

ÍNDICE DE CREATIVIDAD EN BILBAO & BIZKAIA

Charles Landry



bizkaia
:::xede



Bizkaiko Foru
Aldundia
Diputación
Foral de Bizkaia

2010

ÍNDICE

SECCIÓN A. Resumen y recomendaciones

1. Resumen
2. Recomendaciones; construyendo una plataforma creativa

SECCIÓN B. La Ciudad Creativa

1. El cambiante paisaje de la región global
2. ¿Qué es un lugar creativo?
3. Las dinámicas de la creatividad
 - a) *La creatividad como recurso*
 - b) *Activos y auditorias*
 - c) *Urgencia y problemas espinosos*
 - d) *Cualidades y características*
 - e) *Marca y ambiente*
 - f) *Creatividad y burocracia*
 - g) *Dinámicas y conductores*
 - h) *Coincidencia y transición*

4. Medir la creatividad

SECCIÓN C. Bilbao y Bizkaia

1. Evaluación general de Bilbao y Bizkaia
2. Evaluación de la creatividad en Bilbao y Bizkaia
 - a) *Marco político y público*
 - b) *Carácter distintivo, diversidad, vitalidad y expresión*
 - c) *Apertura, accesibilidad y tolerancia*

- d) Espíritu empresarial, exploración e innovación*
- e) Liderazgo, visión y estrategia*
- f) Talento y emprendizaje*
- g) Comunicación, conectividad y networking*
- h) Entorno urbano, social y económico*
- i) Calidad de vida y bienestar*
- j) Profesionalidad y eficacia*

3. Hoja de ruta para la creatividad en Bilbao y Bizkaia

SECCIÓN A. Resumen y Recomendaciones

1. Resumen

El objetivo del presente trabajo *“La creatividad en Bilbao y Bizkaia”* es medir la capacidad creativa de la ciudad y la región basándonos en un “diagnóstico de creatividad”.

En primer lugar, el documento ofrece una visión general de las dinámicas operativas globales de las regiones y ciudades y las estrategias que las más ambiciosas están adaptando. Ello muestra los dramáticos cambios que están produciéndose, así como las nuevas plataformas de competitividad global. En este contexto, cada ciudad-región debe redefinir sus objetivos y aspiraciones, sus activos y cómo estos últimos pueden ser proyectados al exterior como iconos.

Este trabajo se hace eco del reconocimiento general de que la creatividad se ha convertido en la nueva estrategia para responder a los citados cambios. Se ha convertido en un conjunto de cualificaciones multiuso y una herramienta de fundamental importancia, a medida que pasamos de confiar de recursos naturales a recursos del conocimiento.

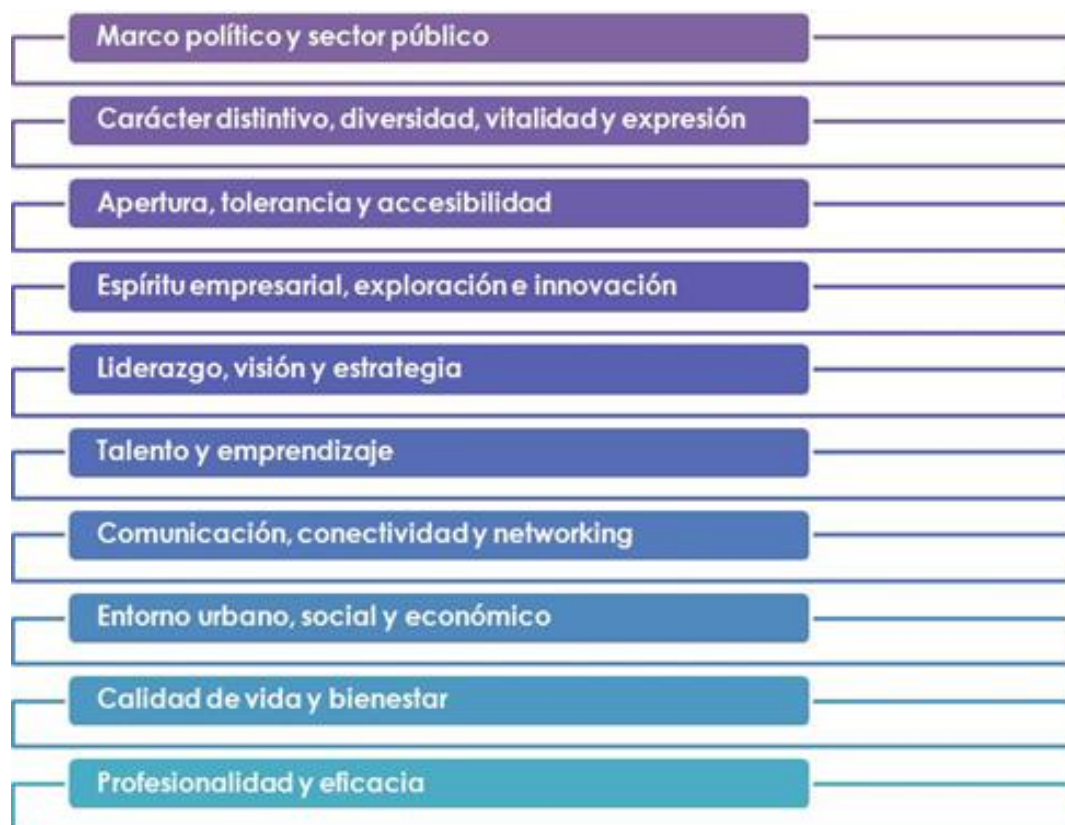
De manera estratégica, la creatividad puede ayudar a Bilbao y Bizkaia a hacer frente a la crisis actual. Puede contribuir a reinventar sus sectores tradicionales e identificar otros nuevos, dado que Bilbao y Bizkaia están perdiendo posiciones en algunos de ellos, como el financiero. Puede contribuir, por ejemplo, a encontrar vías y mecanismos para mantener los altos niveles de servicios sociales con presupuestos cada vez menores. También puede sugerir nuevos medios de ofrecer servicios o puede proponer fórmulas fiscales que promuevan el desarrollo de PYMES.

La evidencia muestra que la creatividad contribuye a mejorar la actividad económica y el bienestar general además de que incrementa los niveles de innovación. Sin embargo, demasiado a menudo, la creatividad se asocia exclusivamente a sectores

como las artes y las ciencias a pesar de que esto está cambiando y están empezando a ser reconocidas otras formas de creatividad como la social, económica o administrativa. Existe una amplia literatura sobre creatividad y cómo medir la creatividad individual y, hasta cierto punto, la de grupos u organizaciones. Sin embargo, existe bastante poco sobre creatividad de ciudades y regiones, y mucho menos se dispone de datos comparativos a nivel internacional. Algunas organizaciones de carácter global y entidades supranacionales están comenzando a medir estos elementos, al considerar que la creatividad de las ciudades y regiones es un elemento crucial para su competitividad.

