

Desarrollo estratégico, actores y capital social en Bilbao

Javier Font*

I. El declive del Bilbao Metropolitano

El área metropolitana de Bilbao integra un conjunto de 44 municipios situados en las cercanías de la Ría del Nervión y una población cercana al millón de habitantes. Desde este punto de vista demográfico, Bilbao es la quinta área metropolitana más poblada de España, por detrás de Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla.

Desde finales del siglo XIX y a lo largo de casi todo el siglo XX, el desarrollo de Bilbao estuvo íntimamente vinculado a la siderurgia, el sector naval y los servicios financieros. Esta vinculación originó un modelo de ciudad y área metropolitana de intensa vocación industrial, a la que se subordinaron el diseño urbano, la localización y segmentación de los asentamientos urbanos e incluso la articulación institucional.

Así, los altos hornos y los astilleros ocuparon los mejores suelos de la metrópoli bilbaína en las riberas de la Ría, mientras que los miles de inmigrantes atraídos por la riqueza generada en la industria se instalaban en las faldas de los montes y creaban barrios de fuerte identidad pero con serias carencias urbanísticas.

A pesar de sus insuficiencias, este modelo de ciudad industrial demostró su capacidad para colocar a Bilbao en los primeros puestos de los rankings nacionales de PIB y renta disponible durante la década de los 60.

La crisis económica internacional de 1973, directamente vinculada al incremento del precio del petróleo, puso fin al in-

tenso crecimiento de Bilbao y de otras ciudades europeas de base industrial similar, como Glasgow, Lille, Lieja o Essen. En el caso bilbaíno, la transición política a la democracia y la herencia de un sistema proteccionista amortiguaron y retrasaron los efectos derivados de la quiebra de este modelo de ciudad industrial hasta finales de la década de los 70 y, en algunos ámbitos, hasta principios de los 80.

El retraso en la toma de decisiones estratégicas que permitiesen poner los fundamentos de un nuevo modelo de ciudad agudizó el intenso declive de Bilbao en la década de los 80. Gran parte de las principales empresas industriales cerraron sus puertas o se vieron sometidas a intensos procesos de reestructuración. Como consecuencia de ello, Bilbao perdió más de 80.000 empleos industriales y la tasa de desempleo llegó a superar el 25 % en algunos barrios y municipios especialmente afectados.

La persistencia del terrorismo y el pasivo de la industrialización acelerada en forma de deterioro ambiental y urbanístico proyectaban una imagen externa de Bilbao poco atractiva para la captación de inversiones internacionales. En este sentido, a finales de los 70 y principios de los 80 importantes inversiones industriales de multinacionales, como Ford y General Motors, se dirigieron a Valencia y Zaragoza, respectivamente, en detrimento de Bilbao, a pesar de contar en su entorno cercano con un potente sector de componentes de automoción.

Ante esta situación, las instituciones públicas, lideradas por la recientemente constituida Administración Autonómica y con el apoyo de la Administración General del Estado, centraron sus esfuerzos en fomentar la competitividad de las empresas tractoras y atenuar las graves consecuencias sociales derivadas de la crisis industrial. Si en una primera etapa estas acciones institucionales adoptaron fundamentalmente la forma de ayudas y

subvenciones, a finales de los 80 se empezó a prestar más atención a las políticas horizontales y se pusieron los cimientos de la actual red de parques y centros tecnológicos, pionera en el ámbito nacional. En este ámbito, la inauguración en 1985 del Parque Tecnológico de Zamudio, el primero de su tipo en España, marcó un hito fundamental.

II. El proceso de revitalización (1989-1999)

A pesar del intenso declive industrial, Bilbao contaba a finales de los años 80 y principios de los 90 con una serie de activos fundamentales para iniciar un proceso de revitalización:

1. La localización de los centros de decisión de algunas de las principales empresas de España, como Banco Bilbao Vizcaya (BBV) e Iberdrola.
2. La relativamente elevada capacidad de inversión del Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Bizkaia, derivada del régimen de Concierto Económico.
3. Una cultura de colaboración entre el sector público y el privado, favorecida por la cercanía de las instituciones públicas al tejido empresarial.
4. El dinamismo de la sociedad civil, articulada en un denso entramado de asociaciones culturales y deportivas.

Aprovechando estos activos, en 1989 el Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Bizkaia iniciaron la elaboración de un Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano, con la participación de más de 400 expertos. Con el fin de impulsar la implementación y el seguimiento del Plan Estratégico, se constituyó en 1991, la Asociación Bilbao Metrópoli-30, integrada por las principales instituciones, empresas y organizaciones sin ánimo de lucro del área metropolitana.

Desde el principio, el Plan Estratégico se planteó como reto fundamental configurar el Bilbao Metropolitano con los siguientes caracteres: abierto, plural, integrador, moderno, creativo, social y cultural (Bilbao Metrópoli-30, 1992).

En este Plan Estratégico se identificaron ocho temas críticos para revitalizar el área metropolitana de Bilbao:

1. Inversión en recursos humanos

Las iniciativas más importantes en este tema se dirigían a prestigiar la formación profesional, incrementar la centralidad

de la universidad, impulsar en las empresas una concepción estratégica de la gestión de recursos humanos y coordinar las políticas públicas de educación y empleo.

2. Metrópoli de servicios avanzados en una moderna región industrial

Se prestaba especial atención a la diversificación del tejido empresarial del Bilbao Metropolitano, mediante el desarrollo de servicios avanzados que incrementaran la competitividad de la industria tradicional. En el marco de esta diversificación, se planteaba un conjunto de acciones para mejorar las infraestructuras tecnológicas, potenciar los servicios logísticos e incrementar la centralidad de Bilbao como plaza financiera y centro de ferias y congresos.

3. Movilidad y accesibilidad

Las estrategias principales se concretaban en la mejora de la movilidad interna, a través de la puesta en marcha del Metro y el fomento de la intermodalidad del transporte público, la ampliación del Puerto en el Abra Exterior y el desarrollo del Aeropuerto, mediante la construcción de una nueva terminal y la modernización del conjunto de sus instalaciones.

4. Regeneración medioambiental

Las actuaciones prioritarias eran la mejora de la calidad del agua, gracias al Plan Integral de Saneamiento del Bajo Nervión, la reducción de la contaminación atmosférica, la promoción del reciclaje de residuos y la regeneración de las zonas ambientalmente degradadas.

