran Vía de Bilbao, con el paso del tiempo, ha quedado vacía y hoy, su “Torre” ha dado paso a un futuro Centro Internacional de emprendimiento que la Diputación Foral de Bizkaia confía en convertir en pilar clave de generación de empresas, talento y riqueza.

40 La consideración del eje de la Ría hacia la zona del Duranguesado y su conexión hacia Gipuzkoa supone la descripción de la configuración ampliada del concepto Bahía Bizkaia que pretende este libro.

El eje citado es una prolongación natural de un espacio, más allá de los límites físico-administrativos actuales. Sin una concepción abierta e integral como la que aquí se propone, no habría Bizkaia 2050.

- 41 En el 2050 será una anécdota y una forma habitual de vida. Sin embargo, a fecha de hoy en 2021, pasa a ser la primera iniciativa de un tren de alta velocidad de interconexión europea según los planes aprobados por la Unión Europea y el Gobierno español (responsable de su aprobación y construcción al tener entonces el monopolio de los ferrocarriles inter Comunitàes en España y aprobada en el año 1987, garantizando la conexión con París-Madrid, la llamada “Y Vasca” que además, uniría las capitales (Vitoria-Gasteiz, Bilbao, San Sebastián) como vía natural España-Francia y configuración de la llamada “Ciudad Vasca-Euskal Hiria), negligencia, boicot administrativo, oposición del terrorismo de ETA y movimiento antisistema de grupos ecologistas, sus 400 kilómetros de recorrido siguen en construcción. Hoy se anuncia su posible inauguración en el 2026.

En todo caso, en este libro, incorporando su existencia real en el horizonte 2050 contemplado, habiendo contribuido de manera esencial a las conexiones previstas y a la generación vertebral del espacio que aquí sugerimos.

- 42 Euskal Hiria, tal y como se describe en el capítulo correspondiente a nuestra definición del Territorio Bahía de Bizkaia, supone un concepto Ciudad-Región, configurador del núcleo esencial de la plataforma y espacio Bizkaia 2050.
-

43 Metro de Bilbao

Inaugurado en los noventa, ha sido una infraestructura esencial en la configuración de la movilidad de la población en el otrora “Gran Bilbao”. Tras más de 25 años desde la presentación de su proyecto inicial y la constitución de un Consorcio Público para su construcción y explotación, no fue hasta el año 1998 cuando fue inaugurado en una versión reducida (el proyecto inicial “INOT” contemplaba, 42 kilómetros discurriendo a ambos lados de la Ría del Nervión y fue impulsado con 9 Kilómetros en una sola línea, dejando abierta su expansión en fruto de sus resultados, demanda y viabilidad). Hoy no se concibe el espacio metropolitano sin él, con sus 100 millones de viajeros atendidos y su progresiva expansión (ya hoy 45,2 kms. de red en uso) y “réplica” en otras áreas conurbanas como Zarautz-Donostia-Irún, en fase avanzada de construcción. Infraestructura vertebradora de todo transporte ferroviario, tranviario de la Ciudad-Región, debidamente interconectado con el resto de modos de transporte.

- 44 Utilizamos la definición de “Centro Comercial Inteligente” para destacar la zona del llamado “Casco Viejo de Bilbao”, en el centro de la ciudad, que desde su historia (punto de creación de la ciudad hace ocho siglos) constituía el “mercado o centro comercial de la época. Hoy, su vitalidad y alto

valor añadido, refuerza su papel innovando, de forma permanente, en el concepto de centro comercial local y de cercanía con servicios avanzados para los clientes y proveedores.

45 Bilbao Zaharra-Bilbao la Vieja, hasta hace poco, un barrio con consideración marginal dado el deterioro e infravivienda derivado de las migraciones poblacionales y de la propia transformación de la ciudad. Hoy, en pleno esfuerzo revitalizador desde el vector dinámico de atracción de la juventud, actividad creativa, innovación de espacios urbanos y su conectividad con la ciudad. Foco y fuente de futuro para el 2050.

46 El Museo Vasco, en plena remodelación y dinámica transformadora del 2021, habrá de ser un verdadero valor de la identidad e historia del pueblo vasco y su lengua. Pueblo y Lengua más antiguas de Europa, livinglab de la arqueología, etnografía y lingüísticas con actualización e innovación permanente en convivencias con el crisol multicultural que habrá de ir reconfigurando la identidad vasca.

47 Espacio Bizkaia-Báltico-Atlántico ya definido, que, conservando sus regímenes e instituciones propias, configuran espacios e iniciativas comparables y que se dotarán de sus propias reglas y gobernanza para el futuro deseable.

48 Confederación rectora del futuro espacio previsto para el 2050.

49 En el momento de escribir esta visión, la Cámara de Comercio de Bilbao, cuenta con una Escuela Superior de Comercio y estudios empresariales, adscrita en la Universidad del País Vasco. La visión prevista sugiere su propia transformación en una Universidad Internacional, en red, con múltiples Universidades a lo largo de todo el espacio Bahía de Bizkaia aquí descrito y su interconexión con el resto de las universidades del país. Tras sus primeros pasos generando una plataforma educativa europea (con su red de Cámaras de Comercio en las principales capitales portuarias, industriales y comerciales de Europa) con especial énfasis promotor y fundacional en el espacio Bi Bi Bizkaia y más tarde ampliada con otras entidades en todo el espacio de la futurible Bahía de Bizkaia, red mundial, con curriculum y titulaciones propias es un referente líder en el mundo académico del 2050.

50 Tal y como se describe en el capítulo correspondiente de este libro, el concepto territorial que supone Bizkaia 2050, conformará un espacio con 33 plataformas innovadoras y colaborativas a lo largo del mundo.

Anexo 2: Grupo de Contraste

Una de las piezas esenciales para la formulación de este libro es, sin lugar a duda, la contribución de lo que, desde el principio, entendí imprescindible: mis conversaciones personales con un “Grupo de Contraste”.

Elegir un número limitado de personalidades a quienes acudir, es siempre una aventura complicada, dado que elegir supone optar y dejar a otra mucha gente, fuera del marco formal de este grupo. Sin duda, podría haber incorporado a muchísimas otras personas que habrían enriquecido los contenidos del libro, aportando sus dilatadas experiencias y múltiples visiones diferenciadas. Todos y cada uno de ellos, los que finalmente aparecen en este Grupo y los que no están “formalmente” en él, serían autores singulares de su propio libro. Sin embargo, serían “otros libros”.

Acudí a la generosidad de estas personas a quienes invité a conversar con unas breves notas que les facilité para orientar lo que quería intercambiar con cada uno de ellos. Conversaciones amables, abiertas, frescas y sin reservas entre amigos que hemos hecho un recorrido convergente a lo largo de los años, unidos por el compromiso, cariño y mejores deseos, preocupados, por el mejor futuro de nuestro país. Hemos coincidido en múltiples iniciativas, compartido, debatido y, por supuesto, discrepado, a lo largo de nuestras trayectorias personales y profesionales. Eso sí, les considero gente con una gran capacidad de análisis, de prospectiva, de compromiso emocionado por este país y su gente. Sus aportaciones son de gran valor y las he considerado, bien para su uso explícito, bien para contrastar o disentir, en este proceso final.

Todos ellos, con diferentes trayectorias profesionales de éxito, que los acreditan, sin reserva alguna, para visionar un futuro adecuado para el proyecto deseado. Personas, todas ellas, de las que siempre he aprendido (y espero seguir haciendo).

Fiel a nuestro compromiso, establecimos unas reglas del juego que facilitaron las horas invertidas. Reuniones abiertas, mano a mano, sin grabaciones ni rígidos formatos, bajo mi deseo y compromiso de la aplicación del método de la Chatman Rule, no identificando opinión, comentario, recomendación concreta alguna con su “autor”. En todo caso, su “aportación oral” es fruto de mi intento personal en sintetizar y coordinar el conjunto de intervenciones, y como tal, con criterio libre, lo he contextualizado a lo largo del contenido del libro. Su “contraste próximo” me ha permitido fortalecer los análisis base y las propuestas aquí recogidas. Confío en su benevolencia al ver parte de sus recomendaciones expuestas en este libro. Desde luego, para mí ha sido todo un privilegio contar con su insustituible experiencia y deseada contribución. Su objetivo y el mío no ha sido otro que contribuir a una mejor Bizkaia 2050.

Mi agradecimiento sincero, especial, para todos y cada uno de ellos.

ALFONSO VEGARA
Presidente FUNDACIÓN METRÓPOLI

ANTONIO GARAMENDI
Presidente de la C.E.O.E

ARANTZA TAPIA
Consejera de Desarrollo Económico y Medio Ambiente
del GOBIERNO VASCO

ASIER ALEA
Global International & Strategic Projects.
BASQUE CULINARY CENTER

BINGEN ZUPIRÍA
Consejero de Cultura y Política Lingüística,
y Portavoz del GOBIERNO VASCO

CHRISTIAN KETELS
HARVARD BUSINESS SCHOOL

EMILIANO LÓPEZ-ATXURRA
Presidente de PETRONOR

GONZALO SÁNCHEZ
Presidente de PwC

IGNACIO SÁNCHEZ GALÁN
Presidente – CEO IBERDROLA

IÑAKI AZUA MENDIA
Socio PKF-ATTEST Profesor, Dirección de Personas
(Universidad de Deusto)

IÑIGO UCÍN
Presidente de CORPORACIÓN MONDRAGÓN M.C.C.

IVÁN MARTÉN ULIARTE
Presidente de ORKESTRA INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD

JESÚS PEÑA
Secretario de Presidencia del GOBIERNO VASCO

JOSÉ ALBERTO PRADERA JAUREGUI

Ex Diputado General de Bizkaia
Presidente de EUROCONSULTING

JOSÉ ÁNGEL CORRES ABASOLO

Presidente de la CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE
BILBAO

JOSEBA GRAJALES JIMÉNEZ

Presidente del GRUPO KERALTY

JUAN IGNACIO VIDARTE

Director General del GUGGENHEIM BILBAO MUSEOA
Deputy Director & Chief Officer for Global Strategies
SOLOMON R. GUGGENHEIM FOUNDATION

JUAN MARÍA ABURTO

Alcalde de Bilbao

MIKEL BARANDIARÁN LANDIN

Consejero Delegado de DOMINION

MIREN ARZALLUZ LOROÑO

Directora de PALAIS GALLIERA, MUSEO DE LA MODA
DE LA CIUDAD DE PARÍS.
Ex Directora del INSTITUTO ETXEPARE

PEDRO AZPIAZU

Consejero de Economía y Hacienda del GOBIERNO VASCO

PEDRO LUIS URIARTE

Presidente de ECONOMÍA, EMPRESA, ESTRATEGIA

RICARDO BARKALA

Presidente de la AUTORIDAD PORTUARIA DE BILBAO

SABIN AZUA MENDIA

Presidente de EUSMEX Socio Fundador BMASI

UNAI REMENTERÍA

Diputado General de Bizkaia.

Anexo 3: Figuras y Esquemas

- Bizkaia 2050 (Página 17 y 174)
- 40 años para una transformación radical (Página 32)
- Del resultado exitoso de una estrategia completa (Página 35)
- Los determinantes de la competitividad en el diseño de las ciudades-región (Página 40)
- Resumen de la estrategia del País Vasco (2008-2020) (Página 54)
- Euskadi y su especialización inteligente (Página 55)
- Euskadi: Bilbao-Bizkaia-Basque Country. Claves diferenciales del éxito (Página 62)
- Adaptándose a nuevos conceptos y paradigmas (Página 63)
- Clusterizando el futuro. Rompiendo fronteras (Página 68)
- El Gran Desafío (Página 76)
- Un marco para el crecimiento y el desarrollo (Página 82 y 178)
- Un nuevo mapa para la prosperidad y el desarrollo inclusivo (Página 84)
- Construir/provocar nuestro propio futuro... (Página 93)
- El hoy y el mañana esperable (Página 107)
- A la luz de las Megatendencias observables y su previsible impacto en nuestro futuro (Página 114)
- Bizkaia 2050. Estimaciones demográficas (Página 116)
- Estimación del ranking cambiante a 2050 (Página 122)
- ¿El nuevo espacio del 2050? (Página 123)
- Evolución de los grupos de población estimados en la UE-25 para el periodo 1950-2050 (Página 128)
- Beneficios relacionados con una mejora en la eficiencia energética (Página 131)

- El pacto verde europeo. Una hoja de ruta para transformar la economía europea (Página 132)
- El pacto verde europeo y su financiación público-privada (Página 134)
- Transición energética. Energía verde y ZERO NET Carbon (Página 136)
- Desafíos/Oportunidades del mundo digital (Página 138)
- Impacto-tiempo desarrollo potencial de diferentes tecnologías (Página 142)
- Un esquema de actuación y contenidos (Página 168)
- Modelo Glokal (Página 184)
- Propósito - Visión - Compromiso para la acción co-creando valor en espacios inclusivos (Página 189)
- Bizkaia 2050. Tejiendo redes, construyendo nuestro futuro territorio base (Página 190)
- La nueva Aquitania y sus estrategias de especialización inteligentes (Página 194)
- Orientación de los cuatro ámbitos estratégicos en las RIS3 de Nueva Aquitania, Euskadi y Navarra (Página 196)
- La especialización inteligente en Cantabria, Asturias, Galicia y norte de Portugal (Página 201)
- One Belt-One Road. China (Página 205)
- ¿Hacia un nuevo mapa y visión del mundo desde el Ártico? (Página 206)
- Las olas de futuro. Todo un mundo de oportunidades (Página 216)
- Bizkaia 2050. Competitividad, Prosperidad y Desarrollo Inclusivo (Página 218)
- Bien común (Página 219)
- Un espacio interrelacionado de oportunidades (Página 222)
- Un esquema para apropiarnos de nuestro futuro y ganarlo (Página 232)

Anexo 4: Bibliografía

Alberdi, A., & Maguregui, A. (2020).

Balance de la Gran Recesión y retos de la economía vasca para la próxima década. *EKONOMIAZ. Revista Vasca de Economía*, 35, 40–85.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7704710.pdf>

Appleby, J. (2013). *Spending on health and social care over the next 50 years: Why think long term?* London: The Kings Fund.

[https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field_publication_file/Spending on health ... 50 years low res for web.pdf](https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field_publication_file/Spending%20on%20health%20...%2050%20years%20low%20res%20for%20web.pdf)

Aranguren, M. J., Canto, P., Magro, E., Navarro, M., Wilson, J. R., & Valdaliso, J. M. (2021).

Estrategia regional a largo plazo para una competitividad inclusiva: el caso del País Vasco, 2008-2020. Cuadernos Orkestra. Orkestra Instituto Vasco de Competitividad.

https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/210009_Basque-Country-Territorial-Strategy-Resumen-Ejecutivo-CAST.pdf

Arup. (2019). *2050 Scenarios: FOUR PLAUSIBLE FUTURES*.

<https://www.arup.com/es-es/perspectives/publications/research/section/2050-scenarios-four-plausible-futures>

Azua, J. (2000). *Alianzas Cooperativas para la nueva economía. Empresa, gobiernos y regiones innovadoras*. Madrid. McGraw-Hill

Azua, J. (2006). *Política Industrial y Competitividad: el caso del País Vasco* (321st ed.). Boletín Informativo Techint.