Bilbao y Bizkaia demuestran un alto nivel de creatividad y valentía al hacerse la propia pregunta de si son un entorno creativo. No hay ninguna otra ciudad o región que se haya hecho esta pregunta hasta ahora de una manera comprensiva y honesta.

En el proceso de diagnóstico que se ha llevado a cabo, se han entrevistado a más de **120 representantes de un amplio espectro de sectores**, desde el privado, público y de la comunidad, hasta áreas como la educación para la creatividad de los individuos, grupos, sectores industriales y clusters, redes, y la propia ciudad y la región como una amalgama de diferentes culturas organizacionales. Con todo ello, se ha establecido un **“índice de creatividad”** basado en las siguientes 10 áreas, dentro de las cuales hay grupos de indicadores.



De forma colectiva y combinada, estos factores representan la **ecología creativa** de un lugar y miden si existe una cultura creativa en el mismo. Como consultores externos, nuestra valoración es que Bilbao y Bizkaia tendrían una puntuación de 64% sobre 100%, mientras que la valoración interna de los entrevistados arrojaría una puntuación de 61.5%. De igual forma, en otra encuesta adicional del proyecto, realizada exactamente a otras 50 personas distintas de las 120 entrevistadas, la valoración fue del 61.2%.

En ausencia de datos concretos por el momento, asumimos que la media de todas las ciudades es del 50%, lo cual supone que la puntuación de Bilbao y Bizkaia es muy buena, especialmente teniendo en cuenta el contexto político reciente. Pocas ciudades europeas obtienen mejores valoraciones. En nuestra valoración es poco probable que haya en Europa más de 15 ciudades-regiones que tengan una puntuación superior al 60%. Consideramos, en una valoración general, que Amsterdam sería la mejor ciudad

de Europa en términos de creatividad con un 71%, seguida de Helsinki con 66%. Los detalles de esta valoración sin duda serán cuestionados por muchos y esperamos que den lugar a un fructífero debate.

La capacidad creativa de Bilbao y Bizkaia está determinada por su historia, su cultura, su emplazamiento y las condiciones físicas del mismo. Esto determina su carácter. El elemento esencial de la personalidad de Bilbao y Bizkaia es su **“cultura ingenieril”** y su forma de entender el trabajo, la eficiencia y la eficacia, lo cual está fielmente reflejado en su mentalidad. Los atributos que fomentan la creatividad asociados a esta forma de pensar son tanto positivos como negativos, ya que pueden tanto fomentar como bloquear el potencial creativo del entorno. En Bilbao y Bizkaia hay una mentalidad lógica, racional y adepta a la tecnología, aprende haciendo, tiende a avanzar paso a paso y a través del ensayo y error. Está basada en el hardware. Sin embargo, existe una debilidad en el sentido de que puede hacerse estrecha, sin imaginación e inflexible y olvidar los aspectos software.

El cambio hacia una economía creativa puede presentar retos a futuro para Bilbao y Bizkaia. Existe una aparente inconcreción e intangibilidad sobre la perspectiva creativa, en la que el diseño, el marketing y la comunicación se convierten en aspectos centrales. Las personas de Bilbao y Bizkaia pueden sentirse incómodas con esta perspectiva, que puede parecer superficial para ellos, algo a lo que su propio carácter se resiste.

Bilbao y Bizkaia han sido especialmente creativas en términos de agilidad estratégica, profesionalidad, en la salvaguarda de su carácter distintivo y en la creación de un entorno físico cautivador. A pesar de ello, su conocido espíritu emprendedor puede estar debilitándose y su mayor limitación puede ser la necesidad de fomentar la creatividad, el ingenio y el impacto estratégico en el sistema educativo. Un segundo aspecto de preocupación es el tardío interés de Bilbao y Bizkaia por las industrias creativas y por las infraestructuras de apoyo relacionadas con ellas, lo cual significa que tiene que tratar de ponerse al día. Un tercer elemento a considerar por Bilbao y

Bizkaia es el marco institucional que, por un lado es impresionante pero, por otro, ha alcanzado un punto en el que se ha hecho muy complejo con demasiadas instituciones que persiguen objetivos similares.

Un área de oportunidad que Bilbao y Bizkaia no debería desaprovechar es su posicionamiento en la innovación, creatividad y diseño centrado y dirigido por el usuario. El sector público puede jugar un importante papel en esto. Otro sector en el que pueden fomentarse las iniciativas es el campo de la innovación social, donde ya existen proyectos interesantes. Finalmente, mientras Bilbao y Bizkaia son conscientes de la sostenibilidad, esta no se comunica de la manera sofisticada que podría esperarse de esta región dado que se trata de un sector creciente en la misma.

2. Recomendaciones; Construyendo una plataforma creativa

Bilbao y Bizkaia debe desarrollar una '**plataforma de creatividad**'. Se trata de un conjunto integrado y orquestado de actuaciones para incorporar el pensamiento creativo, la resolución imaginativa de problemas y la creación de oportunidades al código genético de la ciudad región. El objetivo más amplio es que B&B sea reconocida mundialmente como una región creativa e innovadora.

- Garantizar que se han puesto en marcha estrategias para inculcar la agenda de creatividad en la mentalidad de la ciudad región de la forma que se indica en la parte final de este informe.
- Promover y debatir los resultados de esta auditoría en foros públicos en 2010 como parte de la puesta en marcha y la incorporación de la agenda creativa como un proceso en constante evolución. Se deberían incluir mecanismos de consulta innovadores e interactivos tanto para sensibilizar como para recoger sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar las cosas.
- Partiendo de los recursos existentes, crear un grupo de trabajo para el verano del 2010 con el fin de desarrollar un programa de creatividad, ligado tal vez a un

pequeño centro de excelencia creativa, ya que la plataforma de creatividad necesita un motor y un mecanismo impulsor de carácter incluyente y participativo. Este grupo debería tratar de generar una sensibilización acerca de los beneficios potenciales de la creatividad para B&B por medio de clases magistrales, casos prácticos y ayudando a desarrollar y promover ejemplos prácticos para B&B en todos sus sectores, desde los tradicionales hasta los innovadores, y también en los sectores público y comunitario.

- Instituir una evaluación bianual de la creatividad de B&B realizada por grupos de referencia, en la que se utilice el índice de creatividad que se propone en este informe y que combine una evaluación interna y externa, a partir del otoño del 2011.
- Evaluar los problemas más difíciles y complejos a los que se enfrenta B&B y desarrollar en 2010 un programa específico para evaluar de qué manera las nuevas ideas, mecanismos, iniciativas e innovaciones creativas pueden ayudar a resolverlos. Entre estos problemas, habitualmente llamados problemas “espinosos”, está el mantenimiento de los niveles de prestación de servicios sociales y de salud en un entorno de demanda creciente y de presupuestos a la baja. B&B tal vez podría colaborar con la Young Foundation de Londres en la evaluación de esta tarea, dado que ésta cuenta con un gran historial de desarrollo de nuevas soluciones y con una perspectiva global.
- Explorar en el 2010 de qué manera la legislación y el régimen de incentivos pueden actuar como estímulos creativos. Por ejemplo, el País Vasco dispone de un control importante sobre algunas áreas de la fiscalidad. De qué manera se pueden crear mecanismos imaginativos que fomenten el desarrollo de PYMES especialmente en campos como los sectores creativos o las tecnologías medioambientales. Plantearse de la misma forma, cómo la legislación creativa puede respaldar la puesta en marcha de empresas como por ejemplo la estrategia de “caldo de cultivo” de Ámsterdam o el método empleado por Bolonia para adaptar la legislación laboral de modo que apoye a las PYMES más pequeñas.