5. Regeneración urbana

Los objetivos principales eran la recuperación de la Ría como eje vertebrador de la metrópoli, la construcción de edificaciones emblemáticas que transmitieran una imagen de modernidad, la coordinación de los usos del suelo en el ámbito metropolitano y la mejora de los equipamientos públicos.

6. Centralidad cultural

En este ámbito, se priorizaba la inserción de Bilbao en los circuitos artísticos internacionales, la potenciación del patrocinio y mecenazgo empresarial de la cultura, la coordinación de las iniciativas culturales públicas y la difusión de la cultura en el sistema educativo.

7. Gestión coordinada de las Administraciones Públicas y del sector privado

La mayor parte de las acciones se dirigían a mejorar la calidad, eficacia y eficiencia en la gestión de los servicios públicos y al desarrollo de fórmulas mixtas de cooperación público-privada para proyectos de interés común.

8. Articulación de la acción social

En esta área los esfuerzos se concentraban en la inserción social de aquellos colectivos con mayor riesgo de exclusión, como los discapacitados, los inmigrantes y la tercera edad. Desde el punto de vista territorial, se perseguía erradicar las bolsas de pobreza en aquellos barrios más marginados y afectados por la crisis industrial.

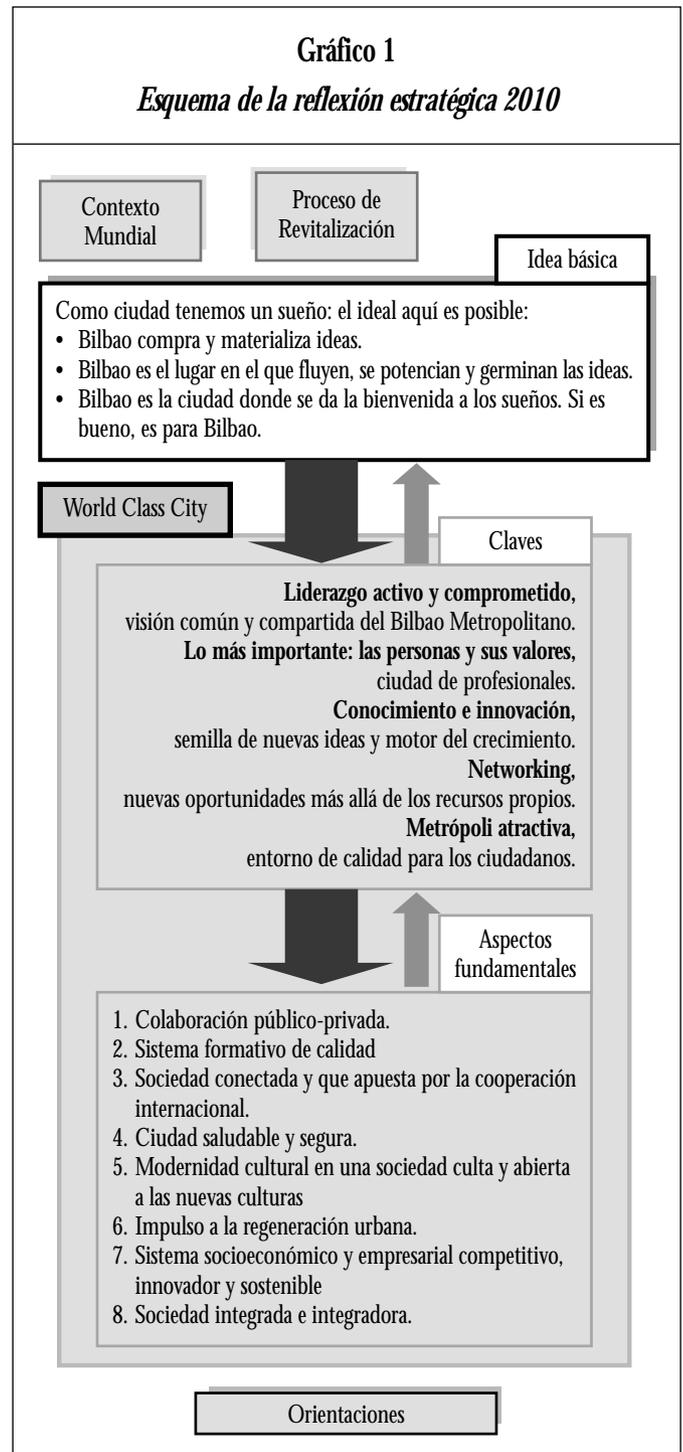
III. La Reflexión Estratégica Bilbao 2010

Una vez identificada en los informes anuales de progreso la consecución de los principales objetivos del Plan Estratégico y una mejora sustancial de los principales indicadores de revitalización (Bilbao Metropoli-30, 1999), en 1999 Bilbao Metrópoli-30 promovió la Reflexión Estratégica 2010, con el fin de apuntar los nuevos retos de Bilbao en la próxima década.

Esta Reflexión se inició con un repaso a la evolución del área metropolitana de Bilbao en la década de los 90, subrayando los logros alcanzados con iniciativas como el Museo Guggenheim Bilbao, el Metro, la regeneración de la Ría, la nueva terminal del Aeropuerto, el Palacio Euskalduna de Congresos y de la Música y la ampliación del Puerto. Gracias a esta modernización y creación de infraestructuras, Bilbao había logrado proyectar una imagen internacional de modernidad y posicionarse como un destino atractivo de turismo cultural.

A) Visión estratégica

Esta modernización de infraestructuras es una condición necesaria pero no suficiente para garantizar la competitividad de una ciudad y la calidad de vida de sus habitantes en el siglo XXI. La globalización de la economía y la rápida implantación de la sociedad del conocimiento ofrecen a las ciudades nuevas oportunidades, cuyo aprovechamiento requiere el desarrollo de elementos intangibles. Estos elementos intangibles se concretan en la



capacidad de Bilbao para identificar, atraer y materializar las buenas ideas en provecho de toda la comunidad. En definitiva, se trata de conseguir una ciudad en la que los sueños se hagan realidad.

La idea básica, que encarna esta visión estratégica, consiste en construir un Bilbao Metropolitano en el que los ideales, cualesquiera que fuesen, sean posibles; un Bilbao capaz de identi-

car, atraer y materializar las buenas ideas en provecho de toda la comunidad, un Bilbao en el que fluyen, se potencian y germinan las ideas.

En esta nueva etapa, el objetivo estratégico va mucho más allá de la revitalización, sustituyéndose por el posicionamiento de Bilbao como una ciudad de referencia en el mundo. En este sentido, la Reflexión Estratégica 2010 utiliza el concepto «*world class*», definido como los estándares necesarios para competir en cualquier parte del mundo y el desarrollo de una clase social caracterizada por su capacidad para gestionar recursos y operar más allá de las fronteras territoriales (KANTER, 1997).