<http://iosapp.boletintechint.com/Utils/DocumentPDF.ashx?Codigo=34408a03-899f-4cdc-8393-6d908f4b8877&ldType=2>

Azua, J. (2008). *Clusterizing and Glokalizando the Economy*. Bilbao. Enovatinglab. ISBN: 958-06-1108-0

Azua, J. (2014). *The Basque Case: Bilbao - Basque Country City-Region Competitiveness*. EnovatingLab.

<https://enovatinglab.com/wp-content/uploads/2014/09/The-Basque-Case-1.pdf>

Bengoetxea, J. (2020). El futuro de la Unión Europea en el mundo. Una visión desde Euskadi.

EKONOMIAZ. Revista Vasca de Economía, 35, 124–139.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7704713.pdf>

Brannen, S., Ahmed, H., Newton, H., & Haig, C. S. (2020). *Covid-19 Reshapes the Future*. Center for Strategic and International Studies.

<https://www.csis.org/analysis/covid-19-reshapes-future>

Bof AML (2015). *Transforming World Atlas. Investment themes*.

Campanhola, C., Faures, J. M., Eriksson, E., Steinfeld, H., & Zoveda, F. (2015). *Construyendo una visión común para la agricultura y alimentación sostenibles*. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA.
<http://www.fao.org/3/a-i3940s.pdf>

CERAI. (2019). *Sistemas alimentarios territorializados en España. 100 iniciativas locales para una alimentación responsable y sostenible*.
https://cerai.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/05/publicación_100iniciativasSATenEspaña-CERAI.pdf

Cerrillo, R. Á. (2020). La necesidad de un cambio tributario en materia de economía digital. *EKONOMIAZ. Revista Vasca de Economía*, 98(2), 109–125.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7694313>

Comisión Delegada del. (2021). *Programa nacional de reformas*.
<https://www.hacienda.gob.es/CDI/ProgramaNacionaldeReformas/PNR2021.pdf>

Comisión Europea. (2018). *Un planeta limpio para todos: La visión estratégica europea a largo plazo de una economía próspera, moderna, competitiva y climáticamente neutra*.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018D-C0773&from=SL>

Comisión Europea. (2020). *Estrategia de la granja a la mesa: para un sistema alimentario justo, saludable y respetuoso con el medio ambiente*.
https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:ea-0f9f73-9ab2-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0004.02/DOC_1&format=PDF

Comisión Europea. (2020). *The impact of demographic change in Europe*.
https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/impact-demographic-change-europe_en

Diputación Foral de Bizkaia. (2020). *Plan de Innovación en infraestructuras varias de Bizkaia 2020-2030*.
<https://web.bizkaia.eus/documents/842933/6380780/PLAN+DE+INNOVACION+EN+INFRAESTRUCTURAS+VIARIAS+DE+BIZKAIA+2020-2023-.pdf/8f6cb3b0-e02f-7a21-0249-f321c8bacd17?t=1594974618498>

European Commission. (2020). *Digital Economy and Society Index (DESI) - Integration of digital technology*. European Commission.
<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/integration-digital-technology-enterprises>

European Commission. (2020). *Delivering on the UN's Sustainable Development Goals: A comprehensive approach*.
https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/delivering_on_uns_sustainable_development_goals_staff_working_document_en.pdf

- European Commission. (2020). *Strategic plan 2020-2024 – Energy*.
https://ec.europa.eu/info/system/files/ener_sp_2020_2024_en.pdf
- European Commission. (2015). *The Knowledge Future: Intelligent policy choices for Europe 2050*.
https://ec.europa.eu/research/pdf/publications/knowledge_future_2050.pdf
- European Commission. (2017). *Sustainable Urban Mobility: European Policy, Practice and Solutions*.
<https://doi.org/10.2832/51274>
- European Commission. (2020). *Índice de la Economía y la Sociedad Digitales 2020 Perfil de país España*. European Commission.
- European Environment Agency. (2019). *Sustainability transitions: policy and practice*.
<https://www.eea.europa.eu/themes/sustainability-transitions%0A>
<https://www.eea.europa.eu/publications/sustainability-transitions-policy-and-practice>
- Eurostat. (2020). *Population projections in the EU. Statistics Explained*. European Commission.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=People_in_the_EU_-_population_projections&oldid=497115
- Eusko Jaurlaritz-Gobierno Vasco. (2016). *Estrategia energética de Euskadi 2030*.
http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/plan_programa_proyecto/estrategia-energetica-de-euskadi-2030/
- Eusko Jaurlaritz-Gobierno Vasco. (2010). *Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030*.
https://bideoak2.euskadi.eus/2021/02/23/news_66997/PCTI_EUSKADI_2030.pdf
- Eusko Jaurlaritz-Gobierno Vasco. (2020). *Programa para la reactivación económica y el empleo de Euskadi (2020-2024)*.
https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/berpiztu_resumen_ejecutivo/es_def/BERPIZTU_cast.pdf
- Eusko Jaurlaritz-Gobierno Vasco. (2015). *Estrategia de Cambio Climático 2050 del País Vasco*.
https://bideoak2.euskadi.eus/debates/debate_1310/Estrategia_cambio_climatico_clima_2050_es.pdf
- Eustat - Instituto Vasco de Estadística. (2018). *Escenarios demográficos 2061*.
https://www.eustat.eus/elementos/ele0015600/escenarios-demograficos-2061/inf0015635_c.pdf
- FAO. (2010). *Biodiversidad y dietas sostenibles unidos contra el hambre*.
<http://www.fao.org/ag/humannutrition/25917-0e85170814dd369b-bb502e1128028978d.pdf>

FAO. (2019). *World Food and Agriculture - Statistical Pocketbook 2019*. <http://www.fao.org/3/ca6463en/CA6463EN.pdf>

FAO. (2018). *Transformar la alimentación y la agricultura para alcanzar los ODS*. <http://www.fao.org/3/I9900ES/i9900es.PDF>

FAO. (2007). *Biodiversidad Agrícola*. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. <http://www.fao.org/3/i0112s/i0112s.pdf>

Fernández, J. (2011). *Eficiencia Energética En El Sector Industrial*. Orkestra Instituto Vasco de Competitividad. http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/13678/PFC_Diego_Sevilleja.pdf;jsessionid=F1B8AF45E8F-848D99116638255597C4?sequence=1

Fernández, J. (2020). *Impacto del COVID-19 sobre los mercados energéticos*. Orkestra Instituto Vasco de Competitividad. <https://www.orkestra.deusto.es/es/actualidad/noticias-eventos/beyondcompetitiveness/1922-impacto-co-vid-19-mercados-energeticos>

Fernández, J., Hermana, R. Á., & Menéndez, J. (2016). *Perspectivas de desarrollo de un mercado global de hidrógeno*. Cuadernos Orkestra. Orkestra Instituto Vasco de Competitividad. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/210006-Perspectivas-desarrollo-mercado-global-hidrogeno-COMPLETO.pdf>

Fundación Metrópoli. Vegara Alfonso, Juan Luis de las Rivas (2020). *Supercities: Territorial Intelligence*. ISBN: 978-967-1488-1-3-3

Generalitat de Catalunya. (2013). *RIS3CAT Anàlisi dels àmbits sectorials líders i de les capacitats en tecnologies facilitadores transversals*. http://catalunya2020.gencat.cat/web/.content/00_catalunya2020/Documents/estrategies/fitxers/ambits-sectorials-ris3cat.pdf

Gobierno de España. (2021). *Plan de recuperación, transformación y resiliencia: España Puede*. https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_Transformacion_Resiliencia.pdf

Hoppe, T. (2021). Governing regional energy transitions? A case study addressing meta-governance of thirty energy regions in the Netherlands. *EKONOMIAZ. Revista Vasca de Economía*, 99, 84–117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8022125&orden=0&info=link>

Instituto de la juventud en España. (2021). Informe Juventud en España 2020. Ministerio de derechos sociales y agenda 2030. http://www.injuve.es/sites/default/files/adjuntos/2021/03/informe_juventud_espana_2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística INE. (2020). *Proyecciones de la población de España 2020-2070*.
https://www.ine.es/daco/inebase_mensual/septiembre_2020/proyecciones_poblacion.zip

Issacs, K., & Ancona, D. (2019, August). 3 Ways To Build a Culture of Collaborative Innovation.
Harvard Business Review Digital Articles, 2-4.
www.Ebscohost.com

Jaimes, L. D. B., & López, M. C. D. (2021). Impacto multisectorial de las políticas en materia de transición energética en el País Vasco. *EKONOMIAZ. Revista Vasca de Economía*, 99, 43-63. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8022123.pdf>

Kamp, B., & Murciego, A. (2021). *Actividad Innovadora y Patentadora de los Líderes en Nichos de Mercado Internacionales de la CAPV. Cuadernos Orkestra*. Orkestra Instituto Vasco de Competitividad.
https://www.orquestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/210011-Actividad-innovadora-patentadora-lideres-nichos-mercado_internacionales-CAPV.pdf

Ketels, C., & Porter, M. E. (2021). Rethinking the role of the EU in enhancing European competitiveness.
Competitiveness Review, 31(2), 189-207.
<https://doi.org/10.1108/CR-08-2020-0100>

Magro, E., Wilson, J. R., & Aranguren, M. J. (2021). Smart specialisation strategies and energy transition: An exploratory analysis of the case of the Basque Country*. *EKONOMIAZ. Revista Vasca de Economía*, 99, 64-83.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8022124&orden=0&info=link>

Mas, M., Quesada, J., & Pascual, F. (2019). *Mapa del talento en España 2019. Cómo lo generan, atraen y retienen las comunidades autónomas*. IVIE/COTEC.
<https://online.flippingbook.com/view/470636/>

McKinsey Global Institute. (2019). *Navigating a World of Disruption*.
https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/featured_insights/innovation/navigating_a_world_of_disruption/mgi-briefing-note-navigating-a-world-of-disruption-jan-2019.ashx

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2020). *Estrategia de descarbonización a largo plazo 2050*.
https://ec.europa.eu/clima/sites/lts/lts_es_es.pdf

Ministerio para la transición ecológica y reto demográfico. (2020). *Hoja de Ruta del Hidrógeno: una apuesta por el hidrógeno renovable*.
https://energia.gob.es/es-es/Novedades/Documents/hoja_de_ruta_del_hidrogeno.pdf

Ministerio para la transición ecológica y reto demográfico. (2020). *Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030*.
<https://www.miteco.gob.es/es/prensa/pniec.aspx>

Naciones Unidas. (2015). *Acuerdo de París*.
https://unfccc.int/sites/default/files/spanish_paris_agreement.pdf

Ministry of Defense. UK (2019). *Global Strategic Trends. The future starts today*.

National Intelligence Council (2021). *Global Trends. A more connected world*.
Washington

Navarro, M. (2018). *La prestación de servicios técnicos por los centros de FP del País Vasco: la experiencia de Tkgune*. Cuadernos Orkestra. Orkestra Instituto Vasco de Competitividad.
<https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/servicios-tecnicos-fp-pais-vasco-tkgune.pdf>

OCDE FAO. (2021). *Perspectivas Agrícolas 2021 2030*.
<https://doi.org/10.1787/47a9fa44-es>

OECD/FAO. (2019). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2019-2028*. OECD Publishing, Paris/Food and Agriculture Organization of the United Nations.
https://doi.org/10.1787/agr_outlook-2019-en

Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia. Gobierno de España. (2021). *España 2050: Fundamentos y propuestas para una Estrategia Nacional de Largo Plazo*.
https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/200521-Estrategia_Espana_2050.pdf

Oleaga, M., Lorenz, U., & Rodríguez, A. (2020). *Los ods: clave para la recuperación de la covid-19*. Cuadernos Orkestra. Orkestra Instituto Vasco de Competitividad.
<https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/200049-ODS-clave-recuperación-COVID-19.pdf>

OMS. (2006). *Guías de calidad del aire de la OMS relativas al material particulado, el ozono, el dióxido de nitrógeno y el dióxido de azufre. Actualización mundial 2005*.
https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/69478/WHO_SDE_PHE_OEH_06.02_spa.pdf?sequence=1

Orkestra Instituto Vasco de Competitividad. (2008). *Informe de competitividad del País Vasco: hacia una propuesta única de valor*. Serie Informe de Competitividad del País Vasco.
https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/informe-competitividad-pais-vasco/informe_competitividad_2008.pdf

PwC. (2017). *The long view: How will the global economic order change by 2050?*

<https://www.pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-world-in-2050-summary-report-feb-2017.pdf>

Rojas-Rueda, D., de Nazelle, A., Andersen, Z. J., Braun-Fahlender, C., Bruha, J., Bruhova-Foltynova, H., Desqueyroux, H., Praznoczy, C., Ragettli, M. S., Tainio, M., & Nieuwenhuijsen, M. J. (2016). Health Impacts of Active Transportation in Europe. *PLOS {ONE}*, 11(3).

https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:ea-0f9f73-9ab2-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0004.02/DOC_1&format=PDF

United Nations. (2019). *World Population Prospects 2019. Highlights*. Department of Economic and Social Affairs.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12283219>

Van Huylenbroeck, G., Vandermeulen, V., Mettepenningen, E., & Verspecht, A. (2007). Multifunctionality of Agriculture:

A Review of Definitions, Evidence and Instruments. *Living Reviews in Landscape Research*, 1, 1-43.

<https://doi.org/10.12942/lrlr-2007-3>

Vandycke, N., & Kauppila, J. (2017). *Framing Sustainable Mobility: How to Ensure that Today's Mobility Needs Are Not Met at the Expense of Future Generations*. Connections; Note 2017 - 5. World Bank.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30490>

Wilson, J., Aranguren, M. J., Canto, P., Estensoro, M., Fernández, J., Franco, S., Gil de San Vicente, I., Kamp, B., Larrea, M., Magro, E., Navarro, M., & Rodríguez, A. (2020). *Los impactos socioeconómicos del COVID-19 en la comunidad autónoma del País Vasco. Reflexiones Covid 19*. Orkestra Instituto Vasco de Competitividad.

World Economic Forum. (2021). *The Global Risks Report 2021* (16th ed.).

http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf

World Economic Forum. (2014). *A report on the Global Agenda Council on Competitiveness*.

http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF_GAC_CompetitivenessOf-Cities_Report_2014.pdf

World Economic Forum. (2021). *Davos Lab: Youth Recovery Plan*.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Davos_Lab_Youth_Recovery_Plan_2021.pdf

Zwaan, B. van der. (2017). *Higher Education in 2040: A Global Approach*. Amsterdam University Press.

https://doi.org/10.26530/oapen_625978

Anexo 5: Notas

Página 7

1- Bizkaia 2050: Bilbao, Bizkaia, Basque Country. Supone una unidad base indisoluble. A lo largo del libro, utilizaremos diferentes “denominaciones” que responden a una identidad compartible. Las políticas, estrategias y acciones propias de cada una de las piezas que componen esta ciudad-región (en terminología clásica del uso) responden al conjunto de intervenciones desde los orígenes hasta hoy.