- Iniciar en el 2010 un programa que, comenzando en el sector público, incorpore criterios de creatividad a las solicitudes de empleo y a las evaluaciones de rendimiento. Promover su adopción en el sector privado y en el de las organizaciones sin ánimo de lucro.
- Impulsar una iniciativa de amplio alcance de “administración creativa” y evaluar en qué medida las diversas administraciones del País Vasco pueden llegar a ser más creativas, tanto en sus actividades e ideas internas como en sus relaciones de colaboración. Evaluar el marco institucional y plantearse si se ha llegado a un punto de inflexión donde este marco se ha vuelto excesivamente complejo.
- Tratar de influir en los actuales cambios curriculares de Bolonia como asunto urgente, pero en cualquier caso, impulsar para el otoño del 2010 una revisión de los planes de estudios por parte de un experto internacional renombrado por su perspectiva sobre la creatividad.
- Establecer una serie de centros nicho de excelencia de alto nivel que proporcionen reconocimiento mundial a la región. Lo primero que se ha de explorar en el 2010 es un instituto de renovación urbana, puesto que B&B ya está reconocida como líder mundial con reputación creativa en este campo. Este instituto operaría al margen del sistema universitario y funcionaría como un pequeño centro optimizado. Estaría dirigido a profesionales influyentes de alto nivel de todo el mundo. Se convertiría en un exhaustivo repositorio de recursos de renovación urbana con acceso a los conocimientos prácticos de todo el mundo; organizaría cursos de formación para directivos y clases magistrales impartidas por profesores de prestigio y especialmente por profesionales; celebraría conferencias periódicas. De forma ocasional, llevaría a cabo investigaciones, centrandose especialmente su atención en los estudios comparados. Este centro reforzará la posición y la reputación de B&B y actuará como punto nodal de conocimiento global.
- Aprovechar mejor el 'efecto Bilbao' mediante la utilización del Guggenheim,

conocido en todo el mundo, en beneficio de B&B. Existe cierta reticencia a aprovechar al máximo este potencial y por consiguiente existen oportunidades insuficientemente exploradas para la diplomacia cultural y comercial y para una colaboración más intensa con lugares como Hong Kong o América Latina.

- Analizar las oportunidades de B&B para lograr una repercusión notoria a través de eventos tipo festivales que sirvan para poner de relieve los puntos fuertes de la ciudad región y refuercen la posición económica y cultural de B&B. En Génova esto se ha realizado con un destacable acierto, mediante la creación de un festival de la ciencia de alto nivel que combina credibilidad científica y un toque artístico.

SECCIÓN B: LA CIUDAD CREATIVA

1. El cambiante paisaje de la región global

El mundo de las ciudades y las regiones ha cambiado de manera drástica durante los últimos 20 años y la reinención de Bilbao y Bizkaia es representativa de este cambio. Ciudades de todos los tamaños y de todas partes se enfrentan a períodos de profunda transición motivada en gran medida por el vigor de una renovada globalización y los cambios en la jerarquía urbana del mundo. Todas las ciudades región tienen que evaluar de nuevo sus objetivos y la función que desempeñan en esta nueva configuración, ya que han de transformar su economía para que esté basada en una mayor intensidad del conocimiento. Este cambio ha sido liderado por empresas transnacionales y, en ocasiones, por instituciones paraestatales, lo cual ha culminado en el auge de las redes globales de producción y sus correspondientes cadenas de suministro que se han propagado como tentáculos por todo el mundo.

Esto ha dado lugar a **nuevas formas de ensamblaje estratégico** entre centros y periferias dentro de los países y entre regiones y continentes; o de igual a igual entre ciudades que son capaces de encontrar intereses comunes; o entre empresas globales y las ciudades en las que pueden apoyarse en clusters de conocimiento apropiados. Estos vínculos van más allá de los acuerdos tradicionales de hermanamiento. Por ejemplo, Bilbao es un centro de la red de museos Guggenheim y de este modo opera en nichos específicos con Nueva York o Abu Dhabi. El propio 'Efecto Bilbao' crea una resonancia que permite que B&B opere de manera más global y se codee con ciudades de mayor entidad. Esto ofrece oportunidades para partenariados más estrechos con lugares como Hong Kong, que desea aprender las lecciones de Bilbao para su gran proyecto de urbanización del Distrito Cultural de West Kowloon.

Esta transición global derivada de la ascensión del Oriente ha dado lugar a la **aparición de nuevos nodos globales**, como por ejemplo Shanghai, Beijing, Singapur o los *hubs* que compiten desde el Oriente Medio como Dubái, Abu Dhabi y Doha. Esto representa una amenaza para los centros de influencia más antiguos, tales como Nueva York,

Londres y Tokio, y resalta el declive relativo de otros, como por ejemplo París.

Otras ciudades región están a punto de emerger, como Hong Kong / Shenzhen y el Delta del Río Perla o Mumbai y Bangalore. Cuando China ponga en juego sus superávits comerciales de más de un billón de dólares, las redes de influencia se modificarán de manera más espectacular.

Dentro de esta competencia global, hay batallas por la supremacía dentro de los continentes, como por ejemplo en Europa. Esta competencia puede referirse a sectores tales como las finanzas, los medios de comunicación o etiquetados como “creativos” o “ecológicos”.

Toda ciudad región realmente ambiciosa desea **ascender en la cadena de valor y conseguir centralidad** para sí misma, a la vez que se convierte en un núcleo que exporte, aunque teniendo el control desde la distancia, actividades de bajo coste y que atraiga hacia sí actividades de alto valor, tales como centros de investigación y sedes centrales de empresas. En este contexto la ubicación sigue siendo importante, a pesar de la economía impulsada por Internet. Las ciudades compiten mediante su poder de convocatoria y su atractivo. El tejido físico y la infraestructura, así como su base de actividad, son los resortes esenciales de su capacidad para promover la sociabilidad, la interacción, la mezcla y el intercambio, que son las condiciones para hacer negocios.