B) Claves estratégicas

La consecución de este objetivo se asienta en las cinco claves estratégicas, indicadas en el gráfico 1.

1. Liderazgo activo y comprometido

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

Los líderes son aquellos que ejecutan y hacen los sueños realidad. Son los que pueden analizar, identificar, atraer y materializar las ideas, recoger las opiniones y pensamientos más avanzados y visionarios de su entorno y del conjunto del mundo y llevarlos a la práctica con la contribución de la totalidad de la comunidad. Los líderes son una de las principales fuentes de ideas capaces de transformar la metrópoli y configurar un nuevo futuro.

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

2. Personas

El triunfo de las ideas depende de la capacidad de las personas. Éstas son su germen, las que pueden soñar y plantear una

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

3. Conocimiento e innovación

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

4. Networking

El éxito de las personas, empresas e instituciones pasa por su inclusión y participación en los grupos más avanzados y que establecen los estándares en el ámbito mundial: el llamado *networking*. En este contexto es donde surge la necesidad de que el Bilbao Metropolitano afiance su renovación en todos sus aspectos mediante el uso de nuevas herramientas que ahonden en la colaboración y en el trabajo en red con otros agentes con objetivos comunes o complementarios a los propios, tratando de conseguir metas más ambiciosas que las que se plantearían a título individual.

5. Calidad de vida

Finalmente, construir una metrópoli de referencia mundial, necesita de la articulación de una metrópoli atractiva en la que las personas quieran y deseen vivir: un Bilbao Metropolitano que conjugue un elevado nivel de calidad de vida de sus ciudadanos con un gran atractivo para los foráneos, invitándoles a participar en un proyecto común de futuro y un proceso continuo de promoción y renovación social. De algún modo, esta cla-

ve da sentido y forma al resto de las seleccionadas para nutrir la visión de futuro.

C) Aspectos fundamentales que sustentan las claves estratégicas

Al objeto de fortalecer la posición de Bilbao en cada una de estas claves, se han de potenciar y desarrollar los aspectos fundamentales que las sustentan. Entre estos aspectos destacan los ocho que se describen a continuación.

La colaboración público-privada

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

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

Sistema formativo de calidad

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

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

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

Sociedad conectada y que apuesta por la cooperación internacional

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

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

Ciudad saludable y segura

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

La falta de seguridad influye de modo muy negativo en la imagen de la ciudad, hasta el punto de que puede llegar a ser un importante freno a su expansión y un serio impedimento para integrar y consolidar en la metrópoli personas, empresas, instituciones y organizaciones, excelentes en el ámbito mundial. La seguridad es un aspecto imprescindible para cualquier metrópoli de éxito.

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

La cultura y la modernidad cultural son un nuevo modo de configurar una comunidad abierta, moderna, educada, creativa e innovadora y atractiva para sus ciudadanos y para el resto del mundo. En este sentido, es un nuevo aspecto fundamental que sustenta el futuro del Bilbao Metropolitano. El Museo Guggenheim, innovador y emblemático y que, sin duda, ocupará un lugar de privilegio en la historia del País Vasco, supone el punto de partida para un nuevo modo de articulación social, que involucra a todos los ciudadanos en la edificación de una metrópoli, donde se conjuguen las tradiciones locales y valores populares con elementos contemporáneos y vanguardistas. Nuevos elementos que implican un nuevo modo de entender la regeneración urbana como vía para la potenciación de actividades de

ocio, turismo, entretenimiento y cultura, que sirven, a su vez, para alentar nuevas actividades económicas utilizadas para integrar la tendencia y trayectoria industrial de la metrópoli y llevar adelante nuevos e innovadores proyectos de renovación del tejido productivo.

Impulso a la regeneración urbana

Inciendo de nuevo en la importancia de establecer en el Bilbao Metropolitano un entorno atractivo y con calidad de vida, se debe potenciar el proceso de regeneración urbana iniciado en los últimos tiempos como otro aspecto fundamental y de futuro. Un nuevo impulso en el que prime el crecimiento inteligente, basado en soluciones innovadoras con visión integral y de futuro, favorezca nuevas actividades económicas, tenga en cuenta una vertiente social e integradora de todos los ciudadanos y facilite e incentive el asentamiento de profesionales cualificados.

Sistema socioeconómico y empresarial competitivo, innovador y sostenible

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

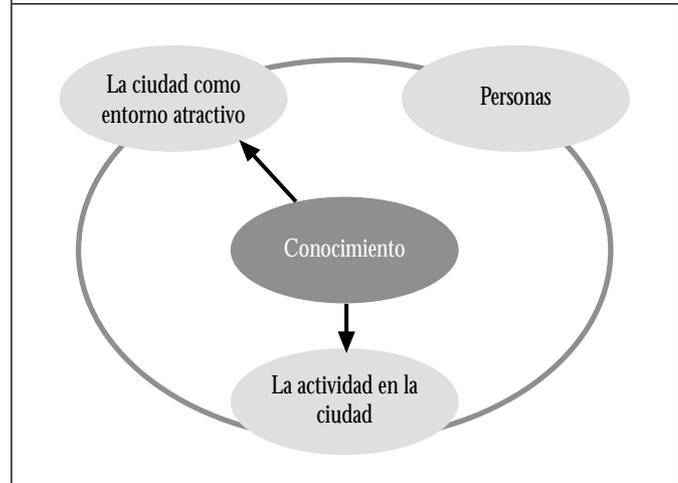
La sostenibilidad, entendida como un crecimiento respetuoso con los recursos naturales y el medio ambiente, nutre la creación de una ciudad atractiva, haciendo hincapié en la solidaridad con las futuras generaciones, siendo consciente de los problemas y dificultades que puede generar un proceso irreflexivo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

Sociedad integrada e integradora

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

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

Gráfico 2
Elementos básicos del plan estratégico Bilbao Metropolitano 2000-2010



IV. El Plan Estratégico Bilbao Metropolitano 2000-2010

A partir de las orientaciones de la Reflexión Estratégica, Bilbao Metrópoli-30 elaboró a principios de 2001 el Plan Estratégico Bilbao Metropolitano 2000-2010.

Por una parte, y de acuerdo con la Reflexión Estratégica previa, este nuevo Plan Estratégico se basa más en actuaciones intangibles que en la creación y modernización de infraestructuras. Ahora bien, se reconoce que con el fin de hacerlas visibles, las actuaciones intangibles han de ir acompañadas de algún soporte tangible que facilite su percepción por los ciudadanos.