Página 11

2- Peter H. Diamandis. How to go Big, create Wealth and Impact the world

Página 34

3- Grupo de los 16. Núcleo de Estados fundadores de la C.E.C.A. y la Comunidad Económica Europea, existente en ese momento tras sucesivas ampliaciones con la entrada de Dinamarca, Irlanda, Reino Unido y Grecia. España sería admitida en el año 1.986

Página 39

4- Diferentes entidades de prestigio internacional han elaborado múltiples informes y estudios que recogen en el “Caso Vasco” en referencia a sus diferentes estrategias de Desarrollo Económico (Sirven de base para el estudio comparado en materias de política industrial, recuperación urbana, desarrollo humano sostenible, innovación, recuperación y normalización lingüística, organización política confederada y financiación pública.

5- World Economic Forum. Determinants for Citi-Region Competitiveness. The Bilbao-Basque Country Case.

Página 44

6- El modelo y concepto ya explicado más allá de la geolocalización de la Bahía de Bizkaia generando un espacio abierto conectado con vecinos próximos complementarios y su extensión mundial.

Página 46

7- Con ocasión de la participación de Bilbao, como Ciudad-Región invitada en la Expo de Shanghai (2010), Bilbao-Bizkaia (Ayuntamiento de Bilbao y La Diputación Foral de Bizkaia), con el apoyo de la Fundación Metròpoli, presentaron Bilbao 25+ recopilando 25 proyectos clave en su transformación, con el sentido del + señalando “el proceso en marcha, al que habría que ir añadiendo de forma sucesiva otros muchos proyectos, muchos de ellos ya entonces en marcha.

Página 53

8- “Estrategia regional a largo plazo para una competitividad inclusiva: El caso País Vasco, 2008-2020”

Orkestra-IVC 2021/05 • Mari Jose Aranguren, Mikel Navarro, James Ralph Wilson, Edurne Magro, Patricia Canto, Jesús María Valdaliso

Página 57

9- “Michael E. Porter. Harvard Business School. Investigaba sobre la clusterización y las estrategias competitivas. Años más tarde, previo a la publicación de su conocido libro: “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Euskadi fue la primera región-nación del mundo en aplicar una estrategia completa sobre la base de dichos conceptos.

Página 87

10- Título de un Informe del Gobierno Vasco presentado ante el Parlamento (septiembre 2021), que, si bien se refería a la ralentización y/o incumplimiento del Estatuto de Autonomía del País Vasco, podrían aplicarse al conjunto de estrategias, actitudes y comportamientos colectivos, por todos los agentes, en el conjunto de la sociedad vasca.

Página 88

11- Ley de Aportación. El sistema de Concierto Económico se ve fortalecido por un marco interno que regula las relaciones económico-financieras entre el Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales (y la tutela financiera de los Municipios por estas) de modo que se fijan recursos para atender las diferentes obligaciones y competencias, así como las aportaciones de cada territorio al Gobierno Vasco para atender las competencias “COMUNES”.

Página 89

12- La introducción del plan recoge unas palabras de la economista Mariana Mazzucato al respecto: “Esta crisis ha creado una gran oportunidad para desarrollar políticas económicas que vayan más allá de la tradicional segmentación de silos sectoriales y tecnológicos, restaurando modelos de gobernanza centrados en propósitos de interés público”.

Página 93

13- Cámara de Comercio de Bilbao-Enovatinglab. Cuestionarios y Entrevistas soporte del proyecto Bizkaia 2050 (Junio 2020-Septiembre 2021). Coordinación: Lázaro Echegaray.

14- Entrevistas de Contraste Bizkaia 2050. Jon Azua y 25 personalidades del mundo social, económico, académico, cultural e institucional con amplia experiencia y conocimiento del país y los movimientos y tendencias internacionales.

Página 96

15- Conversaciones de Contraste (Jon Azua)

16- Davos. Youth Recovery Plan. Insight Report. August 2021 (WEF)

Página 100

17- La dirección de Investigación/Encuestación realizada, su análisis y conclusiones clave se recogen en el Informe: Conclusiones Generales. Resultados del Proceso de Encuestación.

Lázaro Echegaray. Bilbao, Julio 2021

Página 107

18- Conversaciones de Contraste.

Entrevistas personales mantenidas por el autor, Jon Azua, co las personas señaladas en el cuadro específico. Las entrevistas fueron celebradas entre el 15 de febrero y el 24 de septiembre de 2021

19- The Chatman House Rule

Página 110

20- Caso Vasco

Proyecto de Investigación. IVC-ORKESTRA 2021

Página 111

21- Abundancia vs. Escasez

Página 114

22- Perspectivas de la población mundial 2019. ONU

23- EUSTAT. Panorámico demográfico 2018

Página 115

24- INE 2019-2020. Estimaciones demográficas

25- EUSTAT. Panorámico Demográfico 2018

Página 117

26- Stanford Social Innovation. Profitable migration

27- Migración Global. Flujos esperables a lo largo del mundo (Naciones Unidas).

Página 118

28- "The Youth Talent Clusters" Future Map.

Página 124

29- The Silver Economy

30- NIC. Nagusi Intelligent Center

Página 130

31- www.shell.com/transformationscenarios#shellscenarios

32- BCG: Levers to alate supply-chain emissions

33- Mckinsey. GEI y menos tecnológicas disponibles y EIA AEO Analysis-McKinsey

34- IEA-2015. Energy efficiency improvement

Página 137

35- Ray Kurzweil – “The new Moore`s law”

36- Peter Diamandis: “GD`s for the Abundance Digital Online Community”

Página 141

37- Trade Tech (World Economic Forum 2020 Global survey)

Página 146

38- Finanzas y Desarrollo (Fondo Monetario Internacional, Julio 2021)

Página 148

39- Superpotencias de la Inteligencia Artificial: Kai-Fu Lee 2018-AI Super Powers

Página 150

40- SuBoston Review Forum + AI + Shared Prosperity Initiative

41- Why nations fail. MIT. AI and Social Dilemma

Página 152

42- Black, Indigenous, People other color

Página 164

43- Shared Value Initiative. Cómo co-crear valor entre las empresas y la sociedad

Página 179

44- Euskal Hiria. Concepto de Ciudad Región Vasca.

Página 182

45- Fundación Metròpoli. Nuevos Territorios Inteligentes (Agosto 2.021)

Página 183

46- Proyecto Cities. Iniciativa “asesora y transformadora de ciudades con vocación innovadora, que reunión (y reúne) a un significativo número de personalidades de la arquitectura, la economía, la cultura y las ciencias sociales en la redefinición y reinención de ciudades (www.fmetropoli.org)

Página 184

47- Concepto registrado (JA-Enovatingla) sobre la base de la interacción de la K del conocimiento (Knowledge) extendida a otros elementos esenciales en la configuración de espacios cocompetitivos, superadores del concepto “globalización”, que parecería excluir el determinante efecto local.

Página 189

48- GLOKAL. Concepto definido y registrado por el autor (2003) en su libro “Clusterizar y Glocalizar la economía”. Comprende los elementos críticos que en torno a la K (Conocimiento) construye un modelo de desarrollo mundializado con especial valor y relevancia a la aportación local.

Página 193

49- Desde el año 2011 con variaciones a lo largo del tiempo, la UE promueve una plataforma S3 (Smart Specialization Strategies) como facilitadora de regiones y Estados Miembro, tanto para animar a las regiones a realizar un diagnóstico y potencial especialización y diferenciación en sus estrategias de desarrollo regional, como fuente para la canalización de ayudas y recursos públicos para su implementación.

50- MN. Colaboración Regional transfronteriza y RIS3. Proyecto RIS3 vivo.

Orkestra-Gobierno Vasco 2018

Página 205

51- Perter Frankopan. ¿Quedará la UE excluida de las nuevas Rutas de la Seda?

Página 208

52- Estatuto de Autonomía para el País Vasco.

Aprobado y vigente desde 1.979 y conocido como Estatuto de Gernika.

Página 201

53- Construyendo espacios para ganar el futuro. Angélica Rodríguez García-Enovatinglab.

Página 215

54- Instrumento utilizado para el World Economic Forum y su Red de Expertos Globales, interactuando para la solución de los “riesgos globales” sobre los que basan su Agenda de avance y transformación. El rico intercambio entre miembros de las industrias, las empresas, gobiernos, instituciones, academia y organizaciones internacionales, genera redes colaborativas dinámicas, aportando opiniones, informes, publicaciones, recursos de extraordinario valor conceptual y metodología participativa. (www.intelligence-werforum.org)

55- Created by Jon Azua – World Economic Forum. (Bio Bi Eus prosperity briefing. January 2021)

Página 248

56- Douglas. Origen e Historia de las migraciones vascas a América

Anexo 6: Figuras y Esquemas del cuadernillo

Página 1

BIZKAIA 2050: “una visión deseada” 50 referencias para un viaje al futuro

Página 2

Gráfico que reLAciona los 8 componentes de Euskadi Next con los 30 componentes del PRTR

Página 3

Inversión total recogida en Euskadi Next

Página 4

COMPONENTES EUSKADI NEXT 2.0
(Inversión total: 18.286,6 Millones de Euros)

Página 5

Proyectos en CURSO. Actualización a la luz de los FONDOS EUROPEOS

Página 6

¿Respondiendo a los CAMBIOS ESPERABLES?
¿Lo que quieren los jóvenes y esperan de los demás?

Página 7

PROPUESTAS CLAVE PARA CUMPLIR LOS 12 COMPROMISOS de la declaración sobre la conmemoración del 75º aniversario de las Naciones Unidas

Página 8

Hacia la Bizkaia 2050. Un escenario deseado. Contraste experto y próximo

Páginas 9 y 10

Diamante competitivo del País Vasco

Página 11

¿Respondiendo a los CAMBIOS ESPERABLES?

Página 12

Presencia, Observatorio, aprendizaje, intercambio.
Concentrando prioridades, extensión, progresión.
Construyendo futuro. Eligiendo Cds - Regoú “redes co-gestionables”

Página 13

¿Y si somos capaces de incluirlo en nuestro propósito para la prosperidad?

Página 14

BIZKAIA 2050: un nuevo espacio de competitividad en solidaridad por la prosperidad y el desarrollo inclusivo. (50 Elementos conectores para su construcción)

Página 15

“Agendas críticas” sobre las que la Bizkaia 2050 habrá tenido que posicionarse, definirse y auto programarse.

Anexo 7:
Equipo de colaboradoras y colaboradores

Investigadores

ANGÉLICA RODRÍGUEZ GARCÍA

Doctoranda en Competitividad, Innovación y Sostenibilidad (Universidad de Deusto)

LÁZARO ECHEGARAY EIZAGUIRRE

Sociólogo, Doctor en Comunicación Social. Profesor y Coordinador de Investigación en Cámara Bilbao University Business.

GARAZI BEZARES MARTÍNEZ Y ANE LARREA OCIO

Prácticas de Investigación Research Skills - Cámara Bilbao University Business.

Administración y Soporte Cámara de Bilbao

**JOSÉ ÁNGEL CORRES, JUAN MARIA SAENZ DE BURUAGA,
JOSÉ RAMÓN ÁLVAREZ**

Secretaría General

Edición, Traducción, Maquetación

Administración y Soporte ENOVATINGLAB

IRATI UGARTE VARGAS

Secretaría General y coordinación proyecto

Edita

Cámara de Comercio de Bilbao

Todos los derechos están reservados.
Prohibida la reproducción total o parcial,
cualquiera que sea el medio empleado, sin
autorización escrita de Cámara de Comercio
de Bilbao.

© Cámara de Comercio de Bilbao

Diseño y maquetación

El Crisol, Ideas y Comunicación S.L.

D.L.: BI-00517-2022

Impresión

Garcinuño Comunicación Gráfica

Fotografía de cubierta

Mikel Arrazola. Irekia



Jon Azua Mendia

Bilbao, con una amplia base académica en **ingeniería, dirección de empresas y administración pública**, ha venido impulsando y coprotagonizando la intensa transformación de Bilbao, Bizkaia y el País Vasco, a la vez que ha contribuido a desarrollos similares y complementarios a lo largo del mundo. Siempre tratando de entender el contexto, buscando anticipar el futuro, imaginarlo y hacerlo posible.

Desde su experiencia profesional a lo largo de **más de 40 años**, trabajando en el mundo de las **ideas, la estrategia, la competitividad y el desarrollo socio económico** regional, Jon Azua ha combinado su práctica integrada desde responsabilidades en el ámbito público (**Vice lehendakari-vicepresidente del Gobierno Vasco y Consejero titular de diferentes carteras como Industria, Comercio y Energía, Sanidad, Trabajo y Seguridad Social, y Secretaría de Presidencia**, así como la **Dirección de Planificación Económica en Transportes, Comunicaciones y Asuntos Marítimos** en el inicio del primer gobierno vasco, o la titularidad del **Departamento de Promoción y Desarrollo Económico de Bizkaia**), el mundo de la consultoría (**Socio-Director de firmas como Arthur Andersen, Bearing Point y Enovatinglab**, de la que es fundador y en la que desarrolla su actividad principal desde hace ahora 20 años), asesorando a empresas internacionales en una amplia variedad de industrias y países a lo largo del mundo; ámbito académico desde la base de la Red de Microeconomía en Competitividad de la Universidad de Harvard como profesor e investigador, promoviendo instituciones para la competitividad en diferentes países del mundo, presente en un largo número de empresas, organismos e instituciones, desde sus Consejos Asesores y/o de Administración o la dirección de un largo centenar de proyectos de consultoría. Autor de diferentes publicaciones con énfasis especial en la clusterización de la economía, las estrategias cooperativas y los modelos de desarrollo regional inclusivo, las políticas industriales y tecnológicas, estrategias de salud y ciencias de la vida, así como el amplio mundo de las interacciones empresa-gobiernos y Comunidad.

Su reconocida participación en iniciativas líderes en el País Vasco y su interacción con los espacios en la vanguardia mundial le confieren el conocimiento y experiencia necesarios para abordar este apasionante trabajo. Una apuesta optimista a la vez que exigente para construir un espacio deseable de prosperidad, bienestar y desarrollo inclusivo para una Bizkaia 2050 (Bilbao-Bizkaia-Basque Country).