Las ciudades región de éxito aprovechan los conocimientos de alto nivel. El objetivo de las más ambiciosas es convertirse en un nodo central de conocimiento en cualquier ámbito. Esto es lo que ha intentado hacer Dubái siendo un *hub* para las interconexiones aéreas y un centro financiero. El territorio también se puede capturar en la imaginación, y Bilbao lo ha hecho perfectamente mediante el Guggenheim. Antes, el palacio de la ópera de Sydney era el símbolo que proyectaba el mundo nuevo y audaz, París fue creando su reputación cultural a lo largo de un prolongado periodo de tiempo; la imagen de energía y estilo innovador de Nueva York persiste a pesar de recién llegados como Shanghai, que proyecta una imagen combinada de París del Este,

comunismo radical y nuevo actor global dinámico.

El objetivo general de estos lugares ambiciosos consiste en **aumentar su 'poder de atracción'**, por cualquier medio. Esto evalúa las dinámicas de atracción, retención y fugas de poder, recursos y talento. La combinación correcta da lugar a una ciudad atractiva y deseable con diferentes aspectos que resultan tentadores para diversos públicos: Intermediarios del poder, inversores, empresarios, compradores, turistas, promotores inmobiliarios, líderes de opinión. En general, esto es lo que genera la resonancia de una ciudad. Pocos lugares logran gestionar el marketing de ciudad integrado y sofisticado que aúna estos elementos. Melbourne, Ámsterdam y Copenhague lo hacen perfectamente. El resultado de lograr poder de atracción se pone de manifiesto en el poder económico, político y cultural -la capacidad de dar forma a las cosas- y por lo tanto el rendimiento y la riqueza. Están apareciendo nuevas dimensiones de la competencia, tales como ser “ecológico” y en este ámbito, lugares como Zúrich, Friburgo y Copenhague han logrado gran repercusión.

En la actualidad, las ciudades compiten aprovechando todas las dimensiones de su base de activos y prácticamente todas las ciudades que operan en el contexto de las **ciudades región globales se han dado cuenta de que la “creatividad”** es un nuevo recurso polifacético. Muchas cuentan con estrategias de creatividad, como Singapur, Ámsterdam, Berlín, Shanghai, Hong Kong, Osaka o Toronto. Los recursos que las ciudades región pueden utilizar de forma creativa pueden ser tangibles y materiales, o intangibles e inmateriales, pueden ser reales y visibles, o simbólicos e invisibles, pueden ser contables, cuantificables y calculables o guardar relación con percepciones e imágenes. Estos recursos combinados tienen una repercusión de gran alcance ya que la creatividad es al mismo tiempo genérica -una forma de pensar y una mentalidad abierta y exploradora- y también específica, en tanto que se aplica a tareas tales como la concepción e invención de oportunidades o la resolución ingeniosa de problemas en cualquier campo. Por ejemplo, todos los países importantes, especialmente después de la crisis de “contracción del crédito” están padeciendo recortes presupuestarios y la necesidad de mantener los servicios públicos. Este es precisamente el terreno propicio

para la acción creativa y pone de manifiesto esa creatividad en todos los ámbitos.

Las ciudades ambiciosas tratan de proyectar y organizar sus activos tangibles e intangibles, visibles e invisibles, simbólicos y reales de manera “icónica”. **Son muy pocas ciudades que entienden esto y lo utilizan activamente.** El objetivo consiste en atraer la atención hacia la ciudad, para generar numerosas interconexiones y reconocimiento y para conseguir notoriedad. Los iconos son proyectos o iniciativas que se definen en sí mismos con gran eficacia, estimulan la imaginación, sorprenden, desafían y crean expectativas. Uno lo capta de inmediato. Con el tiempo llegan a ser instantáneamente reconocibles y emblemáticos. No existen demasiados y probablemente el más reciente sea la sala Elbphilharmonie en el distrito recientemente re-urbanizado de Hafencity, en Hamburgo, construida por Herzog de Meuron. Entre otros que han captado la imaginación cabe citar al Palm de Dubái. Los más memorables son los físicos. No obstante, un icono puede ser tangible o intangible: Un edificio, una actividad, una tradición, contar con la sede central de una entidad esencial en la ciudad, el vínculo de una persona con una ciudad, un plan o un evento como los Juegos Olímpicos puede ser icónico. Una ciudad puede ser icónica incluso cuando tiene muchas asociaciones que se apoyan y refuerzan entre sí componiendo una imagen variada potente. Aunque el Guggenheim es un icono mundial, sigue existiendo la duda de si Bilbao lo está utilizando de manera suficientemente activa. Dubái ha sido particularmente hábil a la hora de crear imagen, pero probablemente se excede en sus promesas y las no cumple todas. Lo que es más importante, las imágenes y percepciones tienen que estar asentadas en la realidad, y eso B&B lo hace perfectamente.

El peligro para la mayoría de las ciudades integradas en este proceso de globalización es la tendencia a **centralizar la toma de decisiones estratégicas** de naturaleza política, económica y cultural, de manera generalizada **en las capitales**. Los costes de operar de manera global son muy elevados y eso reduce el número total de ciudades que pueden jugar un papel realmente global. El poder político otorga a las capitales las herramientas para reforzar esta tendencia, al garantizar, por ejemplo, que las

principales instituciones nacionales, europeas o mundiales ubican allí sus sedes, en lugar de dispersarse, o mediante inversiones muy elevadas especialmente en aeropuertos y otras infraestructuras de comunicaciones. Esto significa que las decisiones y las comunicaciones discurren a través de ellas. Podemos comprobarlo en la debilidad relativa de las ciudades británicas y francesas si se las compara individualmente con Londres o París. Aunque siempre ha sido así, es algo que también queda de manifiesto en países en fase de construcción nacional o sólido desarrollo, como Corea (Seúl), o Taiwán (Taipei), y además en Europa, donde las ciudades de segundo nivel se están debilitando estratégicamente. En los países del antiguo bloque del Este, Moscú domina Rusia, Varsovia domina Polonia, Zagreb domina Croacia y Tirana domina Albania. Lisboa se ha fortalecido en Portugal y de este modo ha debilitado a Oporto; Madrid se ha fortalecido en relación con otras ciudades españolas e incluso el auge de Ámsterdam ha menoscabado el poder de Róterdam y La Haya.

Sólo existen unos cuantos países verdaderamente policéntricos, como por ejemplo Alemania, donde Hamburgo, Frankfurt, Munich todavía son capaces de definir funciones nacionales que se reservan para sí mismas frente a la competencia de Berlín. Otro ejemplo es EE.UU., donde unos cuantos centros como Nueva York, Washington, Chicago y Los Ángeles se aseguran de que ex potencias de la era industrial como Pittsburgh y Cleveland estén perdiendo terreno.

Por esta razón las demás ciudades región están continuamente tratando de convertirse en nichos globales relevantes. Entre ellas se incluyen los centros de energía como Houston, Calgary o Perth, que tienen influencia sobre ámbitos específicos. O los centros de diseño como Milán, Barcelona o Helsinki. Estas especialidades de nicho son esenciales para que las ciudades aparezcan en la pantalla del radar mundial. Lugares como B&B necesitan encontrar sectores en los que su importancia global sea visible. Un área evidente es la creación de un centro mundial de excelencia para la regeneración urbana. Pocos lugares en el mundo tienen credibilidad en este ámbito.