En esta línea, el Plan Estratégico 2010 define como su objetivo estratégico el desarrollo de un contexto avanzado de conocimiento, que propicie el que los sueños de iniciativas empresariales altamente innovadoras se haga realidad (Bilbao Metrópoli-30, 2001).

A) Elementos básicos

Por otro lado, el Plan Estratégico 2010 está basado en una perspectiva sistémica del desarrollo metropolitano, cuyos elementos básicos son las personas, la actividad del área metropolitana y el atractivo de la ciudad. En torno a estos tres elementos básicos se propone una serie de proyectos estratégicos que inci-

den más en uno que en otro, pero que, como en todo sistema, cualquier modificación que se produzca hace variar al sistema en su conjunto.

En el centro de estos tres elementos básicos está el conocimiento, que es el elemento de referencia para la dinamización del sistema. Aunque tal y como indica el gráfico 2, está más cercano a las personas, porque es en ellas en las que reside este conocimiento. Asimismo, es importante para el desarrollo de las actividades económicas de la ciudad y, a su vez, para hacerla más atractiva a sus ciudadanos y visitantes.

Las personas

Las personas son el único recurso verdadero con el que cuenta una ciudad como Bilbao, que carece de recursos naturales extraordinarios.

Para alcanzar el objetivo estratégico de convertir a Bilbao en un lugar adecuado para que las iniciativas empresariales de alto valor añadido se hagan realidad, resulta necesario potenciar el papel que juegan los líderes en el desarrollo del área metropolitana y contar con mecanismos adecuados para formar, retener y atraer profesionales.

La actividad en la ciudad

A fin de que las personas se queden a vivir en Bilbao y se aproveche el capital humano formado por sus universidades, se han de potenciar las actividades empresariales de alto valor añadido, a través de las siguientes iniciativas:

1. Fomentar y crear un entorno adecuado para su desarrollo.
2. Crear áreas singulares en zonas bien comunicadas y conectadas con centros de conocimiento avanzado.
3. Apoyar dichas actividades especialmente durante la etapa de la creación de la empresa.
4. Facilitar el *networking* entre empresarios y profesionales.
5. Impulsar las relaciones internacionales.
6. Promover el espíritu empresarial en los programas de formación.
7. Premiar socialmente el espíritu empresarial y emprendedor.
8. Difundir la imagen de Bilbao como lugar adecuado para las actividades empresariales innovadoras.

La ciudad como entorno atractivo

El área metropolitana de Bilbao ha de conseguir configurar una ciudad atractiva y atrayente, tanto para sus ciudadanos como para el resto del mundo.

En este sentido, el atractivo y la calidad de vida de la ciudad es una de las cuestiones más valoradas por las personas y uno de los factores decisivos en el momento de fijar el lugar de residencia y el de trabajo.

Este atractivo, como elemento básico que atrae a profesionales cualificados, es fundamental para la competitividad de la ciudad. Cuanto mayor es el nivel de renta de las personas, mayor es la importancia que se concede a la calidad de vida. Si Bilbao ofrece elevados estándares de calidad de vida, puede atraer profesionales cualificados que deseen llevar adelante sus proyectos en un entorno acogedor. A su vez, la actividad de estos profesionales genera renta adicional, que redundará en mejores estándares de calidad de vida. De esta manera, se completa un círculo virtuoso fundamental para el desarrollo futuro de Bilbao.

B) Proyectos estratégicos

Por su dimensión y recursos limitados, Bilbao no puede pretender conseguir una posición de excelencia en todos los ámbitos que configuran una ciudad. De ahí que el Plan Estratégico 2000-2010 concentre el esfuerzo en unos pocos proyectos de primer rango, de gran alcance y que requieren presupuestos importantes para su puesta en práctica:

1. Creación de una ciudad para la innovación y el conocimiento en la península de Zorrozaurre, ocupada actualmente por actividades industriales en declive.
2. Organización en Bilbao de una exposición internacional, que permita presentar al mundo la realidad de la ciudad y fortalecer el *networking* con otros agentes sociales y económicos.
3. Regeneración del Casco Viejo, configurándolo como un espacio de encuentro con las artes y con el espíritu tradicional de Bilbao.
4. Recuperación de la Ría como eje de desarrollo de la ciudad.
5. Establecimiento de una zona para la promoción de actividades de carácter altamente innovador.
6. Potenciación de Bilbao como lugar de encuentro para plantear y debatir iniciativas innovadoras.
7. Fomento del aprendizaje continuo (*lifelong learning*) y acceso al conocimiento avanzado.

De todos estos proyectos de primer rango, los cuatro primeros son considerados proyectos de arrastre del área metropolitana de Bilbao hacia la consecución del objetivo estratégico del Plan.

Junto a los proyectos de primer rango, el Plan Estratégico propone una serie de proyectos complementarios, que requieren una inversión más moderada y que pueden proporcionar un valioso apoyo a los proyectos de primer rango. Aunque el Plan renuncia a establecer una lista cerrada de proyectos complementarios, identifica los ocho siguientes:

1. Programa avanzado en gestión empresarial a nivel internacional.
2. Sistema coordinado de planificación metropolitana.
3. Compromiso con la calidad de los servicios públicos.
4. Recuperación del paisaje urbano.
5. Desarrollo de un parque de alrededores, que integre las zonas verdes del área metropolitana.
6. Mejora de la seguridad ciudadana.
7. Fomento del conocimiento del inglés para facilitar la comunicación.
8. Configuración de una imagen corporativa de Bilbao.

Por último, y de acuerdo con su filosofía de otorgar especial importancia a los aspectos intangibles, el Plan Estratégico establece la necesidad de promocionar los siguientes valores:

1. Hacer bien las cosas normales, como cultura profesional.
2. Respeto a la diferencia.
3. Conciencia ciudadana basada en la asunción de obligaciones.
4. Actitud acogedora con el visitante.

A fin de aplicar los principios del Plan Estratégico al conjunto de los municipios del área metropolitana, Bilbao Metro- poli-30, con el apoyo de la Diputación Foral de Bizkaia, ha promovido reflexiones estratégicas locales en municipios como Alonsotegi, Arrigorriaga, Basauri, Erandio, Leioa y Plentzia.

V. El mapa de actores

Al objeto de analizar el papel de los principales actores en el desarrollo de Bilbao, seguidamente se resumen las características fundamentales de las instituciones públicas, las empresas y el tercer sector.