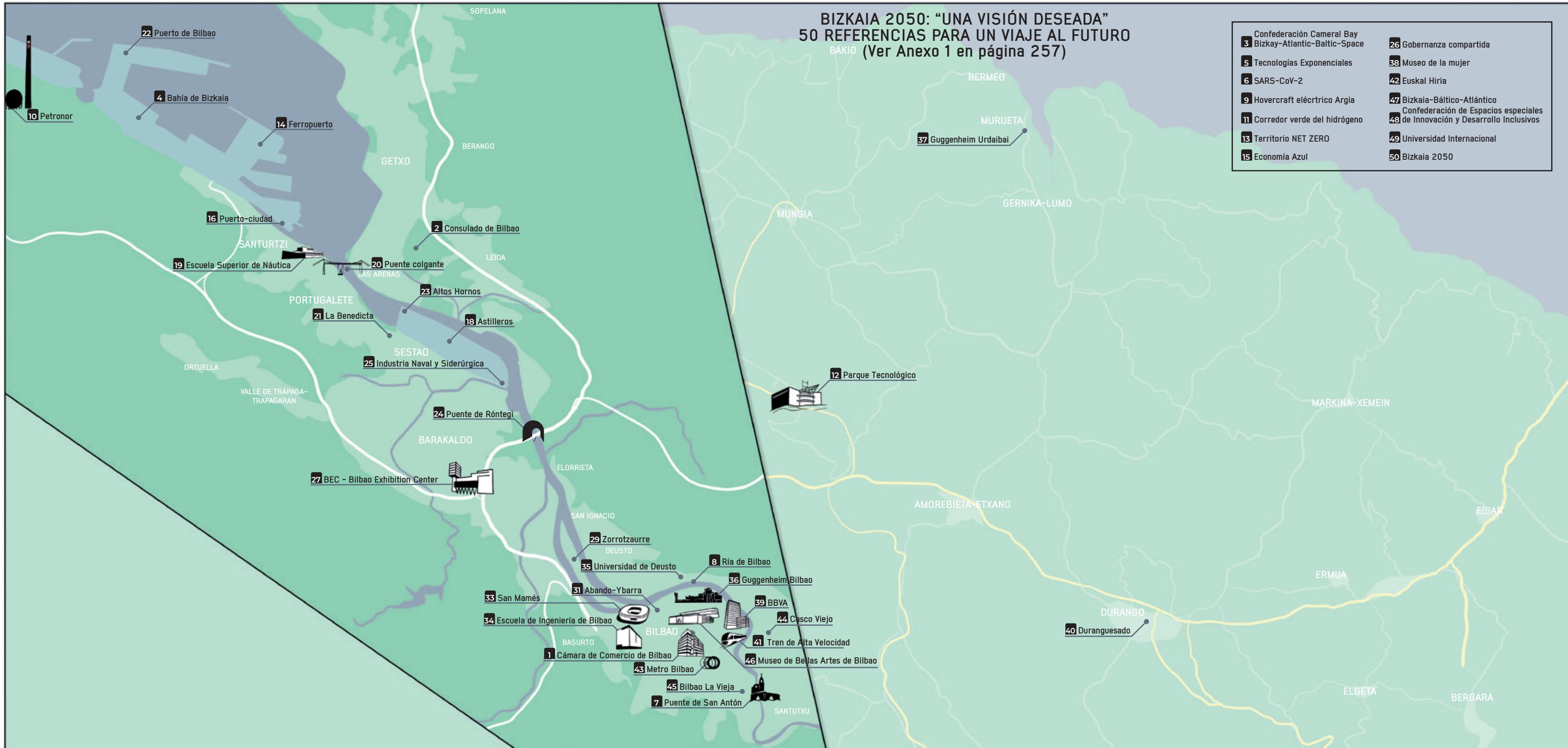
- 
- **Bilbao-Bizkaia-Basque Country** supone la base mínima de partida para construir la **Bizkaia del 2050** como proyecto ilusionante que responda a una pregunta clave: *¿Qué llevaría a una persona a elegir realizar su proyecto de vida y profesional en y desde esta Bizkaia del mañana?*
 - *¿Qué habríamos hecho entre HOY y el 2050 para llegar a la sociedad deseada que imaginamos y pretendemos hacer posible?*
 - *La elección de la imagen icónica de la Bahía de Bizkaia posibilita este intento provocador del mañana, la vinculación histórica con el espíritu innovador heredado y potenciado, a lo largo del tiempo, estructurando una narrativa imaginativa, confrontada con la realidad observable y la exploración de las tendencias y desafíos de futuro, desde una perspectiva de oportunidades y olas de éxito alcanzables. Construir una nueva huella de futuro, como nodo relevante y protagonista de redes de conocimiento, innovación, emprendimiento y prosperidad inclusiva a lo largo del mundo.*
 - *Bizkaia 2050: Bilbao-Bizkaia-Basque Country es una propuesta para la reflexión, para el compromiso solidario, intergeneracional, desafiante, exigente y posible. Es, a la vez, una provocación para soportar y tomar decisiones, asumir riesgos y emprender verdaderas revoluciones, cambios disruptivos, transformaciones incómodas. Es, sobre todo, un canto de ilusión y motivación para las jóvenes generaciones de modo que crean y confíen en sí mismas y en lo que está por venir (y que ellos pueden traer). Es, también, un refuerzo de expectativas (y posibilidades) para las generaciones intermedias que han de vivir 50 años más y que no pueden conformarse con dejar pasar el tiempo y dar por bueno lo que venga. Apropiémonos de nuestro futuro, construyéndolo desde la base que otros nos han legado.*
 - *¿Estamos preparados como sociedad, como individuos, en nuestro rol cómo agentes generadores de riqueza, empleo, bienestar y prosperidad de un futurible espacio por construir? Bienvenidos a un ilusionante y apasionante viaje.*

BIZKAIA 2050: "UNA VISIÓN DESEADA"

50 REFERENCIAS PARA UN VIAJE AL FUTURO

(Ver Anexo 1 en página 257)

- | | |
|---------------------------------|--|
| Confederación Cameral Bay | 26 Gobernanza compartida |
| 3 Bizkay-Atlantic-Baltic-Space | 38 Museo de la mujer |
| 5 Tecnologías Exponenciales | 42 Euskal Hiria |
| 6 SARS-CoV-2 | 47 Bizkaia-Báltico-Atlántico |
| 9 Hovercraft eléctrico Argia | Confederación de Espacios especiales |
| 11 Corredor verde del hidrógeno | 48 de Innovación y Desarrollo Inclusivos |
| 13 Territorio NET ZERO | 49 Universidad Internacional |
| 15 Economía Azul | 50 Bizkaia 2050 |



EUSKADI NEXT

Programa Vasco de Recuperación y Resiliencia

A Salud y cuidado de las personas

B Aprendizaje a lo largo de la vida

C Generación de energías renovables

D Movilidad sostenible

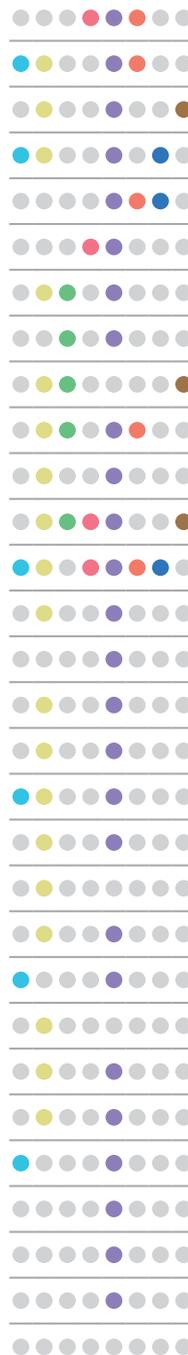
E Digitalización e innovación

F Hábitat urbano

G Hábitat natural y prevención de desastres naturales

H Economía circular

A B C D E F G H



ESPAÑA PUEDE

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

- 01 Plan de choque de movilidad sostenible, segura y conectada en entornos urbanos y metropolitanos
- 02 Plan de rehabilitación vivienda y regeneración urbana
- 03 Transformación y digitalización de la cadena logística del sistema agroalimentario y pesquero
- 04 Conservación y restauración de espacios y su biodiversidad
- 05 Preservación del espacio litoral y los recursos hídricos
- 06 Movilidad sostenible, segura y conectada
- 07 Despliegue masivo del parque de generación renovable dirigido al desarrollo de energía
- 08 Infraestructuras eléctricas, promoción de redes inteligentes y despliegue de la flexibilidad y el almacenamiento
- 09 Hoja de ruta del hidrógeno renovable y su integración sectorial
- 10 Estrategia de Transición justa
- 11 Modernización de las administraciones públicas
- 12 Política industrial España 2030
- 13 Impulso a la PYME
- 14 Plan de modernización y competitividad del sector turístico
- 15 Conectividad digital, impulso de la ciberseguridad y despliegue del 5G
- 16 Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial
- 17 Reforma Institucional y fortalecimiento de las capacidades del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación
- 18 Renovación y ampliación de las capacidades del Sistema Nacional de Salud
- 19 Plan nacional de capacidades digitales (digital skills)
- 20 Plan estratégico de impulso a la Formación Profesional
- 21 Modernización y digitalización del sistema educativo, incluida la educación de 0 a 3 años
- 22 Plan de choque para la economía de los cuidados y refuerzo de las políticas de igualdad e inclusión.
- 23 Nuevas políticas públicas para un mercado de trabajo dinámico, resistente e inclusivo
- 24 Revalorización de la industria cultural
- 25 Spain Audiovisual Hub (incluye sector de videojuegos)
- 26 Fomento del sector del deporte
- 27 Ley de medidas de prevención y lucha contra el fraude fiscal
- 28 Adaptación del sistema impositivo a la realidad del siglo XXI
- 29 Mejora de la eficacia del gasto público
- 30 Sostenibilidad del sistema público de pensiones en el marco del Pacto de Toledo

Proyectos privados

M€

Brain Mirroring Center (BMC)-Aetereal Ments S.A.	530,7
Renovación de cogeneración y uso de combustibles renovables - Cemosa	6,0
Transformación del proceso productivo de TMP (Thermo Mechanical Pulp) a BCTM (Bleached Chemi-Thermo Mechanical Pulp) - Zubialde	6,0
Mejora de los procesos destinados al incremento de la productividad, eficiencia energética y reducción del impacto ambiental -Smurfn Kappa Nervión	20,1
Electrolizadores Alcalinos / PEM - Sener	120,0
Selección automática de piezas mediante la visión artificial integrada en los procesos - Elay	95,0
Selección automática de piezas mediante la visión artificial integrada en los procesos Chain Plate	2,0
Producción de eslabones pequeños y ligeros de cadenas para la correa de transmisión de vehículos con cambio variable automático - Elay	4,0
Aplicación de calor al material para poder producir con materiales de alta resistencia mecánica Heatform - Elay	320,0
Economía Circular y Sostenibilidad - MCC	636,9
Empresa digital apoyada en la Inteligencia Artificial - MCC	570,8
Proyectos de formación, salud y reto demográfico - KONFEKOOP	6,5
Creación de nuevas cooperativas - KONFEKOOP	24,0
Eólica marina - Iberdrola	8,0
Infraestructura para conexión a red eléctrica en puertos (Bilbao y Pasaia) - Iberdrola	28,5
Electrificación flota autobuses urbanos - Iberdrola	326,0
Infraestructura Autoridad Portuaria Bilbao - APB	133,6
“Programa de implantación de un Sistema Nacional de Inserción Juvenil Objetivo 100.000 jóvenes” - OCDE y Fundación Novia Salcedo	731,0
E3L - EUSKADI LIFE LONG LEARNING - Universidad de Deusto	14,7
GIZEiA - Gizarte Eraldaketarako Campusak - Universidad de Deusto	9,4
SINCE - inStitutions IN Climate Emergency - Universidad de Deusto	8,4
R3-Manufacturing Next Generation - APM - Cluster de la Fabricación Avanzada y Digital	245,0

Entre los “PERTE Regionales” de Euskadi, figurarían en este sentido los siguientes:

- PERTE Regional 1 > Longevidad, bienestar y resiliencia
- PERTE Regional 2 > Redes de distribución inteligente (agua, gas y electricidad)
- PERTE Regional 3 > Energías renovables de origen marino
- PERTE Regional 4 > Capacitación científica y tecnológica
- PERTE Regional 5 > Big Data, Cloud, Inteligencia Artificial y Ciberseguridad
- PERTE Regional 6 > Euskadi Creativa
- PERTE Regional 7 > Ciudades sostenibles
- PERTE Regional 8 > Resiliencia al cambio climático, ecosistemas y biodiversidad
- PERTE Regional 9 > Ecoinnovación

Reparto por componentes

La inversión total recogida en Euskadi Next asciende a 18.286,6 millones de euros, de acuerdo con un reparto por componentes que queda recogido en la siguiente tabla.

Se trata de la inversión total con la que se aspira a apalancar fondos del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MPR). Esta financiación del MPR variará en función de la intensidad de ayudas de Estado al que puedan optar los diferentes proyectos que a su vez depende de la naturaleza de las inversiones y de la configuración de la colaboración público-privada sobre la que se asienten las diferentes iniciativas. A día de hoy, se desconocen las posibilidades de cofinanciación de los PERTE, lo que también dificulta la posibilidad de conocer la necesidad de las ayudas de Estado que puedan recibir los proyectos que se enmarquen en esta tipología.

Inversión total movilizada mediante convocatorias y licitaciones

COMPONENTE	INVERSIÓN TOTAL (M€)
Salud y cuidado de las personas	284,5
Aprendizaje a lo largo de la vida	747,8
Generación de energías renovables	699,8
Movilidad sostenible	1.391,4
Digitalización e innovación	1.316,4
Hábitat urbano	1.306,5
Hábitat natural y prevención de desastres naturales	976,2
Economía circular	79,9
TOTAL CONVOCATORIAS Y LICITACIONES	6.802,5

Inversión total por componentes Euskadi Next

COMPONENTE	INVERSIÓN TOTAL (M€)	%
Salud y cuidado de las personas	1.683,6	9,2%
Aprendizaje a lo largo de la vida	747,8	4,1%
Generación de energías renovables	2.852,4	15,6%
Movilidad sostenible	3.315,7	18,1%
Digitalización e innovación	3.684,0	20,2%
Hábitat urbano	2.993,9	16,4%
Hábitat natural y prevención de desastres naturales	1.359,6	7,4%
Economía circular	1.649,6	9,0%
TOTAL EUSKADI NEXT 2.0	18.286,6	100%

Afectación de las inversiones de Euskadi Next por territorios

TERRITORIO	INVERSIÓN TOTAL (M€)
CAE (sin territorializar)	59%
Araba	11%
Bizkaia	18%
Gipuzkoa	12%
TOTAL	100%

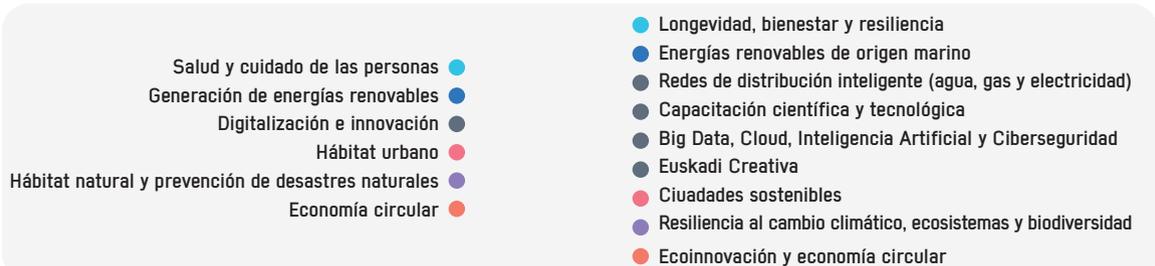
La inversión total recogida en Euskadi Next asciende a 18.286,6 M€