Existe una controversia en torno a la forma de medir la importancia de los lugares, puesto que nuestros **sistemas de medición** para la evaluación de las dinámicas de la ciudad están **con frecuencia caducos**. Medimos cantidades estáticas, tales como la población o el producto interior bruto, derivadas por lo general del censo. A pesar de la importancia de estas métricas, son igualmente importantes las métricas de relación, tales como los flujos de poder o información, las conexiones, los vínculos, la reputación, la presencia icónica y otros factores menos tangibles.

Niveles en la jerarquía urbana mundial: Los rankings se han convertido en herramientas cada vez más importantes de evaluación y marketing como medio para superar las dificultades de medición. Desgraciadamente, Bilbao no está presente en la mayoría de estos rankings, donde sí figuran lugares como Glasgow, que son más pequeños y menos competitivos. Esto es debido en parte al sesgo anglo-estadounidense de estos rankings y, desde el punto de vista de la educación, al sesgo hacia las ciencias naturales y la investigación primaria.

Hay muchos sistemas que intentan clasificar a las ciudades más importantes del mundo desde el punto de vista de su competitividad urbana o la reputación de sus sistemas de aprendizaje, entre los que cabe incluir: el Grupo Mercer Consulting, la Economist Intelligence Unit, el IMD, el Globalisation and World Cities Study Group, el Winning Cities Programme de Jones Lang Lasalle, el Índice de Creatividad de Richard Florida, el Times Higher Educational Supplement, el Shanghai Jiao Tong University Ranking, University Webometrics.

Existe una amplia variación en las clasificaciones atribuidas a las diferentes ciudades, ya que cada sistema de clasificación suele adoptar un conjunto diferente de indicadores para efectuar la evaluación: algunos se centran en los resultados económicos o la conectividad global de las ciudades, mientras que otros tratan de evaluar los resultados de la ciudad desde la perspectiva de la habitabilidad, calidad de vida, o 'creatividad'.

Si bien no hay una jerarquía universalmente acordada que se desprenda de estos rankings, existe cierto consenso en torno a las aproximadamente 40 ciudades globalmente conectadas que se encuentran normalmente en los tres niveles superiores.

En la cúspide del espectro de ciudades globales se halla un grupo de tres ciudades, Londres, Nueva York y Tokio, aunque esta última se está debilitando relativamente. Aglutinan poder político, económico y cultural. ¿Cuál es la base de su competencia global futura y en qué plataforma competirán las ciudades en el futuro? Por ejemplo, Nueva York afirma que su base económica en la actualidad es FIRE -acrónimo de finanzas, seguros y bienes inmuebles, que en inglés significa FUEGO- pero que ha de cambiarla por ICE -acrónimo de innovación, creatividad y entretenimiento, que en inglés significa HIELO.

Pronto a estas tres ciudades se unirán Beijing e incluso Shanghai, una vez que esta última asuma su papel como centro financiero chino, cuestión que el gobierno chino ha decretado para el 2018. En la actualidad, Hong Kong ocupa ese papel, debido a que su sistema jurídico es más transparente y su moneda plenamente convertible. Inmediatamente detrás de los principales centros, hay un grupo de entre 10 y 30 ciudades que pueden ser consideradas ciudades globales de segundo o tercer nivel. El número exacto de este tipo de ciudades y la posición relativa que ocupan en los rankings varía según el criterio empleado.

Las ciudades de segundo nivel tienden a seguir muy de cerca a las tres principales en algunas dimensiones, pero no en todas. Tienen un cluster de nichos potentes. Por ejemplo, normalmente se considera que Chicago y Frankfurt son ciudades globales bastante importantes cuando se hace hincapié en la concentración de actividades económicas, pero no cuando se centra la atención en la presencia cultural o en los sectores culturales. En el caso de Los Ángeles y Sydney ocurre lo contrario. Por otra parte, unas cuantas ciudades se suelen situar con frecuencia en el segundo nivel de ciudades globales; entre ellas cabe citar a Hong Kong, Singapur, Toronto, Beijing y

Shanghai. Por detrás de esta categoría se halla un conjunto de ciudades del tercer nivel de similares dimensiones. Por lo general, estas ciudades están por detrás de las ciudades de segundo nivel en todos los criterios, pero sin embargo siguen siendo globalmente importantes debido a la repercusión de las organizaciones y actividades que albergan. En el tercer nivel con frecuencia se incluyen ciudades como Miami, el centro financiero de América Latina; Milán y Ciudad de México.

Las **ciudades del Primer Nivel** son 'ciudades globales completas'. Hay tres ciudades de este nivel: Nueva York, Londres y Tokio. Aglutinan poder político, económico, financiero y cultural. Son puntos centrales para el flujo de capitales, de ideas y de influencia cultural.

Entre las **ciudades del Segundo Nivel** cabe incluir: París, Chicago, Los Ángeles, Moscú, Sao Paulo, Hong Kong, Shanghái, Beijing, Sídney, Singapur, San Francisco.

Entre las **ciudades del Tercer Nivel** se incluyen: Washington, Bruselas, Ámsterdam, Zúrich, Madrid, Berlín, Mumbai, Toronto, Ciudad de México, Frankfurt, Melbourne, Miami, Barcelona y posiblemente Dubái.

De acuerdo con este sistema de clasificación, Bilbao sería una ciudad de 5^º nivel a escala global y de 3^{er} nivel desde una perspectiva europea.

De máxima importancia para B&B y el País Vasco son las ciudades-estado y la evaluación del modo en que han logrado hacerse presentes. **Singapur, Dubái y Hong Kong** han sido posiblemente las que han logrado reposicionarse con más éxito, en gran medida debido a que son ciudades-estado, aparte de haber definido una visión y propósito estratégico. Hong Kong se encuentra en una fase de transición y a medida que avance a buen ritmo su hermanamiento emergente con Shenzhen, es posible que se deriven otras ventajas. Su ciudad región reúne a una población conjunta de 19 millones de habitantes, con una base de producción de bajo coste como *hinterland* de

Hong Kong y la ciudad que actúa como núcleo financiero y puerta de acceso para permitir transacciones más fluidas. Pronto habrá conexiones de alta velocidad a Guangzhou, creándose de este modo una región integrada con una población de 50 millones de habitantes.