Una vez realizado este análisis, se aplica a los actores la teoría sobre el poder e influencia de los actores de EDEN y ACKERMANN (1998).

A) Las instituciones públicas y el sistema de gobernabilidad

El primer antecedente de gobierno metropolitano en Bilbao es la Corporación Metropolitana del Gran Bilbao, establecida por la Ley de Bases de 17 de julio de 1945 y Texto Articulado aprobado por Decreto de 1 de marzo de 1946. Las principales competencias de esta Corporación eran la planificación urbanística, el transporte colectivo y el saneamiento atmosférico.

Una de las primeras tareas legislativas del Parlamento Vasco, tras su primera elección en 1980, fue la aprobación de una ley que extinguía la Corporación Metropolitana del Gran Bilbao. Esta rápida decisión del Parlamento Vasco se explica en virtud de cuatro factores fundamentales (IBARRA, 1982; BARRERO, 1993). En primer lugar, la Corporación Metropolitana carecía de base democrática y, como correspondía a un Estado centralista, integraba, fundamentalmente, a entidades dependientes de diferentes Ministerios, en detrimento de la representación de las instituciones locales. En segundo lugar, se percibía a la Corporación Metropolitana como una entidad que primaba los intereses del municipio central de la aglomeración, subordinando a éstos el desarrollo de los demás municipios. En tercer lugar, la Corporación primaba la gestión sectorializada a través de organismos específicos, en claro detrimento de los Ayuntamientos del área metropolitana. Finalmente, el nuevo régimen autonómico, que instauraba un nivel administrativo autonómico y reforzaba decisivamente las competencias de la Diputación Foral de Bizkaia, privaba de espacio a la Corporación Metropolitana.

En virtud del Estatuto de Gernika, el Gobierno Vasco se configura como una Administración básicamente prestacional, limitada a aquellos sectores, como la educación, la sanidad y la seguridad ciudadana, en los que no se pueden admitir desigualdades relevantes en el nivel de servicios en unos territorios históricos o provincias respecto a otros.

Aunque de cara al exterior, el Gobierno Vasco aparece como una institución con competencias enormemente amplias, en el interior de la Comunidad Autónoma Vasca las Diputaciones Forales ven reforzado su protagonismo por dos vías fundamentales. Desde un punto de vista financiero, la restauración del Concerto Económico convierte a las Diputaciones Forales en la piedra angular del sistema de flujos económicos entre las diferentes Administraciones. Así, las Diputaciones Forales recuperan la capacidad normativa y recaudatoria sobre los principales impuestos. Con estos ingresos financian sus propias competencias, las del Gobierno Vasco y las de los municipios de su ámbito territorial. A su vez, el Gobierno Vasco se compromete a abonar al Gobier-

no del Estado un cupo anual en función de la valoración de los servicios prestados por éste en la Comunidad Autónoma Vasca.

De esta manera, aun compartiendo el nombre de Diputaciones con las de régimen común, las Diputaciones Forales disponen de una financiación y asumen competencias muy superiores a las del resto de las Diputaciones.

En contraposición al vigor competencial y económico de la Diputación de Bizkaia, el Ayuntamiento de Bilbao y los demás ayuntamientos de los principales municipios de su área metropolitana ven mermadas sus competencias *de facto*, en comparación a los ayuntamientos de dimensiones similares de otras Comunidades Autónomas.

Si bien la amplia capacidad financiera y competencial de la Diputación Foral de Bizkaia incide en una mejora sustancial de los servicios prestados al ciudadano en el área metropolitana de Bilbao, en comparación a otras áreas metropolitanas, los ayuntamientos sólo gestionan una limitada parte de estos recursos.

De forma análoga a la experiencia de Madrid, la existencia en Bilbao de un nivel administrativo superior con amplias competencias y un ámbito territorial y demográfico sólo ligeramente más amplio priva de viabilidad a la existencia de un nivel de gobierno exclusivamente metropolitano. Pero en el caso de Bilbao, este nivel administrativo inmediatamente superior es ocupado por la Diputación Foral de Bizkaia, ya que el área metropolitana de Bilbao supone el 85 % de la población de Bizkaia. A esta falta de espacio competencial que haga viable una administración metropolitana también contribuye la cercanía del Gobierno Vasco, derivada del hecho de que la población de la aglomeración bilbaína equivale prácticamente a la mitad de la población total de la Comunidad Autónoma Vasca.

Un buen ejemplo de estas dificultades para subsistir de las instituciones metropolitanas viene dado por el Consorcio de Aguas Bilbao-Bizkaia. Este Consorcio, denominado hasta 1999 Consorcio de Aguas del Gran Bilbao, ha visto ampliado su ámbito territorial a la práctica totalidad del territorio de Bizkaia y, paralelamente, la Diputación Foral, ha visto reforzado su papel en sus órganos de gobierno (FONT, 2000).

Las lagunas existente respecto a la coordinación institucional a escala metropolitana han sido cubiertas en parte por la sociedad pública Bilbao Ría 2000 y la asociación privada Bilbao Metropoli-30. Bilbao Ría 2000 fue constituida en 1992 por el Gobierno del Estado, el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia y el Ayuntamiento de Bilbao con el fin de coordinar eficazmente la regeneración de Abandoibarra, una zona ubicada estratégicamente en el centro del área metropolitana y ocupada hasta la fecha por antiguas instalaciones industriales y portuarias. Posteriormente, sus actuaciones se han extendido a otras operaciones de infraestructuras, que requieren una intensa coordinación interinstitucional, como la Variante Sur ferroviaria, ya

en funcionamiento, o la recuperación del área de Galindo en Barakaldo. A medida que sus actuaciones se han extendido a otros municipios del área metropolitana, los ayuntamientos de estos municipios, como Barakaldo, se han ido incorporando a su accionariado y órganos de gobierno.

Por su parte, Bilbao Metropoli-30 ha sabido integrar a todos los ayuntamientos del área metropolitana en una conversación estratégica permanente, junto con el resto de las instituciones públicas, empresas y organizaciones del tercer sector. Asimismo, se ha caracterizado por la promoción de proyectos estratégicos en estadios iniciales, hasta que su madurez ha posibilitado su asunción por las instituciones públicas competentes.

B) Las empresas

El desarrollo histórico del Bilbao Metropolitano ha estado estrechamente vinculado a sus grandes empresas industriales y financieras. La crisis de algunas de estas empresas industriales a finales de los 70 y durante los 80 ejerció un papel fundamental en el declive general del área metropolitana.