Gráfico que relaciona los 8 componentes con las 7 áreas estratégicas de la RIS3



Relación entre componentes de Euskadi Next y PERTE Regionales

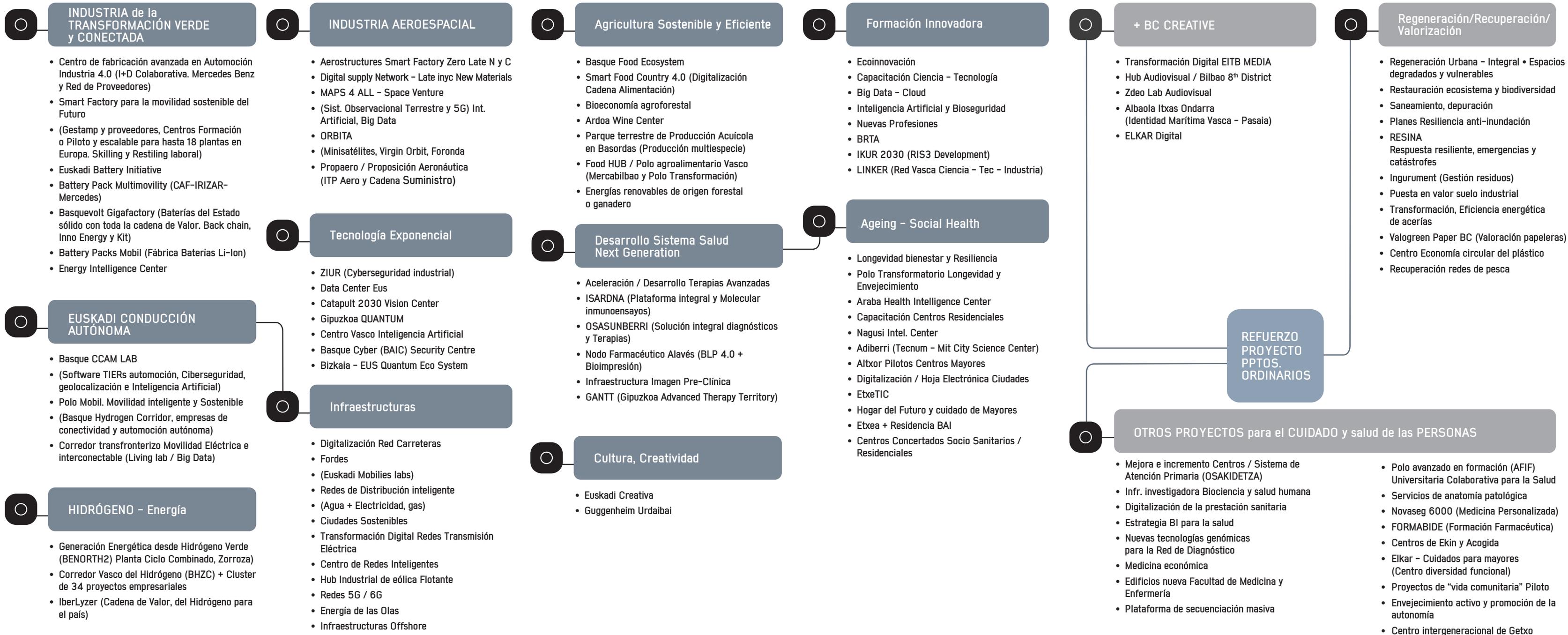


Relación entre componentes Euskadi Next y PERTE Estatales

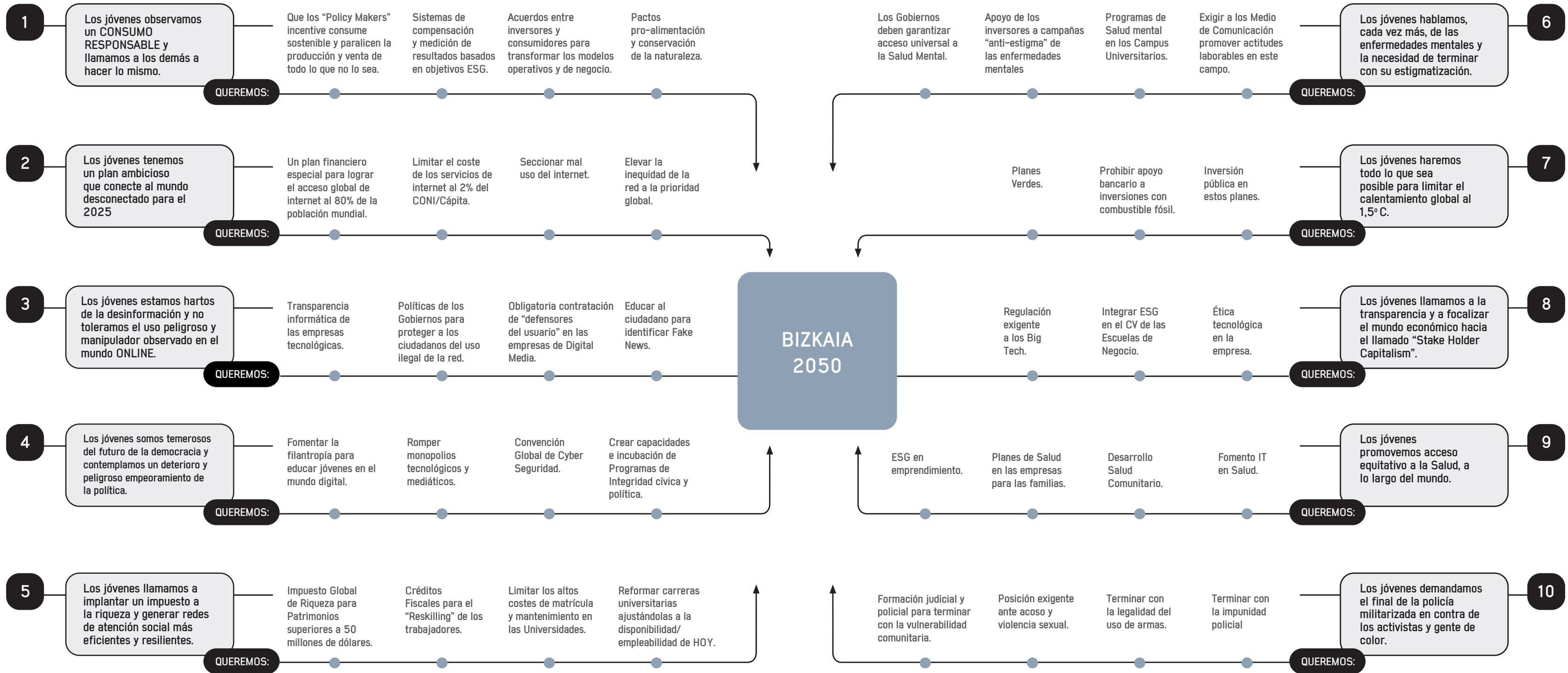


COMPONENTES EUSKADI NEXT 2.0
(INVERSIÓN TOTAL: 18.286,6 MILLONES DE EUROS)

		Salud y cuidado de las personas	Aprendizaje a lo largo de la vida	Generación de energías renovables	Movilidad sostenible	Digitalización e innovación	Hábitat urbano	Hábitat natural y prevención de desastres naturales	Economía circular
		DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN POR COMPONENTE EUSKADI NEXT 2.0							
ALINEACIÓN DE RECURSOS, MAPA DE PROYECTOS E INICIATIVAS Y SU RELACIÓN CON COMPONENTES EUSKADI NEXT 2.0		9,2%	4,1%	15,6%	18,1%	20,2%	16,4%	7,4%	9,0%
RIS3 EUSKADI	Industria Inteligente								
	Energías más limpias								
	Salud Personalizada								
	Alimentación saludable								
	Ecoinnovación								
	Ciudades sostenibles								
	Euskadi creativa								
PERTE REGIONAL	Longevidad, bienestar y resiliencia								
	Redes de distribución inteligente (agua, gas y electricidad)								
	Energías renovables de origen marino								
	Capacidad científica y tecnológica								
	Big data, Cloud, Inteligencia Artificial y Ciberseguridad								
	Euskadi creativa								
	Ciudades sostenibles								
	Resiliencia al cambio climático, ecosistemas y biodiversidad								
Ecoinnovación y economía circular									
PERTE ESTATAL	Desarrollo de un sistema de salud puntero								
	La generación energética mediante hidrógeno verde								
	La industria de la automoción verde y conectada								
	La industria aeroespacial								
	La agricultura sostenible y eficiente								
ESPAÑA PUEDE	Agenda urbana y rural, lucha contra la despoblación y desarrollo de la agricultura								
	Agenda urbana y rural, lucha contra la despoblación y desarrollo de la agricultura								
	Transición energética justa e inclusiva								
	Una Administración para el siglo XXI								
	Modernización y digitalización del tejido industrial y de la PYME, recuperación del turismo e impulso a una España nación emprendedora								
	Pacto por la ciencia e innovación. Refuerzo a las capacidades del Sistema Nacional de Salud								
	Educación y conocimiento, formación continua y desarrollo de capacidades								
	Nueva economía de los cuidados y políticas de empleo								
	Impulso de la industria de la cultura y el deporte								



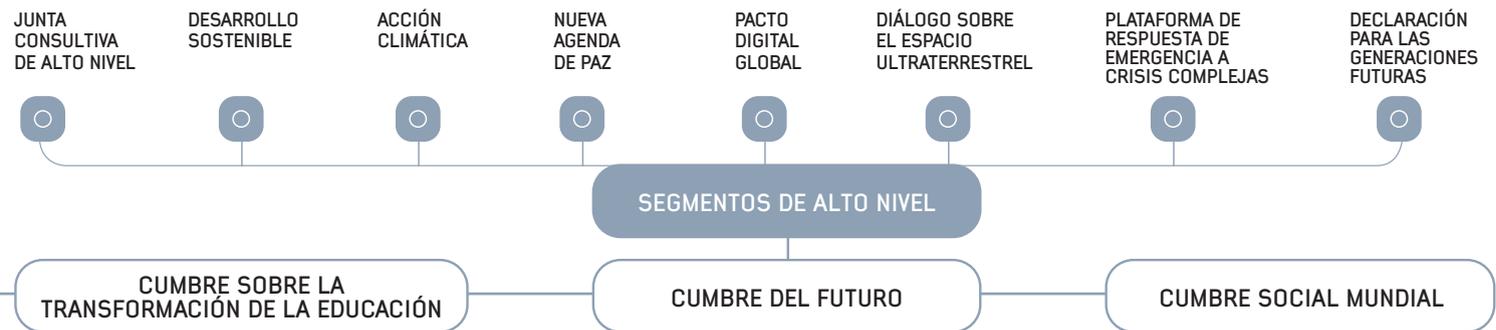
¿RESPONDIENDO A LOS CAMBIOS ESPERABLES? ¿LO QUE QUIEREN LOS JÓVENES Y ESPERAN DE LOS DEMÁS?



PROPUESTAS CLAVE PARA CUMPLIR LOS 12 COMPROMISOS de la declaración sobre la conmemoración del 75º aniversario de las Naciones Unidas

Todas las acciones propuestas están alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y se han concebido para acelerar su consecución

MOMENTOS CLAVE PROPUESTOS



1 No dejar a nadie atrás

- Contrato social renovado con los DDHH como eje
- Nueva era de la **protección social universal**, incluida la atención sanitaria y la seguridad de los ingresos básicos para los 4.000 millones de personas desprotegidas
- Reforzar la disponibilidad de viviendas adecuadas, educación y aprendizaje permanente y trabajo decente
- Inclusividad digital
- Cumbre Social Mundial en 2026
- Buscar **medidas complementarias del PIB**

2 Proteger nuestro planeta

- Reunión de dirigentes de cara al balance mundial de 2023
- Compromiso de alcanzar el objetivo de los 1,5°C y las **emisiones netas de valor cero en 2050 a más tardar**
- Declaraciones de emergencia climática y **derecho a un medio ambiente sano**
- Paquete de apoyo a los países en desarrollo
- Medidas de adaptación y resiliencia
- No extraer carbón después de 2021 y eliminación gradual a los subsidios a los combustibles fósiles
- Tener en cuenta el medio ambiente en los modelos económicos, mecanismos de fijación de precios del carbono y compromisos realistas de los agentes financieros
- Marco de la diversidad biológica posterior a 2020
- Transformar los sistemas alimentarios para que sean sostenibles y justos
- Medidas de la Asamblea general sobre las amenazas territoriales del cambio climático y para la prevención, protección y las soluciones en situaciones de desplazamiento ambiental

3 Promover la paz y prevenir los conflictos

- Nueva agenda de paz para:
- Reducir los riesgos estratégicos (armas nucleares, ciberguerra, sistemas de armas autónomas)
- Reforzar la previsión a nivel internacional
- Reformular las respuestas a todas las formas de violencia
- Invertir en la prevención y la consolidación de la paz, incluidos el Fondo para la Consolidación de la Paz y la Comisión de la Consolidación de la Paz
- Apoyar las actividades regionales de prevención
- Centrar las políticas de seguridad en las mujeres y las niñas
- Utilización pacífica segura y sostenible del espacio ultraterrestre, incluso mediante un diálogo multipartito sobre el espacio ultraterrestre

4 Acatar el derecho internacional y garantizar la justicia

- Los DDHH como medida para resolver problemas, incluso mediante leyes amplias contra la discriminación y fomentando la participación
- Aplicación de los DDHH en el ámbito digital, a las cuestiones de vanguardia y a las nuevas tecnologías
- Acceso universal a internet como derecho humano
- Mecanismos de DDHH con una base financiera más sostenible
- Identidad jurídica para todas las personas fin de la apatridia y protección de los desplazados internos, los refugiados y los migrantes
- Nueva concepción del estado de derecho
- Hoja de ruta mundial para el desarrollo y la aplicación efectiva del derecho internacional

5 Centrarse en las mujeres y las niñas

- Derogar las leyes que entrañan discriminación de género
- Promover la paridad de género incluso mediante cupos y medidas especiales
- Facilitar la inclusión económica de las mujeres, incluso con inversiones en la economía del cuidado y apoyo a las empresarias
- Tener en cuenta la opinión de las mujeres más jóvenes
- Erradicar la violencia contra las mujeres y niñas, incluso mediante un **plan de respuesta de emergencia**

6 Fomentar la confianza

- Código de conducta mundial que promueva la integridad en la información pública
- Mejorar la experiencia de las personas con las instituciones públicas y los servicios básicos
- Actividades nacionales inclusivas para escuchar opiniones e "imaginar el futuro"
- Medidas anticorrupción acordes con la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción
- Reforma del sistema tributario internacional
- Estructura conjunta sobre la integridad financiera y lucha contra los flujos financieros ilícitos

7 Mejorar la cooperación digital

- Pacto digital global para:
- Conectar a internet a todas las personas, incluidas todas las escuelas
- Evitar la fragmentación de internet
- Proteger los datos
- Aplicar los DDHH en el ámbito digital
- Introducir criterios de rendición de cuentas por la discriminación y los contenidos engañosos
- Promover la regulación de la Inteligencia artificial
- Patrimonio digital como bien público global

8 Modernizar las Naciones Unidas

- **Junta Consultora de Alto Nivel** sobre la protección de los bienes comunes globales y la provisión de bienes públicos globales lideradas por ex Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno
- Una política de todo el sistema que se centra en las personas, teniendo en cuenta la edad el género y la diversidad
- Escuchar, participar y consultar más (incluso digitalmente) sobre la declaración del 75º
- Paridad de géneros en el sistema de las Naciones Unidas para el 2028
- Restablecer la Junta de Asesoramiento Científico del Secretario General
- "Quinteto de cambios" para las Naciones Unidas 2.0, a saber: innovación, datos, previsión estratégica, orientación a los resultados y ciencias del comportamiento