Singapur es un modelo en sí misma, porque los intereses y el enfoque estratégico de la ciudad y el estado son sinónimos. Dubái, por el contrario, aunque es una ciudad-estado, es también parte de los Emiratos Árabes Unidos que en efecto forman su región urbana y por consiguiente no disfruta de la misma libertad. Además, la crisis actual ha puesto de manifiesto algunos de los excesos de las desmesuras de las ambiciones de Dubái y es muy posible que el manto del *hub* de Oriente Medio se desplace a Abu Dhabi. Singapur ha sido recientemente elegida la 'ciudad global del conocimiento', y ha avanzado significativamente en la cadena de valor en la última década. En la actualidad es al mismo tiempo un centro de distribución de mercancías y un lugar de intercambio y creación de conocimiento. Ha dado una serie de pasos estratégicos, entre los que cabe citar el desarrollo de una estrategia de atracción de talento y de creatividad. Una importante manifestación física de estos objetivos es "One North", un núcleo de desarrollo de 200 hectáreas centrado en dos entidades fundamentales: Biopolis y Fusionopolis. La primera de ellas gira en torno a las ciencias bio-médicas y ha atraído a organizaciones como la Johns Hopkins y el Novartis Institute de Enfermedades Tropicales. La segunda de ellas apunta al sector de los medios de comunicación. Está situada junto a los Parques Científicos de Singapur, cerca de la Universidad Nacional de Singapur (NUS), el Hospital Universitario Nacional (NUH), la Politécnica de Singapur y Holland Village, para así fomentar las sinergias.

Singapur, Hong Kong y Dubái cuentan con **una importante ventaja lingüística** que no tienen ni B&B ni los centros tradicionales como Nueva York, Londres o Tokio. Los profesionales de Singapur y Hong Kong son bilingües en los dos principales idiomas del mundo: el chino y el inglés y en el caso de Dubái el árabe y el inglés. Como se ha señalado: "Yo vendo en su idioma y compro en el mío".

En esta competición urbana **no hay un único ganador**. Tal vez 25 ciudades en el mundo se puedan convertir en verdaderos jugadores mundiales de primera división, y entre ellas una docena son las auténticas líderes. Ocupan este puesto porque cuentan con la ubicación geográfica adecuada como punto nodal dentro de las zonas horarias de los flujos financieros u otras transacciones o como centro de conectividad, como por ejemplo aeropuertos, o porque son centros de creación de conocimiento y de sedes centrales para los sectores que impulsan el mundo.

Ha surgido un nuevo factor importante en el mundo de las ciudades, y es que **cada área de civilización necesita por lo menos un líder** perfectamente conectado con los demás puntos nodales globales. Aunque los detalles concretos de lo que representa una civilización se pueden discutir, existen posiblemente diez de estos lugares a nivel mundial. Son las áreas de China, Japón e India, Oriente Medio, África, los territorios hispanos, francófonos, eslavos, anglófonos y los americanos. Así, por ejemplo, París mantiene una posición a pesar de su relativo debilitamiento para el mundo francófono, Madrid está tratando de ser el centro del mundo hispano y Moscú mantiene la hegemonía sobre el mundo eslavo. Aunque en lo básico EE.UU. sigue hundiendo sus raíces en un mundo europeo (y, sin lugar a dudas, esto está cambiando a través de nuevos patrones demográficos), se puede considerar que es una civilización a estos efectos, dada su visión del mundo y sus atributos culturales predominantes.

2. ¿Qué es un lugar creativo?

Un lugar creativo es un sitio en el que las personas pueden expresar sus talentos, los cuales son aprovechados, explotados y promovidos para el bien común. Se hacen cosas. Estos talentos actúan como catalizador y modelo para el desarrollo y la atracción de más talento. Se trata de un lugar con miles de oportunidades de aprendizaje de gran calidad, formal e informal, con itinerarios académicos con visión de futuro, adaptables y muy conectados. El entorno físico funciona bien para sus habitantes, les resulta fácil desplazarse por él y conectarse entre sí. Su diseño urbano

de alto nivel inspira, estimula y genera orgullo y afecto. La arquitectura, antigua y nueva, está bien ensamblada, y el patrón de las calles es diverso e interesante. En el tejido ordinario están perfectamente integrados los ocasionales rasgos extraordinarios y dignos de mención. Se trata de un entorno en el que creadores de todo tipo están satisfechos y motivados para crear, y donde hay establecimientos y canales para la venta de su obra. Es un mercado natural, en el que las personas intercambian ideas, desarrollan proyectos conjuntos, comercian con sus productos o trabajan en sus industrias avanzadas. Ofrece experiencias ricas y vibrantes a través, por ejemplo, de la gastronomía, las artes, el patrimonio y su entorno natural, y en él conviven una próspera corriente principal y escenas alternativas y una saludable red de terceros espacios. Abundan las oportunidades: el lugar es acogedor y estimulante. Su dinamismo lo convierte en un imán y de esa forma genera la masa crítica que garantiza su longevidad.

El marco político y público en el que existe este lugar presenta claridad de propósito y de rumbo, y entiende la importancia de aprovechar el potencial de su gente. Está optimizado, es claro y está bien enfocado. Sus mecanismos son fáciles de entender y es accesible, abierto y fomenta la participación. En un lugar creativo los empleados públicos se centran en el trabajo que tienen entre manos, y no tienen en cuenta los límites departamentales. Las diferencias son una parte natural de esta cultura del debate. Son debatidas, aceptadas, negociadas y resueltas sin rencor. Su liderazgo tiene visión y es estratégico, aunque tiene los pies sobre la tierra en cuanto a la realidad cotidiana. Goza de respeto y confianza y es consciente de la importante función que desempeña en la continua identificación de nuevas oportunidades y en la preparación para el futuro. La sociedad a la que gobierna está muy cohesionada, es relativamente abierta a quienes llegan de fuera y a las ideas nuevas, aunque en ocasiones puedan resultar incómodas; de hecho, es frecuente que los lugares creativos no sean tan cómodos, y pueden llegar a ser un poco inquietos. A esta sociedad le encanta su condición de centro creativo y el entorno físico en el que existe. Por lo general, los niveles de delincuencia son bajos, el lugar da sensación de seguridad y los niveles de vida son relativamente altos. Es un lugar con inquietudes sociales, y trata de evitar la

creación de guetos para los más pobres. Las organizaciones sociales son activas, están bien financiadas y son constructivas.

La industria es innovadora y se preocupa por el diseño; presta mucha atención a las nuevas tendencias, tecnologías emergentes y a los sectores incipientes como por ejemplo el desarrollo de la economía verde o los sectores creativos. Está bien relacionada y conectada y su compromiso con la investigación y el desarrollo está muy por encima de la media. La fertilización cruzada incluso entre los sectores más diversos se produce como algo natural. La comunidad empresarial es emprendedora, tiene arrojo y visión de futuro. Conoce y utiliza bien sus recursos naturales, aprovecha los talentos existentes y actúa como caldo de cultivo para las nuevas competencias. Los líderes empresariales son figuras respetadas en su comunidad y hacen aportaciones a la misma. La comunidad, a su vez, se enorgullece de sus productos y de la reputación que aportan al lugar. Se hace buen uso de sus eficaces sistemas de comunicación, entre los que se incluye el transporte local e internacional, el acceso a Internet de alta velocidad y la conectividad con el mundo en general.

En términos generales, como ocurre en todos los lugares creativos, este lugar es distinto de todos los demás. Uno puede sentir y percibir el dinamismo; resulta evidente tanto para residentes como para visitantes. Acentúa su singularidad de una manera relajada y no amenazante. Se siente a gusto consigo mismo. Su historia, la cultura y las tradiciones están vivas, es receptivo a la influencia y al cambio, absorbe las nuevas ideas que a su vez evolucionan y desarrollan su carácter distintivo y la cultura.