De la misma forma, la revitalización del Bilbao Metropolitano se ha basado, en gran medida, en el liderazgo ejercido por grandes empresas con sede en Bilbao, como BBVA e Iberdrola. Su participación ha sido fundamental en la configuración de Bilbao Metropoli-30 como foro de colaboración público-privado y en el patrocinio y mecenazgo de proyectos estratégicos, como el Museo Guggenheim Bilbao. Paralelamente, estas grandes empresas han impulsado decisivamente la renovación del tejido industrial vasco, mediante la diversificación hacia nuevos sectores como el aeronáutico.

Como consecuencia de la expansión de estas empresas en Europa y América Latina, el desarrollo futuro de Bilbao dependerá, en gran parte, de su capacidad para retener y atraer centros de decisión de empresas líderes. Esta capacidad ha de superar la progresiva tendencia a concentrar los centros directivos empresariales en un reducido número de ciudades. En España, esta tendencia ha beneficiado especialmente a Madrid, en detrimento del resto de áreas metropolitanas, incluida Barcelona. Mientras que en 1971 Barcelona concentraba 82 sedes de grandes empresas por 57 de Madrid, en 1995 Madrid ya superaba a Barcelona por 137 a 50 (URÍA, 2000).

En los últimos tiempos, destacados sectores empresariales de Barcelona y otras áreas metropolitanas han denunciado que esta concentración de centros de decisión empresarial en Madrid no se debe únicamente a los procesos de fusiones y adquisiciones directamente ligados a la globalización, sino también a las políticas estatales (Círculo de Economía, 2001). En concreto, se critica que actuaciones como las fusiones llevadas a cabo por empresas

públicas, la localización de nuevos organismos reguladores, la concesión de nuevas licencias a empresas para desarrollar actividades en el sector de los medios de comunicación y las telecomunicaciones, las inversiones en I+D y el diseño radial de las nuevas infraestructuras de comunicaciones y transportes están contribuyendo decisivamente a esta concentración de centros de decisión en Madrid.

En el caso de Bilbao, resulta muy complicado que un tejido empresarial integrado mayoritariamente por PYMES industriales exportadoras y empresas de servicios tradicionales pueda generar un gran número de empleos estratégicos y demandar servicios de alto valor añadido que compensen suficientemente la pérdida de los centros de decisión de las grandes empresas.

C) El tercer sector

Desde finales del siglo XIX, la sociedad civil bilbaína se ha venido caracterizando por un elevado dinamismo, en comparación con la de otras áreas metropolitanas españolas y europeas. En este sentido, cabe destacar iniciativas culturales y educativas, como el Museo de Bellas Artes de Bilbao, la Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera (ABAO), la Sociedad Filarmónica, la Sociedad Coral, la Universidad de Deusto o la Escuela de Ingenieros.

Durante el franquismo y la transición, el dinamismo de la sociedad civil contribuyó de manera importante en otros ámbitos adicionales, como la prestación de servicios sociales, la preservación y difusión del euskera y la cooperación al desarrollo.

La existencia de este denso tejido asociativo ha sido especialmente útil para canalizar la participación ciudadana en el proceso de revitalización de Bilbao. Un ejemplo de esta participación son las 14.247 personas que se han adherido como Amigos del Museo Guggenheim Bilbao al apoyo y financiación de sus actividades, una cifra muy superior a la de otros museos líderes españoles.

D) Diagrama de poder e interés de los actores

La racionalidad subyacente a cualquier proceso de desarrollo metropolitano es producto, en gran medida, de las relaciones de poder e interés entre los principales actores (FLYVBERG, 1998).

A fin de analizar este mapa de actores desde una perspectiva más operativa, relacionada con su impacto en la evolución de Bilbao, resulta útil clasificar a los actores en las siguientes cuatro categorías, definidas por su nivel de poder e interés (EDEN y ACKERMANN, 1998; BRYSON, CUNNINGHAM y LOKKESMOE, 2002).

1. Jugadores

Se caracterizan por poseer un elevado interés en el desarrollo de Bilbao y suficiente poder para influir sobre él.

En el ámbito institucional, se puede incluir claramente en esta categoría de jugadores a la Diputación Foral de Bizkaia y a los grandes Ayuntamientos del área metropolitana. El Gobierno Vasco también puede considerarse como jugador, si bien su interés por Bilbao es menos intenso, debido a la necesidad de conciliar su atención a esta ciudad con la que presta a las demás capitales de la comunidad autónoma en aras de mantener un cierto equilibrio territorial.

En el sector empresarial los jugadores son empresas de gran dimensión y sede social en Bilbao, como BBVA e Iberdrola. A ellas se une BBK, una de las principales cajas de ahorros del país y que ejerce una fuerte influencia, frecuentemente a través de importantes participaciones accionariales, en el tejido empresarial vasco.

2. Súbditos

Estos actores están muy interesados en el futuro de Bilbao pero carecen del poder necesario para influir en él de forma relevante.

En el sector público, los ayuntamientos pequeños y medianos de la aglomeración bilbaína encajan en esta categoría.

En el ámbito empresarial, los súbditos serían aquellas empresas de servicios cuya actividad está directamente vinculada al dinamismo de Bilbao y su área de influencia. Éste es el caso de las empresas de hostelería y de servicios profesionales.

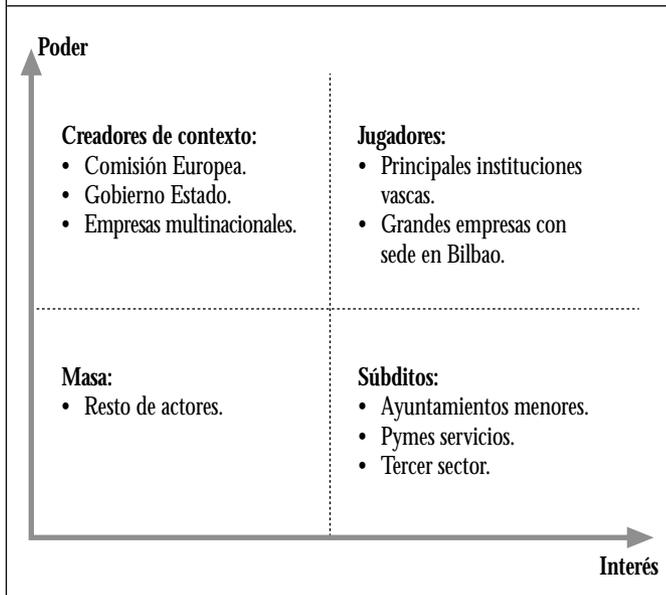
También entran en la categoría de súbditos las organizaciones que integran el tercer sector en el área metropolitana.