9 Asegurar una financiación sostenible

- Cumbre entre el Grupo de los 20, el Consejo Económico y Social, el Secretario General y las jefaturas de las instituciones financieras internacionales para lograr una economía mundial sostenible, inclusiva y resiliente, y con este fin:
- Apoyar estímulos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante una alianza para el último tramo que permita llegar a quienes se han quedado más atrás
- Proporcionar incentivos más flexibles para la investigación y el desarrollo
- Subsancar las deficiencias de la arquitectura de la deuda
- Sistema multilateral de comercio más justo y resiliente, incluso revitalizando la OMC
- Nuevos modelos de negocio
- Mejorar el proceso presupuestario de las Naciones Unidas

10 Impulsar las alianzas

- Reuniones anuales entre las Naciones Unidas y todas las jefaturas de las organizaciones regionales
- Mayor interacción entre el sistema de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y los bancos regionales de desarrollo
- Interacción más sistemática con parlamentos, autoridades subnacionales y el sector privado
- Puntos locales de la sociedad civil en todas las entidades de las Naciones Unidas
- La Oficina de las Naciones Unidas para las Asociaciones de Colaboración se encargará de consolidar el acceso y la inclusión, incluida la accesibilidad digital

11 Escuchar a la juventud y trabajar con ella

Juventud

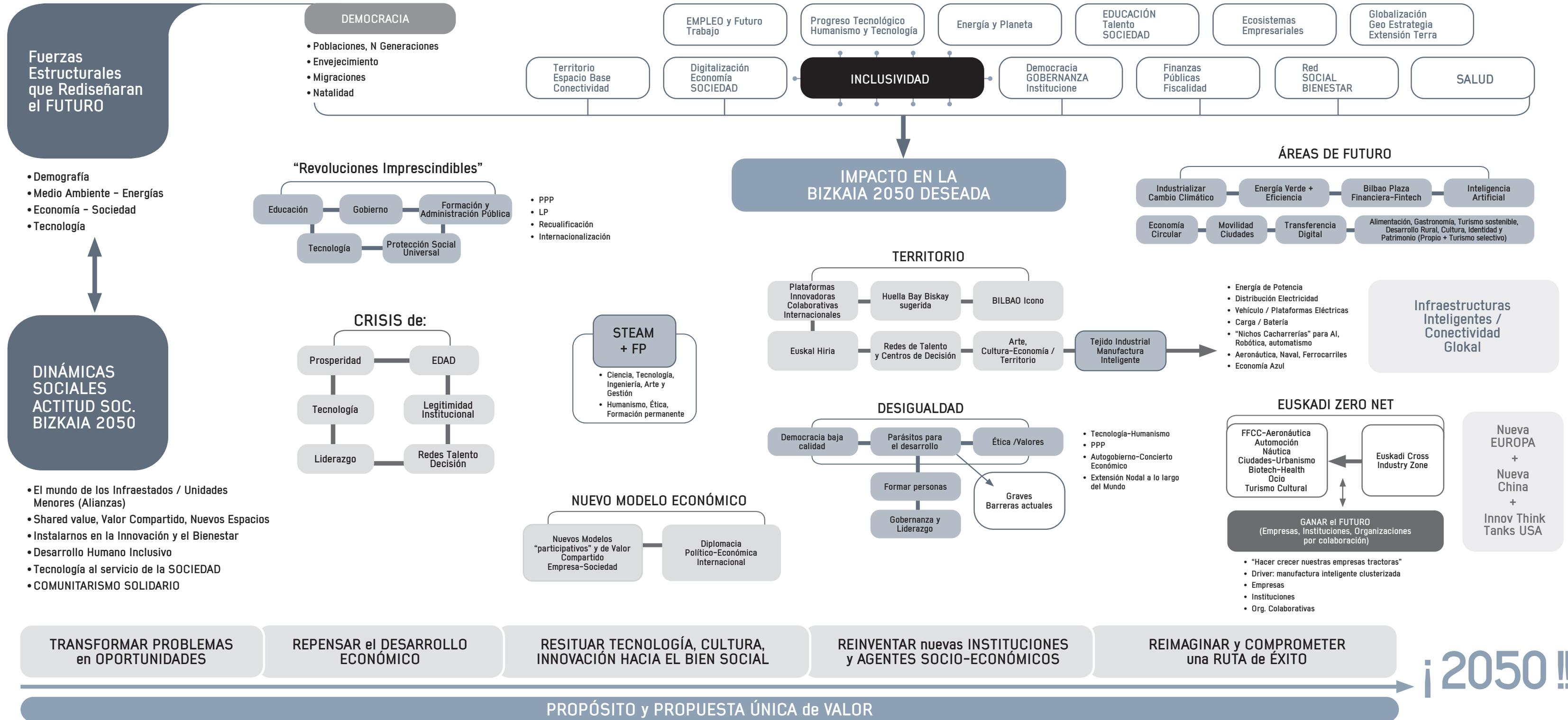
- Eliminar las barreras a la participación política y medir los avances mediante un "índice de la juventud en la política"
- Oficina de las Naciones Unidas para la Juventud
- Cumbre sobre la Transformación de la Educación en 2022
- Barómetro de la recuperación para rastrear las trayectorias profesionales y el acceso de la juventud al mercado laboral
- **Coalición muy ambiciosa** para promover la creación de empleos verdes y empleos en la economía digital

Generaciones futuras

- Cumbre del Futuro en 2023
- Asegurar la mentalidad a largo plazo, incluso a través de un **Laboratorio de Futuros** de las Naciones Unidas
- Representar a las generaciones venideras incluso reutilizando el Consejo de Administración Fiduciaria, formulando una **Declaración sobre las Generaciones Futuras** y creando el cargo de **Enviado Especial de las Naciones Unidas para las Generaciones Futuras**

12 Estar preparados

- Se organizará una Plataforma de Emergencia para responder a las crisis mundiales complejas
- Las Naciones Unidas publicarán cada 5 años un informe sobre previsión estratégica y riesgos globales
- Salud pública mundial:
 - Plan mundial de vacunaciones
 - Empoderamiento de la OMS
 - Mayor seguridad y preparación en materia de salud mundial
- Acelerar el desarrollo de productos y el acceso a las tecnologías sanitarias en los países de ingreso bajo y mediano
- Lograr la **cobertura sanitaria universal** y abordar los determinantes de la salud



DIAMANTE COMPETITIVO DEL PAÍS VASCO

Condiciones de los factores

DEBILIDADES

FORTALEZAS

LOCALIZACIÓN
Y RECURSOS NATURALES

Dependencia energética exterior, pero política avanzada de diversificación y autoabastecimiento.
Suelo industrial escaso en Gipuzkoa y Bizkaia.
Carencia de recursos naturales.

Tamaño pequeño y con un sistema polinuclear de ciudades, con planes para mejorar su integración y articulación interna.

Situado en ejes de transporte de la península al resto de la UE y con conexión marítima.

Clima y medio ambiente atractivo.

Cultura singular.

POBLACIÓN
Y FUERZA
DE TRABAJO

Población madura y con bajo crecimiento natural.
Creciente -aunque todavía no excesiva- inmigración de baja cualificación.

Porcentaje alto de personas que no superan la secundaria inferior y bajo porcentaje de población con educación secundaria superior.

Dominio de idiomas extranjeros bajo, pero creciente.

Escasa movilidad de las personas: tanto geográfica como entre organizaciones.

Tasa de actividad medio-alta y baja tasa de paro.

Mano de obra con coste medio-alto.

Alto porcentaje de población con educación terciaria, especialmente de titulados en ciencia y tecnología.

Elevado porcentaje de personal investigador, pero con bajo porcentaje de doctores, escasa dotación de medios y ratios bajas de eficiencia.

Inmigración como oportunidad, aunque no responde a una estrategia de país y difícil de gestionar por insuficiencias del marco institucional.

Buen sistema sanitario, mayoritariamente público.

SISTEMA
SANITARIOSISTEMA
EDUCATIVO

Red de cuatro universidades (una pública mayoritaria, y tres privadas), con presencia en todo el territorio y con carreras asociadas a la economía del país, **pero ninguna de ellas world-class en docencia, deficientes en investigación, endogámicas y con poca conexión con otros agentes del sistema de innovación.**

Sistema de formación continua mal organizado y con bajas tasas de población participantes.

Buena red de educación primaria y secundaria, con un amplio peso de centros privados.

Red de escuelas de formación profesional buena.

Numerosas escuelas de negocios, aunque ninguna en ranking internacionales.

INFRAESTRUCTURAS
TECNOLÓGICAS

Ausencia de organismos públicos de investigación.

Potente red de centros tecnológicos, aunque más adaptadores que generadores de tecnologías y poco conectados a la universidad.

Red de parques tecnológicos y BIC bien desarrollada, si bien con insatisfactoria cooperación entre los agentes (tanto intra como extra-parques).

Desarrollo de nuevos agentes de la red vasca de ciencia y tecnología: CIC, BERC...

Creciente desarrollo de empresas de servicios avanzados (TKIBS), aunque algo locales y no *world-class*.

DEBILIDADES

FORTALEZAS

INFRAESTRUCTURAS
DE TRANSPORTES

Falta de integración y gestión unitaria con relación al entorno ambiental, económico y social del sistema de transporte.

Infraestructura ferroviaria infra desarrollada, tanto para conexión externa como interna, aunque con planes de mejora en marcha.

Aeropuertos con escasas conexiones internacionales.

Infraestructura de carreteras aceptable, aunque crecientemente congestionada.

Potencialidades en puertos comerciales, aunque insuficientemente explotadas y sin plataformas intermodales.

Infraestructura logística media.

OTRAS
INFRAESTRUCTURAS
AVANZADAS

Servicios de conexión a internet caros y de limitada calidad.

Infraestructura de telecomunicaciones (red de fibra óptica...) avanzada.

Buenas infraestructuras feriales, congresuales y culturales.

SISTEMA
FINANCIERO

Mercado de valores poco adaptado a la financiación empresarial.

Capital riesgo y business angels poco desarrollados, especialmente para proyectos innovadores.

Sistema bancario desarrollado y eficiente, pero corto-placista y no financiador de riesgo.

Sociedades de Garantía Recíproca líderes.

ADMINISTRACIÓN

Función de regulación en manos de la Administración Central del Estado, negativa para el desarrollo de servicios administrativos avanzados en el País Vasco.

Administración pública con competencias y recursos. Rico y plural entramado administrativo e institucional, aunque con solapamientos y necesidad de coordinación.

Condiciones de la demanda

DEMANDA
PERSONAL

Escaso desarrollo de organizaciones de consumidores.

Bajo porcentaje de población joven.

Elevado y creciente nivel de renta per cápita, bastante uniformemente distribuido.

Creciente nivel de uso de las TIC por las familias, aunque lejos del existente en países líderes.

DEMANDA
EMPRESARIAL

Carencias de anticipación, exigencia o novedad del consumidor local, compensadas en parte con el elevado rigor de las empresas multinacionales extranjeras a que se atiende.

Escasa presencia de productores de bienes de consumo final y empresas tractoras.

Escasa penetración en el mercado norteamericano y en el asiático.

Alto porcentaje de exportaciones destinadas a los mercados europeos.

DEMANDA
PÚBLICA

Escaso uso de la política de compras públicas.

Bajo -aunque creciente- rigor en la aplicación de normativa medioambiental.

Estándares técnicos y medioambientales europeos.

Industrias relacionadas y de apoyo

DEBILIDADES

FORTALEZAS

GENERAL

Capacidad del país para producir al 100% cualquier producto sofisticado: coche, avión, hospital...

SERVICIOS

Bajo peso de manufacturas de nivel tecnológico alto.

Marcada especialización industrial y competitiva red local de proveedores industriales.

Especialización en manufacturas de bienes intermedios y de bienes de equipo (ligadas al metal y a la petroquímica).

Sector de TIC incipiente y constituido en asociación clúster.

Elevado peso de manufacturas de nivel tecnológico medio.

CLÚSTERS

Bajo peso de servicios muy intensivos en conocimiento.

Desplazamiento de la industria hacia sectores más avanzados.

Falta de nervio financiero y corporativo suficiente para liderar grandes proyectos globalizables.

Oferta amplia de servicios ligados a la empresa, aunque no *world-class*.

Terciarización progresiva de la economía.

Contexto de estrategia y rivalidad

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Escaso –aunque creciente– n.º de grandes empresas y grupos empresariales.

Tejido empresarial compuesto mayoritariamente por pymes.

Mayoría de centros decisorios de las grandes empresas situados en el exterior.

Empresariado local enraizado y comprometido con el país, y con una presencia singular del grupo cooperativo.

Alto porcentaje de empresas de subcontratación, pero casi la mitad de ellas con autonomía suficiente.

Alto nivel de competencia.

Insuficiente cooperación interempresarial, aunque se aprecian signos de avance.

Abundancia de instituciones en el ámbito empresarial (asociaciones empresariales y sectoriales, asociaciones clústeres, Cámaras de Comercio).

Amplio desarrollo de la economía social.

EMPRENDIMIENTO

Nivel de emprendimiento medio, con proyectos emprendedores de escaso perfil innovador e internacional.

País de tradición emprendedora y con empresarios serios y con capacidad de supervivencia.

Valores sociales y culturales que no priman el riesgo, la creatividad e iniciativa personal, la cultura científica y la innovación.

Importante nivel de emprendimiento público.

INTERNACIONALIZACIÓN

Escasa penetración de capital extranjero.

Apertura comercial exterior media de las empresas vascas, muy centrada en la UE, y con poca presencia en Asia, Norteamérica y países del Este.

Inversión directa hacia el exterior media, muy centrada en la UE y Latinoamérica, aunque en rápida expansión y diversificación hacia Asia y países del Este.

Marco regulador liberal de las relaciones comerciales y de inversión con el exterior.

DEBILIDADES

FORTALEZAS

INTANGIBLES

Bajo porcentaje de empresas con actividades de I+D y de gasto empresarial en I+D (excluidos centros tecnológicos), que dificulta su relación y capacidad de absorción de tecnología de otros agentes.

Alta implantación de cultura de la calidad (certificaciones) y capacidad de adaptación al cliente/mercado.

Escasa propensión al uso de la protección intelectual (OEP).

Poca innovación tecnológica de productos.

Insuficiente desarrollo de la innovación no tecnológica (comercial, organizativa...).

Poco desarrollo de intangibles ligados al comercio y marketing (marcas).

Escaso desarrollo de políticas de recursos humanos en las empresas.

RELACIONES LABORALES Y SOCIALES

Marco regulador del mercado de trabajo rígido y poco adaptado a la realidad socio-laboral del País Vasco.

Sindicalismo organizado en el ámbito vasco.

Conflictividad laboral.

Inestabilidad e incertidumbres por el contexto sociopolítico.

FISCALIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Insuficiente liberalización e inadecuada regulación en servicios, energía y suelo.

Presión fiscal global claramente inferior a la media europea, aunque las cotizaciones sociales a cargo de la empresa y la imposición de sociedades son algo altas.

Autonomía e incentivos fiscales apropiados para la inversión, innovación e internacionalización, aunque sujetos a continuos cuestionamientos.

Numerosos programas y políticas públicas favorecedoras de la innovación y de la mejora de la gestión empresarial.