Los diez indicadores clave de un lugar creativo

Podemos destilar todo lo anterior en diez apartados o grupos clave de indicadores de la creatividad. En cada uno de estos indicadores hay rasgos esenciales que denotan creatividad y hemos desarrollado una concisa serie de preguntas diseñadas para ayudar a evaluar el nivel de creatividad de B&B en cada uno de estos apartados:

- *Marco político y público*
- *Carácter distintivo, diversidad, vitalidad y expresión*
- *Apertura, accesibilidad y tolerancia*
- *Espíritu empresarial, exploración e innovación*
- *Liderazgo, visión y estrategia*
- *Talento y aprendizaje*
- *Comunicación, conectividad y relaciones*
- *Entorno urbano, social y económico*
- *Calidad de vida y bienestar*
- *Profesionalidad y eficacia*

Tamaño y potencial

A la hora de evaluar los criterios, el **tamaño es esencial**. Nuestras expectativas respecto a las posibilidades dependen de lo grande que es un lugar. Un lugar pequeño puede ser objetivamente igual de creativo que uno más grande, pero el alcance y la repercusión serán diferentes.

3. Las dinámicas de la creatividad

a) La Creatividad como Recurso

La creatividad necesita un propósito y un objetivo. Consiste en ayudar a la ciudad región a planificarse para el futuro, a ser cada vez más próspera y a mejorar su bienestar mediante el desarrollo de su 'ecología creativa'. Hoy en día existe una prima por la creatividad. Por primera vez en la historia, la imaginación de la mente y el conocimiento resultante son la fuente principal de productividad económica y de resolución de problemas. Hemos pasado de un mundo en el que la prosperidad dependía de la *ventaja natural* (derivada del acceso a los recursos naturales y humanos más abundantes y baratos) a un mundo en el que la prosperidad depende de la

ventaja creativa, que surge de la posibilidad de utilizar y movilizar el capital intelectual para innovar en áreas de capacidad especializada con más eficacia que otros lugares. En el siglo XXI, el motor del crecimiento es el proceso mediante el cual una economía crea, aplica y extrae valor de su creatividad y del consiguiente conocimiento.

El éxito depende de la capacidad de los lugares para identificar, cultivar, aprovechar, respaldar, promover y coordinar así como movilizar sus recursos creativos. La creatividad de las personas es el requisito previo de la innovación. Se trata de un proceso divergente, que genera ideas y posibilidades. Una vez que éstas pasan por un verificador de realidad, se pueden convertir en innovaciones.

Masa crítica y tamaño

El potencial de la creatividad viene determinado por la configuración del contexto. Por lo general, estos factores escapan al control de un lugar. Entre ellos se incluyen la localización física, la geografía, el tamaño del lugar, la política nacional o los niveles de centralización. En relación con B&B, son importantes las siguientes cuestiones. Cuando el mundo se está volviendo hacia el Este, mirar al Atlántico puede representar un desafío. Esta ubicación impide a B&B ser un centro de distribución como Singapur. En segundo lugar, Bilbao y Bizkaia, con una población de 1,15 millones de habitantes o, con el resto del País Vasco, 2,15 millones de habitantes, puede ser demasiado pequeña para conseguir ciertas cosas. A la hora de evaluar la creatividad, las expectativas de un lugar con una población de 50.000, 250.000, o 500.000 personas, o de 1 millón, 3 millones, o 10 millones de habitantes serán diferentes. La masa crítica es fundamental para la consecución de determinados objetivos. Por ejemplo, los lugares pequeños tienen dificultades para generar clusters industriales y los lugares de gran tamaño suelen resultar poco funcionales y eso reduce su potencial de creatividad.

b. Activos y auditorías

Una ciudad región tiene una amplia variedad de materias primas que son recursos creativos potenciales. Pueden ser tangibles o intangibles, pueden ser reales o

simbólicos, pueden ser contables o guardar relación con percepciones e imágenes. Entre los mismos cabe citar las siguientes: El entorno natural, como el clima, la topografía, el agua y los paisajes creados como por ejemplo los parques; los recursos naturales, como el carbón y los bosques; la historia, el patrimonio y la tradición del tejido urbano, de los recuerdos y rituales, y de las competencias adquiridas; la calidad del diseño en general, el patrón de las calles y los barrios, el equilibrio entre los buenos edificios ordinarios, los espectaculares e icónicos y las estructuras representativas; las infraestructuras, desde la TI hasta el transporte; la limpieza urbana; las industrias y servicios locales; las habilidades y el talento y las posibilidades educativas; las actividades, desde ferias comerciales hasta eventos y festivales deportivos, artísticos, y basados en la comunidad; las actitudes y cualidades, como por ejemplo si existe una cultura de la curiosidad o competencia organizativa.

Incluso la legislación resultante y el régimen de incentivos pueden actuar como estímulos creativos. Por ejemplo, es posible utilizar la fiscalidad de manera que fomente determinadas iniciativas o comportamientos.

c. Urgencia y problemas espinosos

Hay que analizar la necesidad de creatividad a la luz de los nuevos problemas complejos, como por ejemplo la ecología y la sostenibilidad; este ejercicio, si se realiza con seriedad dará lugar a la necesidad de reconfigurar nuestra forma de pensar y de comportarnos. Algunos se refieren a estas cuestiones como la aparición de problemas espinosos. Muchos de los problemas de políticas públicas, tales como la obesidad, que inciden sobre cuestiones sociales y de salud tienen una enorme complejidad. Se los denomina problemas espinosos, y son aparentemente irresolubles, formados por dilemas y cuestiones entrecruzados, que combinan problemáticas políticas, económicas y sociales. Los problemas espinosos no se pueden abordar con los enfoques tradicionales, en los cuales los problemas están definidos, analizados y resueltos de forma simple, en etapas secuenciales. Tienen características que hacen que la mentalidad tradicional jerárquica, de arriba abajo, sea menos adecuada para

resolverlos. No existe una única o definitiva visión “correcta” de la formulación del problema; además, los diferentes grupos de interés ven el problema y las soluciones de manera diferente, a menudo con profundas concepciones ideológicas. Los datos suelen ser inciertos, difíciles de obtener o inexistentes. Están conectados con otros problemas y cada solución revela aspectos nuevos del problema que han de ser ajustados.