4. Creadores de contexto

Se definen por ejercer una influencia determinante en el devenir de Bilbao pero careciendo de un interés directo en él. Por lo tanto, resulta a la vez fundamental y problemática la implicación de estos actores en proyectos estratégicos para la ciudad.

En la esfera institucional, los creadores de contexto son la Comisión Europea y el Gobierno del Estado, que ejercen competencias y disponen de recursos económicos básicos para el desarrollo de Bilbao. Sin embargo, al ejercer sus competencias territoriales en ámbitos geográficos muchos más amplios dedican una atención limitada a esta área metropolitana. Adicionalmen-

Gráfico 3

DIAGRAMA DE PODER E INFLUENCIA DE LOS ACTORES

te, el nivel de compromiso y la intensidad de las acciones llevadas a cabo por estas instituciones y el Gobierno Vasco en el Bilbao Metropolitano pueden verse influidas decisivamente por su sintonía política con las administraciones forales y municipales.

En el sector privado, los creadores de contexto son las empresas multinacionales, que con sus cuantiosas inversiones en sectores estratégicos y la ubicación de centros de decisión pueden determinar, en gran medida, la competitividad de Bilbao y la calidad de vida de sus habitantes. El fenómeno de la globalización provoca una especial inestabilidad en la relación entre estas multinacionales y las ciudades y territorios en los que se implantan. La reciente puesta en venta del centro tecnológico de Ericsson en el Parque Tecnológico de Zamudio y las dificultades de Babcock Borsig para asegurar la viabilidad de la antigua empresa de bienes de equipo Babcock Wilcox reflejan claramente esta inestabilidad.

4. Masa

Esta categoría de actores incluye a todos aquellos que poseen escaso interés y poder de influencia sobre el futuro de Bilbao. Se trata lógicamente del tipo de actores más numeroso y suele ser el gran destinatario de las campañas de sensibilización y voluntariado, con el fin de incrementar su interés y compromiso con la ciudad, transformándoles en súbditos.

VI. Los retos pendientes

El análisis realizado del proceso de planificación estratégica de Bilbao y de sus principales actores pone de manifiesto la existencia de tres retos fundamentales pendientes, de cuya superación dependerá, en gran parte, su desarrollo futuro: el aprovechamiento del capital humano, la dinamización del capital social y la coordinación de las políticas públicas metropolitanas.

A) El aprovechamiento del capital humano

Durante las dos últimas décadas, el Bilbao Metropolitano ha experimentado un lento declive demográfico originado por dos factores principales: la caída de las tasas de natalidad y el saldo migratorio negativo.

En primer lugar, las tasas de natalidad han alcanzado mínimos históricos y se han situado en los niveles más bajos de la Unión Europea. Este descenso de la natalidad puede interpretarse no sólo como el resultado de las profundas transformaciones sociales derivadas de la masiva incorporación de la mujer al trabajo fuera del hogar y de los nuevos valores morales y familiares, sino también de la incertidumbre y la falta de optimismo respecto al futuro.

En segundo lugar, a partir de la segunda década de los 70 se invierten bruscamente los flujos migratorios y Bilbao pasa de ser uno de los principales destinos de la emigración de las regiones económicamente menos desarrolladas de España a presentar saldos migratorios claramente negativos.

La pérdida del tradicional magnetismo migratorio de Bilbao se explica en parte por el rápido crecimiento económico experimentado por estas regiones durante los 80, el impacto de las inversiones derivadas de los Fondos Estructurales de la Unión Europea y la expansión de los servicios más directamente asociados al Estado del Bienestar durante los gobiernos socialistas.

Más sorprendente es la relativamente baja participación de Bilbao en la atracción de inmigrantes de Latinoamérica, del Magreb y de los países subsaharianos en la última década. Entre las siete principales aglomeraciones urbanas españolas, Bilbao ocupa la última posición como receptora de estas migraciones masivas que están modificando sustancialmente la composición demográfica de la sociedad española. Aunque en el caso de la inmigración africana el menor atractivo relativo de Bilbao frente a otras ciudades españolas puede deberse en parte a su ubicación geográfica más distante, parece que los inmigrantes perciben un menor dinamismo económico y menos oportunidades laborales.

En cuanto a la inmigración extranjera procedente del resto de la Unión Europea y de los países de la OCDE, la escasa presencia de empresas multinacionales en Bilbao origina unas tasas de inmigración relativamente bajas también en este ámbito.

En el entorno español, la emigración de jóvenes bilbaínos altamente cualificados a Madrid y, en menor medida, a Barcelona no se ve compensada suficientemente por un movimiento migratorio de similar intensidad desde su área natural de influencia (Cantabria, La Rioja, Burgos, Navarra y el resto de la Comunidad Autónoma Vasca) a la metrópoli bilbaína.

Por lo tanto, los movimientos migratorios del Bilbao Metropolitano no sólo son negativos desde un punto de vista cuantitativo sino también cualitativo. De ahí que uno de los principales retos de futuro sea la atracción de jóvenes profesionales, tal y como se establece en la Reflexión Estratégica 2010.

B) La dinamización del capital social

El desarrollo de una comunidad está íntimamente ligado a su capacidad para conciliar los intereses particulares de cada uno de sus miembros con los intereses generales. En los últimos años, el análisis de esta capacidad ha despertado especial interés en las ciencias sociales y ha dado lugar a diferentes conceptualizaciones teóricas, como el capital social (PUTNAM, 1993) o el liderazgo colaborativo (CHRISLIP y LARSON, 1994; HENTON, MELVILLE y WALES, 1997). Mientras que el liderazgo colaborativo se refiere a la creación de una infraestructura cívica que contribuya a la eficacia de las políticas públicas (MORSE y DUDLEY, 2002), el capital social es un concepto más amplio, que engloba el conjunto de normas, relaciones e instituciones determinantes de las interacciones sociales en una comunidad. Un elevado *stock* de capital social favorece decisivamente la acción coordinada de la comunidad para resolver sus problemas (PUTNAM, 2000).