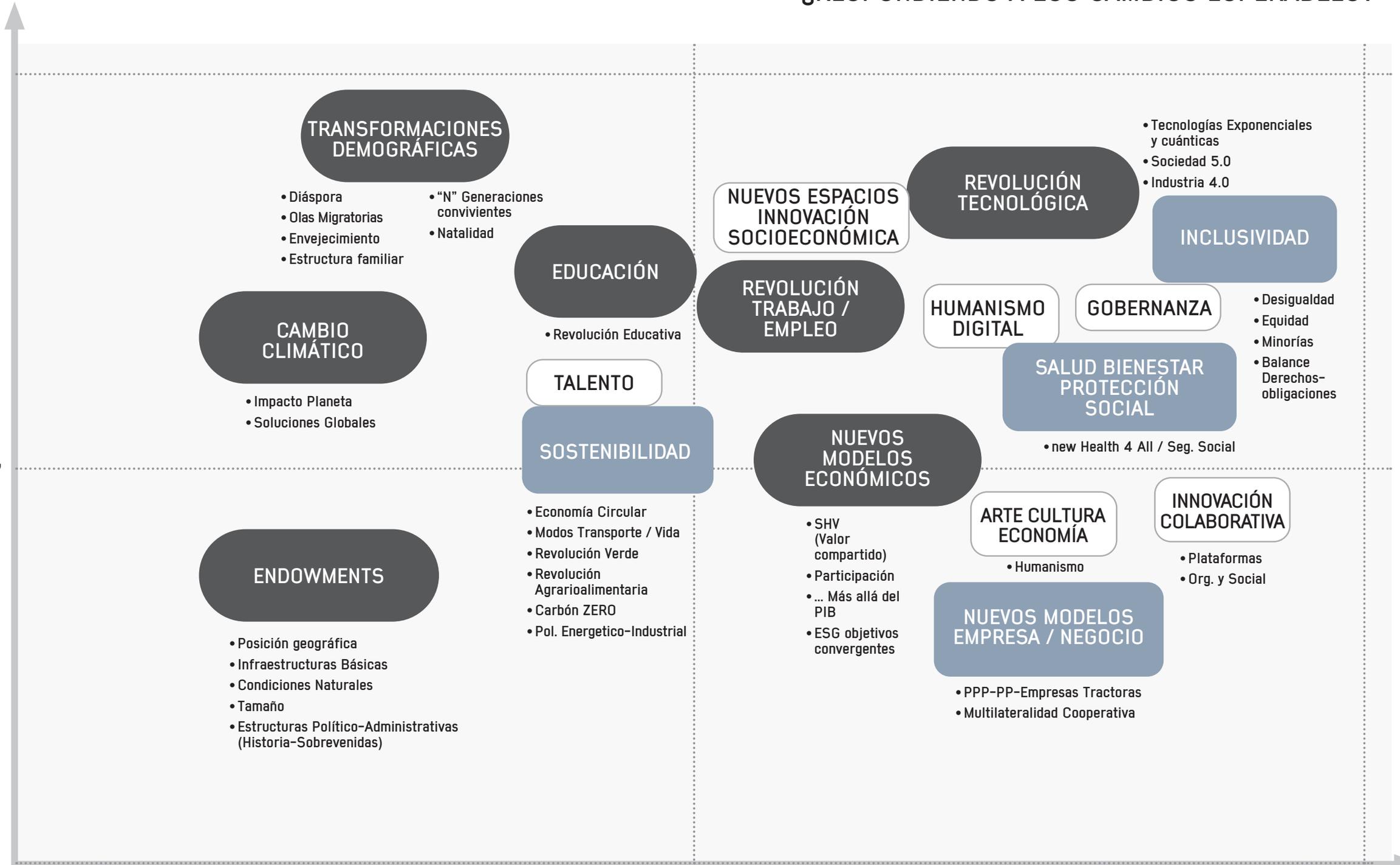
Alta interlocución entre Administración regional y local y las empresas, que permite adecuar las políticas a las necesidades.

En definitiva, un escenario real de la base sobre la que construir el futuro 2050. Conscientes de nuestras fortalezas, de una valoración positiva del largo recorrido emprendido para llegar hasta aquí, sabedores de que “no es oro todo lo que reluce”, matizando el “oasis” y la confortabilidad de la que tenemos derecho a disfrutar y advirtiendo los enormes desafíos

por afrontar, con una sociedad exigente y demandante, que no oculta sus preocupaciones, proyecta nuestra desafección y elevado individualismo prioritario y relativo escepticismo ante el riesgo y compromiso colectivo requerido.

Una base de partida.

Impacto en los espacios territoriales innovadores, conectados, prósperos e inclusivos



TRANSFORMACIONES DEMOGRÁFICAS

- Diáspora
- “N” Generaciones convivientes
- Olas Migratorias
- Natalidad
- Envejecimiento
- Estructura familiar

CAMBIO CLIMÁTICO

- Impacto Planeta
- Soluciones Globales

ENDOWMENTS

- Posición geográfica
- Infraestructuras Básicas
- Condiciones Naturales
- Tamaño
- Estructuras Político-Administrativas (Historia-Sobrevenidas)

EDUCACIÓN

- Revolución Educativa

TALENTO

SOSTENIBILIDAD

- Economía Circular
- Modos Transporte / Vida
- Revolución Verde
- Revolución Agrarioalimentaria
- Carbón ZERO
- Pol. Energetico-Industrial

NUEVOS ESPACIOS INNOVACIÓN SOCIOECONÓMICA

REVOLUCIÓN TRABAJO / EMPLEO

NUEVOS MODELOS ECONÓMICOS

- SHV (Valor compartido)
- Participación
- ... Más allá del PIB
- ESG objetivos convergentes

REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

- Tecnologías Exponenciales y cuánticas
- Sociedad 5.0
- Industria 4.0

HUMANISMO DIGITAL

GOBERNANZA

SALUD BIENESTAR PROTECCIÓN SOCIAL

- new Health 4 All / Seg. Social

INCLUSIVIDAD

- Desigualdad
- Equidad
- Minorías
- Balance Derechos-obligaciones

ARTE CULTURA ECONOMÍA

- Humanismo

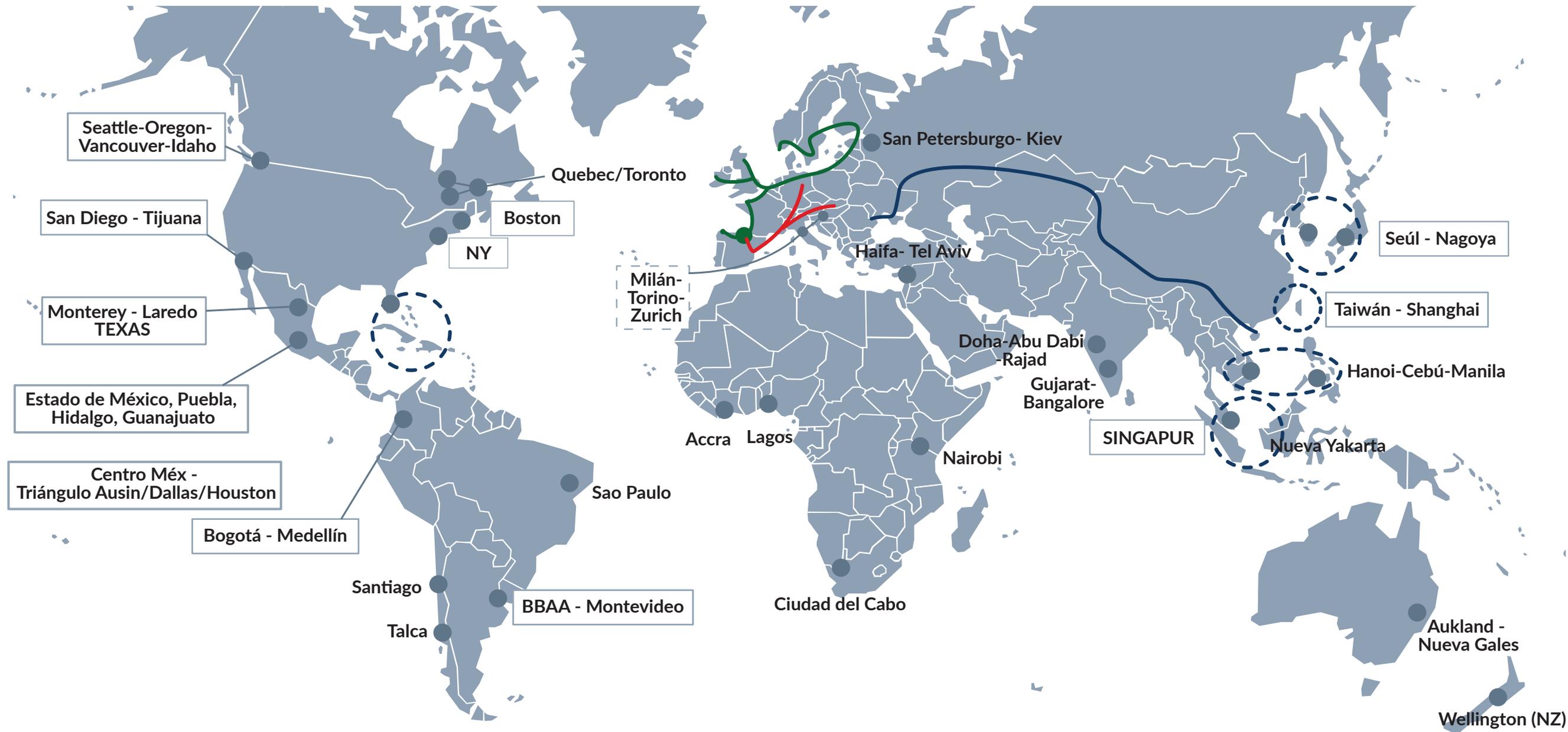
NUEVOS MODELOS EMPRESA / NEGOCIO

- PPP-PP-Empresas Tractoras
- Multilateralidad Cooperativa

INNOVACIÓN COLABORATIVA

- Plataformas
- Org. y Social

Capacidad de Impacto Transformador BIZKAIA 2050



Seattle-Oregon-
Vancouver-Idaho

San Diego - Tijuana

Monterey - Laredo
TEXAS

Estado de México, Puebla,
Hidalgo, Guanajuato

Centro Méx -
Triángulo Ausin/Dallas/Houston

Bogotá - Medellín

Santiago

Talca

BBAA - Montevideo

Quebec/Toronto

Boston

NY

Milán-
Torino-
Zurich

Haifa- Tel Aviv

Accra

Lagos

Ciudad del Cabo

Nairobi

Doha- Abu Dabi
-Rajad

Gujarat-
Bangalore

SINGAPUR

Nueva Yakarta

Hanoi-Cebú-Manila

Taiwán - Shanghai

Seúl - Nagoya

San Petersburgo- Kiev

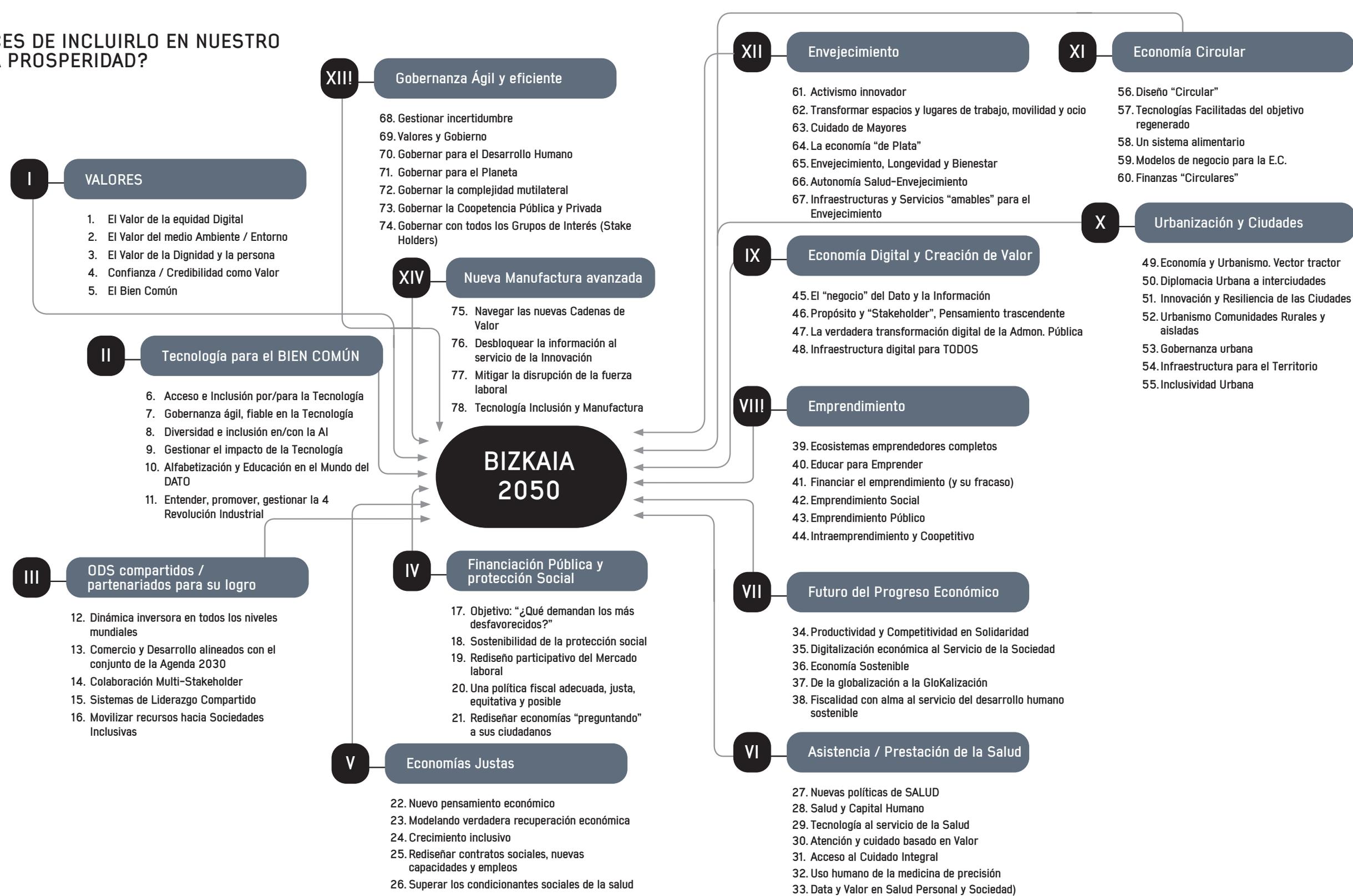
Auckland -
Nueva Gales

Wellington (NZ)

PRESENCIA, OBSERVATORIO, APRENDIZAJE, INTERCAMBIO.
CONCENTRANDO PRIORIDADES, EXTENSIÓN, PROGRESIÓN.
CONSTRUYENDO FUTURO. ELIGIENDO CDS -
REGOÚ "REDES CO-GESTIONABLES"