Desde el punto de vista del diseño y la implementación de las políticas públicas, instituciones internacionales como el Banco Mundial han incluido el capital social en un lugar destacado de su agenda. En este caso, la evaluación de las políticas de desarrollo de las últimas décadas ha mostrado la insuficiencia de las cuantiosas inversiones en infraestructuras realizadas en determinados países empobrecidos para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

En el ámbito español, estudios recientemente realizados indican que el área metropolitana y el conjunto del País Vasco lideran el *ranking* nacional de capital social (MOTA y SUBIRATS, 2000). Así, por ejemplo, ocupa el primer lugar en cuanto a la existencia de redes de compromiso cívico, como las asociaciones de carácter filantrópico y asistencial que producen bienes públicos. Si en España en 1997 la media de asociaciones por cada 10.000 habitan-

tes era de 2, los datos del País Vasco casi duplicaban esta media llegando a 3,6 (MOTA y SUBIRATS, 2000). Paradójicamente, este elevado nivel de capital social convive con una alta conflictividad política y la violencia terrorista, lo que parece contradecir la teoría de Putnam de que la existencia de un importante *stock* de capital social garantiza un fuerte apoyo de la comunidad al sistema político (LETAMENDIA, 2002).

En cualquier caso, la movilización de estas altas cotas de capital social a favor de los proyectos estratégicos para el futuro de Bilbao constituye un factor crítico para su éxito. Los logros del proceso de revitalización de Bilbao en los últimos años, inspirados en gran parte en destacadas experiencias internacionales, como Pittsburgh, Frankfurt o Singapur, ilustran la influencia positiva de la colaboración público-privada en la mejora de su competitividad internacional (FONT, 2001).

Asimismo, no es casualidad que las experiencias más avanzadas en planificación estratégica procedan de Comunidades Autónomas como Cataluña y el País Vasco, con una larga tradición de instituciones culturales, educativas, económicas y sociales lideradas por la sociedad civil (FONT y RIVERO, 1999).

C) La coordinación de las políticas públicas metropolitanas

Tras la extinción de la Corporación Metropolitana del Gran Bilbao, la Diputación Foral de Bizkaia ha asumido, directamente o a través de diversos órganos sectoriales en los que participan los Ayuntamientos implicados y otras Administraciones Públicas con competencias en la materia, la coordinación de la mayoría de las políticas públicas en el área metropolitana de Bilbao. Así, por ejemplo, Bilbao Ría 2000, el Consorcio de Aguas Bilbao-Bizkaia y el Consorcio de Transportes de Bizkaia han desempeñado un papel fundamental en la coordinación de las operaciones urbanísticas, la gestión y saneamiento del agua y de los diferentes medios de transporte público, respectivamente.

Sin embargo, a fin de adecuar las políticas públicas a la ciudad real, superando las divisiones administrativas, resulta necesario potenciar la coordinación en otros ámbitos, como la planificación y ordenación de los usos del suelo, la difusión cultural o la gestión de residuos sólidos urbanos. En este sentido, la elaboración del Plan Parcial del Bilbao Metropolitano, prevista en las Directrices de Ordenación Territorial de la Comunidad Autónoma del País Vasco, contribuirá decisivamente a lograr una localización equilibrada de las nuevas infraestructuras y proyectos estratégicos.

El reto fundamental a la hora de coordinar las políticas públicas metropolitanas consiste en conciliar la consecución de mayores cotas de eficacia y eficiencia en la prestación de servicios públicos, aprovechando las economías de escala que proporciona la aglomeración, con el respecto a la autonomía de los diferentes municipios.

Notas

* Profesor de Políticas Metropolitanas. Universidad de Deusto.

Bibliografía

- BARRERO, Concepción (1993). *Las Áreas Metropolitanas*. Madrid: Civitas.
- Bilbao Metropoli-30 (1992). *Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano*. Bilbao: Bilbao Metropoli-30.
- Bilbao Metropoli-30 (1999). *Bring your Dreams to Bilbao. Bilbao 2010. Reflexión Estratégica*. Bilbao: Bilbao Metropoli-30.
- Bilbao Metropoli-30 (2001). *Bilbao 2010: La Estrategia*. Bilbao: Bilbao Metropoli-30.
- BRYSON, John; CUNNINGHAM, Gary y LOKKESMOE, Karen (2002). «What to Do When Stakeholders Matter: The Case of Problem Formulation for the African American Men Project of Hennepin County, Minnesota». *Public Administration Review*, Vol. 62, N° 5.
- Círculo de Economía (2001). *El Papel del Estado en el Mantenimiento del Equilibrio Económico Territorial en España*.
- CHRISLIP, David y LARSON, Carl (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- EDEN, Colin y ACKERMANN, Frank (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- FLYVBERG, Bent (1998). *Rationality and Power: Democracy in Practice*. Chicago: The University of Chicago Press.
- FONT, Javier y RIVERO, Cristina (1999). «Participación de la Sociedad Civil e el Desarrollo Estratégico Urbano y Territorial». En Joan SUBIRATS (ed.) *¿Existe Sociedad Civil en España?*. Madrid: Fundación Encuentro.
- FONT, Javier, GUTIÉRREZ, Rafael y PARRADO, Salvador (2000). *Intergovernmental Partnerships at the Local Level in Spain: Mancomunidades and Consortia in a Comparative Perspective*. En Klaus KÖNIG y Elke LÖFFLER (eds.), *Accountability Management in Intergovernmental Partnerships*. Speyer: OCDE y Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung.
- FONT, Javier (2001). «El Área Metropolitana de Bilbao: Paradigma de la Cooperación Público-privada». En José Manuel RODRÍGUEZ ÁLVAREZ (ed.), *Experiencias Prácticas de Desarrollo Local*. Barcelona: Bayer Hnos.
- HENTON, Douglas, MELVILLE, John y WALES, Kimberly (1997). *Grassroots Leaders for a New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- IBARRA, Juan Luis (1982). *Las Áreas Metropolitanas en el Modelo Autonómico*. Oñate: Instituto Vasco de Estudios de Administración Pública.
- KANTER, Rosabeth Moss (1997). *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Touchstone.
- LETAMENDIA, Francisco (2002). *Redes Políticas en la CAPV y en Iparralde*. San Sebastián: Erein.
- MORSE, Rick y DUDLEY, Larkin (2002). «Civic Entrepreneurs and Collaborative Leadership». *Public Administration Times*, Vol. 25, N° 8, Agosto 2002.
- MOTA, Fabiola y SUBIRATS, Joan (2000). «El Quinto Elemento: el Capital Social de las Comunidades Autónomas». *Revista Española de Ciencia Política*, Vol. 1, N° 2.
- PUTNAM, Robert (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- PUTNAM, Robert (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- URÍA, Lluís. (2000). «El Poder llama al Poder». *Mi Ciudad*. 21-02-2000.