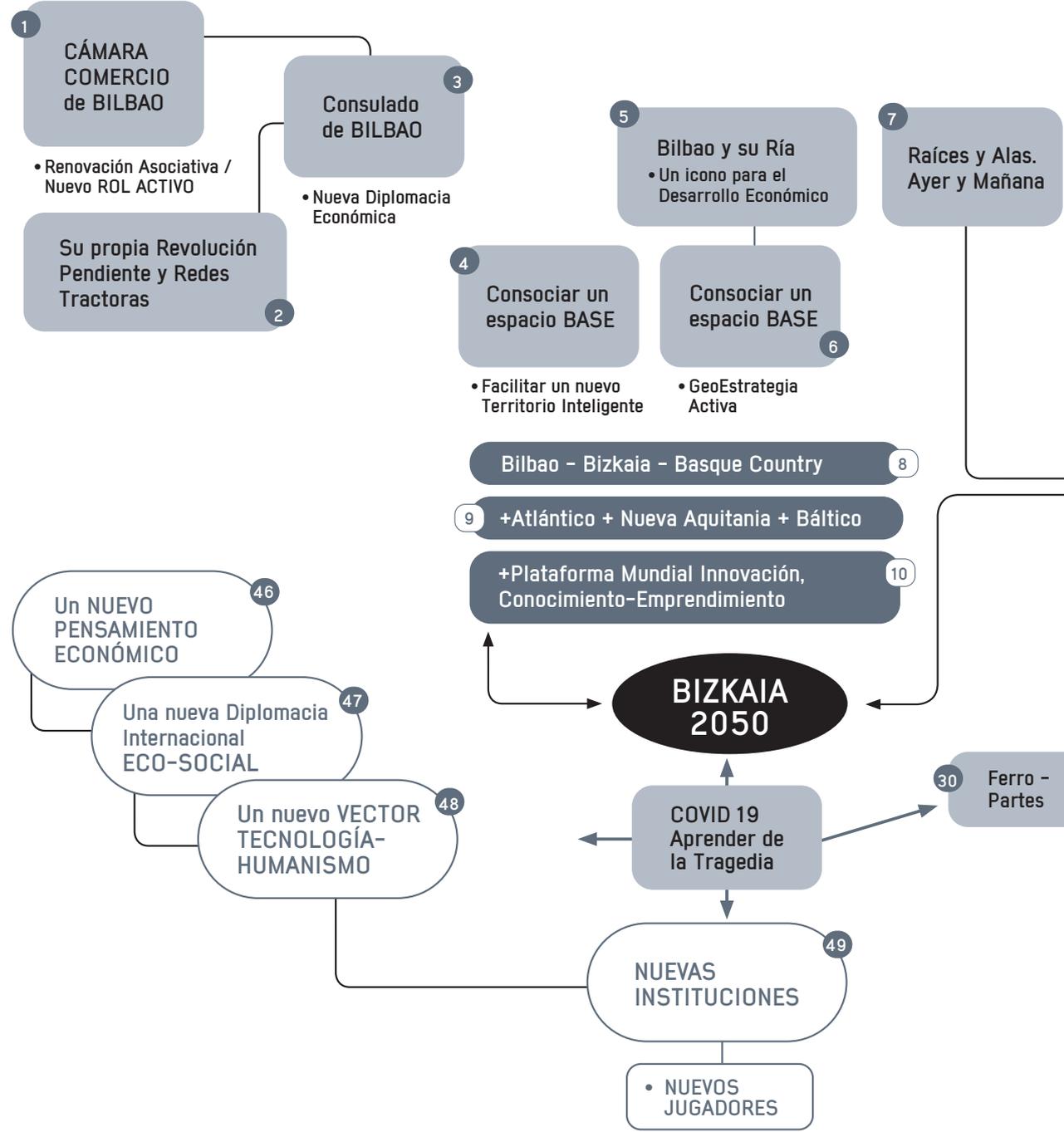
- Bi Bi Bc + NAg + Na + Báltico + Atlántico
- Corredores prioritarios
- Anillo desarrollo Florida - Caribe - Guyana - Costa Rica
- BCN - MED "6 motores"
- Siguiendo la Ruta ONE ROAD - Green Belt

¿Y SI SOMOS CAPACES DE INCLUIRLO EN NUESTRO PROPÓSITO PARA LA PROSPERIDAD?



BIZKAIA 2050: UN NUEVO ESPACIO DE COMPETITIVIDAD EN SOLIDARIDAD POR LA PROSPERIDAD Y EL DESARROLLO INCLUSIVO.

(50 ELEMENTOS CONECTORES PARA SU CONSTRUCCIÓN)



- Nuevo (s) Status + Autogobierno
- Reorganización Confederal Interna
- Gobierno Europeo y Multilateral Mundial
- CONCIERTO ECONÓMICO CONCIERTO POLÍTICO
- NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, FUNCIONARIADO
- NUEVA GOBERNANZA

AÑO VISIÓN	RESULTADO ESPERADO	DELIMITACIÓN	ACTOS LEGISLATIVOS, PLANES Y ESTRATEGIAS
2023	La Europa posterior a la COVID 19 será más ecológica, más digital, más resiliente y mejor adaptada a los retos actuales y futuros. Next Generation EU habrá movilizado recursos públicos europeos para afrontar las consecuencias económicas y sociales surgidas con motivo de la crisis de la COVID 19, de forma que la recuperación de las economías de los países europeos fuera lo más rápida posible.	EUROPA	Next Generation EU
2024	El trabajo de las Instituciones en los próximos años (2019-2024) se habrá centrado en 4 prioridades principales según la Agenda Estratégica: prioridades de la UE para 2019-2024: 1) Proteger a los ciudadanos y las libertades; 2) Desarrollar una base económica sólida y económica; 3) Construir una Europa climáticamente neutra, ecológica, justa y social; 4) Promover los intereses y valores europeos en la escena mundial.	EUROPA	Agenda estratégica: Prioridades de la UE para 2019-2024
2024	La Estrategia para la Transformación Digital de Euskadi 2025 habrá acelerado la adopción de las palancas tecnológicas incipientes, fortalecido el desarrollo y aprovechado el potencial demostrado de los habilitadores, y se habrán activado y potenciado su rápida incorporación a los ámbitos de aplicación esenciales, contribuyendo así a la transición tecnológica-digital, la transición energética-medioambiental y la transición social y sanitaria.	EUSKADI	Estrategia para la Transformación Digital de Euskadi 2025
2025	La Agenda España Digital 2025 habrá impulsado un crecimiento más sostenible e inclusivo, impulsado por las sinergias de las transiciones digital y ecológica, llegando al conjunto de la sociedad y concilie las nuevas oportunidades que ofrece el mundo digital con el respeto de los valores constitucionales y la protección de los derechos individuales y colectivos.	ESPAÑA	Agenda España Digital 2025
2025	España Puede: Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la economía, habrá logrado un efecto duradero en el crecimiento potencial a través, principalmente, de un aumento sostenido de la productividad mediante: el refuerzo del tejido empresarial y del capital humano, tecnológico, científico y natural, un mejor funcionamiento del mercado laboral, la modernización de la Administración Pública. Asimismo habrá mejorado la vertebración social y territorial del país, modernizado el sistema fiscal. Se alcanzará un crecimiento potencial superior al 2% sostenido y rico en creación de empleo de calidad, que permitirá aproximarse a los niveles de inversión europeos y recuperar el ritmo previo a la crisis financiera, creará más de 800.000 puestos de trabajo en sectores de futuro, reducirá la precariedad laboral, la temporalidad, el desempleo estructural y juvenil, el abandono escolar, pudiendo abordar la resolución de los desequilibrios fiscales heredados.	ESPAÑA	España Puede: plan de recuperación, transformación y resiliencia de la economía
2026	Con el Programa Horizonte Europa se habrá alcanzado un horizonte científico, tecnológico, económico y social de las inversiones de la UE en I+I, fortaleciendo de esta manera sus bases científicas y tecnológicas y fomentando la competitividad de todos los estados miembros (EEMM). Horizonte Europa generará 11 € en ganancia del Producto Interior Bruto (PIB) por cada euro invertido, creará hasta 320.000 nuevos puestos de trabajo altamente cualificados para el año 2040 y consolidará el liderazgo de Europa en Investigación e Innovación.	EUROPA	Horizonte Europa
2027	Euskadi se situará entre las regiones europeas más avanzadas en innovación en 2030 gracias al Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030. En Euskadi habrá mejorado el nivel de vida y la calidad del empleo. Estrategia compartida en la que participarán las instituciones públicas, empresas, universidades, centros de investigación, centros tecnológicos y agentes socioeconómicos bajo la filosofía "auzolana" para el impulso del binomio "conocimiento + innovación" al servicio del desarrollo y la mejora de la competitividad global. Se habrá maximizado la orientación de la I+D+i vasca a resultados, impulsado la actividad de I+D e innovación en las empresas, especialmente en las pymes. Se habrá potencializado la internacionalización de la I+D+i vasca y promovido el talento científico-tecnológico, especialmente entre las mujeres.	EUSKADI	Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030
2030	El Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2030 transformará el sistema energético hacia una mayor autosuficiencia energética sobre la base de aprovechar de una manera eficiente el potencial renovable existente en nuestro país, particularmente el solar y el eólico. Esta transformación incidirá de manera positiva en la seguridad energética nacional al disminuir de manera significativa la dependencia de importaciones de combustibles fósiles que suponen una elevada factura económica y que está sometida a factores geopolíticos y a una volatilidad elevada en los precios. Como resultado de la ejecución del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima se logrará una presencia de las energías renovables sobre el uso final de energía del 42%, debido a la inversión prevista en renovables, eléctricas y térmicas, así como la notable reducción en el consumo final de energía como resultado de los programas medidas de ahorro y eficiencia en todos los sectores de la economía. El impulso al despliegue de las energías renovables, la generación distribuida y la eficiencia energética se caracterizará por estar anclado al territorio. En consecuencia, su ejecución generará importantes oportunidades de inversión y empleo.	ESPAÑA	El Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030

AÑO VISIÓN	RESULTADO ESPERADO	DELIMITACIÓN	ACTOS LEGISLATIVOS, PLANES Y ESTRATEGIAS
2030	La Política de Pyme 2030 habrá mejorado la capacidad competitiva de las empresas, así como contribuido a crear un clima adecuado para favorecer su crecimiento en los ámbitos de actuación del emprendimiento, gestión empresarial y talento, marco regulatorio, financiación, innovación y digitalización, sostenibilidad e internacionalización.	ESPAÑA	Política de Pyme 2030
2030	Con la Estrategia Energética de Euskadi 2030 habrá un sistema social y económico que requerirá menos energía para producir bienes y servicios en la empresa, el hogar y el transporte, fomentando el ahorro y la eficiencia energética. Se producirán y consumirá más energías renovables en sustitución de las energías fósiles, de una manera compatible con la preservación del medio natural, preparando un futuro a largo plazo en el que las energías renovables serán las únicas disponibles. El sistema energético estará adecuado a las necesidades de los consumidores, influyendo en mercados y normativa dentro de las competencias y contribuyendo a la garantía del suministro. Se aprovechará, para la industria vasca, el potencial de desarrollo de nuevos productos y mercados que ofrecen las nuevas tecnologías en eficiencia energética y las energías renovables.	EUSKADI	ESTRATEGIA ENERGÉTICA DE EUSKADI 2030
2030	A partir de la Estrategia Energética Circular Euskadi 2030 tendremos una economía más eficiente en el uso de los recursos a través de la innovación orientada hacia un nuevo modelo de producción y consumo, y mediante una colaboración político-privada que involucre de manera efectiva a la ciudadanía, las empresas y la Administración hacia la consecución del objetivo común. Euskadi será una región referente a nivel europeo en economía circular, en la que el medio ambiente se convierte en un factor clave de sostenibilidad, competitividad y creación de empleo y el crecimiento económico se desacopla del consumo de recursos naturales, de la generación de residuos y de la emisión de gases de efecto invernadero.	EUSKADI	ESTRATEGIA DE ECONOMÍA CIRCULAR DE EUSKADI 2030
2050	La implementación de la Estrategia de Largo Plazo 2050 permitirá desacoplar el crecimiento económico del consumo energético. El PIB producido por unidad de consumo final de energía se multiplicará por 2,5 entre 2017 y 2050. Además, la contribución de energías renovables sobre la energía final se situará en un 97%. Por su parte, el sector eléctrico será 100% renovable antes de llegar a mitad de siglo, mientras que la contribución de las energías renovables al transporte y la movilidad alcanzará el 79%, llegando al 97% en el sector de calor y frío. La movilidad y el transporte reducirán sus emisiones cerca del 98% respecto a valores actuales, mientras que la industria lo hará en más de un 90% y el sector agropecuario y residuos alcanzará una reducción aproximada del 60%. El sector de la edificación estará 100% desarmozado en 2050. Por otra parte, el consumo de energía primaria se reducirá en un 40% gracias a las políticas de eficiencia energética, a los cambios de hábitos y a la economía circular, reduciendo en una reducción de más del 30% en el consumo de energía final.	ESPAÑA	Estrategia de Descarbonización a Largo Plazo (ELP 2050)
2050	Con cumplimiento del Pacto Verde, la UE será una sociedad equitativa y próspera, con una economía moderna, eficiente en el uso de los recursos y competitiva, en la que no habrá emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2050 y el crecimiento económico estará disociado del uso de los recursos. El Pacto Verde protegerá, mantendrá y mejorará el capital natural de la UE, así como protegerá la salud y el bienestar de los ciudadanos frente a los riesgos y efectos medioambientales. Al mismo tiempo, está transición será justa e integradora, dando prioridad a la dimensión humana y prestará atención a las regiones, los sectores y los trabajadores expuestos a los mayores desafíos.	EUROPA	Pacto Verde Europeo
2050	Euskadi contará con una economía competitiva baja en carbono y adaptada a los efectos climáticos, derivada de la consolidación de una política de cambio climático basada en el conocimiento, que ha permitido aprovechar las oportunidades que ofrecen la innovación y el desarrollo tecnológico, tal y como lo propuso Klima 2050 Basque Country. Ello ha sido posible gracias a la corresponsabilidad de todos los agentes de la sociedad vasca, impulsados por la acción ejemplarizante de la Administración Pública. Se reducirán las emisiones de GEI de Euskadi en al menos un 40% a 2030 y en al menos un 80% a 2050, respecto al año 2005 y se alcanzará en el año 2050 un consumo de energía renovable de 40% sobre el consumo final, asegurando la resiliencia del territorio vasco al cambio climático.	EUSKADI	KLIMA 2050 BASQUE COUNTRY
2050	Con la Agenda Urbana de Euskadi Bultzatu 2050 contaremos con un tejido económico nuevo y con nuevas visiones para dar respuesta a desafíos de futuro. La movilidad jugará un papel clave en la vertebración de unas ciudades más amigables y resistentes, tecnológicamente avanzadas para dar respuestas a los retos urbanos. El modelo de vivienda también se verá condicionado por los cambios demográficos y culturales. Cada vez será más frecuente la integración en las propias viviendas de tecnologías de la salud y se avanzaría hacia fórmulas compartidas de habitar. Se habrán adoptado medidas de mitigación a los riesgos derivados del cambio climático, avanzando hacia la descarbonización de la economía y evitando en esa transición el riesgo de exclusión energética, entre otros efectos sociales indeseables.	EUSKADI	Agenda Urbana de Euskadi Bultzatu 2050