La creatividad alcanza su mayor repercusión cuando encuentra una manera de resolver problemas espinosos

d. Cualidades y características

La creatividad es una capacidad general y multiuso de resolución de problemas y creación de oportunidades. Su esencia es un ingenio polifacético y la capacidad para evaluar y encontrar el camino para soluciones a problemas o circunstancias irresolubles, inesperados, o excepcionales. Del mismo modo, promueve un proceso de descubrimiento a través de la capacidad flexible de imaginar posibilidades, idear y originar conceptos e ideas, y, en los eslabones inferiores de la cadena, ayuda a hacerlas realidad. De esta manera hace posible que el potencial se desarrolle. Es imaginación aplicada, que utiliza cualidades como la inteligencia, la inventiva y el aprendizaje reflexivo. Es valiosa en el ámbito social, político, organizativo y cultural, así como también en la tecnología y la economía. No se limita a las artes y se puede aplicar a todos los ámbitos: desde el replanteamiento de las escuelas y la docencia, hasta la invención de nuevos sistemas de asistencia y prestación sanitaria, pasando por la refundición de las estructuras organizativas. De manera crucial, ahora se admite que las aportaciones creativas añaden valor a actividades que normalmente no son consideradas creativas, tales como la ingeniería, la gestión de instalaciones o el sector de la hostelería, tan distintos del diseño, el cine o la música. La creatividad es a la vez genérica, una forma de pensar y una mentalidad, y específica y centrada en las tareas, en relación con las aplicaciones en campos concretos.

La creatividad requiere ciertas cualidades de la mente, disposición y actitud. Entre

tales características se pueden mencionar: la curiosidad, la actitud abierta e inquisitiva, la capacidad de dar un paso atrás, escuchar y volver a evaluar, el valor de no aceptar ciertos credos, prácticas o teorías sin ponerlos previamente en tela de juicio y de atreverse a pensar de forma innovadora, el don de percibir la relevancia y las conexiones entre cosas aparentemente diferentes. Implica fluidez y flexibilidad, y la capacidad de recurrir a ideas de todas las disciplinas y campos de investigación, de pensar de forma lateral y de combinar conceptos de ámbitos aparentemente inconexos. Se basa en el pensamiento divergente, que abre posibilidades, pone de relieve pautas y ayuda a encontrar soluciones antes de cerrarse de forma prematura en una respuesta específica.

La creatividad no sólo atañe a lo nuevo o a una apertura difusa. Para ser eficaz en la creatividad es necesario tener criterio y saber en qué momento se debe ser flexible y abierto y cuándo es necesario centrarse más y ser más cerrado o tenaz y persistente. Un concepto erróneo es que ser creativo consiste en no tener limitaciones. Para ser creativo hace falta la misma atención que para ser científico o ingeniero. Lo esencial es que se trata de un tipo diferente de atención y de enfoque. Desde el punto de vista de la educación, por ejemplo, los alumnos creativos necesitan cuatro cualidades fundamentales: identificar nuevos problemas, en lugar de esperar a que otros los definan; transferir conocimientos de un contexto a otro; plantearse el aprendizaje como un proceso progresivo, en el que los intentos reiterados acaban conduciendo al éxito; y perseguir un objetivo. Entre la variedad de habilidades que se necesitan cabe citar las siguientes: auto-organización; ser interdisciplinar y tener habilidades personales e interpersonales.

Todo el mundo es en principio creativo, pero no todo el mundo es igual de creativo, aunque todo el mundo puede ser más creativo de lo que es en la actualidad. Lo mismo cabe decir de las organizaciones, los barrios y las ciudades región. Algunos aspectos de la creatividad se pueden aprender, pero muchas personas u organizaciones tienen formas de pensar por defecto. Algunos progresan en un contexto más amplio, y otros consideran que resulta amenazante y desestabilizador. Parece que la mayoría de las

personas y organizaciones prefieren la zona de confort de lo probado y comprobado, lo conocido y aparentemente contrastado.

El comportamiento creativo y la capacidad de innovar se dan cuando están presentes dos tipos de mentalidad. Una es la mentalidad que explora, que busca y conecta las oportunidades, que puede abarcar de forma horizontal hechos, cuestiones y conocimientos especializados y detectar amenazas, asuntos y agendas intersectoriales. Se trata de una mentalidad capacitadora, ligada a la creatividad. Esta mentalidad se debe unir con la mentalidad enfocada y vertical de alguien que conoce un tema, materia o disciplina con gran detalle. Se trata de la mentalidad instrumental.

e. Marco y ambiente

La creatividad necesita entornos físicos y organizativos, marcos y una actitud de gestión que fomenten su aparición. Muchas organizaciones, instituciones o culturas, de manera inadvertida, aniquilan su creatividad al destruir la motivación intrínseca de sus empleados o, en el caso de la educación, de sus alumnos, el intenso deseo interior de hacer algo por pasión e interés. Los entornos, las empresas o los lugares que animan a las personas u organizaciones a ser creativos tienen una serie de características, entre las que se encuentran: dar a las personas la libertad y la competencia para actuar, mediante la delegación de autoridad; plantear un ámbito adecuado de desafío, que sea alcanzable, pero que exija un esfuerzo suficiente por parte de las personas; proporcionar suficientes recursos humanos, financieros, y de tiempo para hacer posible el “ensayo-error” y la comisión de errores; crear un contexto de equipo de apoyo en el que las personas están comprometidas con el proyecto y entre sí, y donde se pueden compartir ideas y opiniones diferentes para desarrollar el potencial de una idea, proceso o producto; ofrecer respaldo directivo y organizativo mediante la creación de un entorno que valore y recompense públicamente la creatividad. Sin lugar a dudas, esto repercute sobre el modo en que funcionan las empresas, escuelas, universidades o ciudades región.

Se está perfilando una nueva actitud organizativa. Es distinta del paradigma de eficiencia y efectividad más simplista ligado a los últimos años del siglo XX. Entre las características y las dinámicas de funcionamiento de las burocracias públicas o empresariales progresistas de principios del siglo XXI cabe incluir ser ingenioso, estratégicamente ágil, receptivo e imaginativo.

Las aplicaciones de la creatividad vienen impulsadas por el contexto. En el siglo XIX, la creatividad de los científicos al descubrir la cura para el cólera supuso un gran avance para la salud pública. En el siglo XX, quienes inventaron los ordenadores crearon, en última instancia, la economía basada en Internet. En el siglo XXI, la creatividad es necesaria para avanzar hacia la cuarta revolución industrial optimizada, limpia y ecológica, y también para resolver los problemas de integración social o convivencia o para replantearse los servicios sociales y de salud. En cierta medida, para lograrlo será necesario que las personas piensen de manera diferente, puesto que entonces harán las cosas de manera diferente y, en última instancia, tal vez, hagan cosas diferentes.

f. Creatividad y burocracia

Un campo para la actuación creativa es la burocracia pública, puesto que la versión del siglo XXI tendrá que ser distinta de la del siglo XX y deberá resolver problemas más complejos. Nuestras burocracias occidentales fueron desarrolladas para abordar los problemas de su tiempo y reflejan la cultura de su época. En el mejor de los casos, trataban de encontrar procedimientos sistemáticos que aportasen transparencia, justicia y equidad a la adopción de decisiones. Sin embargo, a medida que evolucionaron aparecieron sus debilidades y, en combinación con el gerencialismo, se complicaron. Ya están en marcha varios cambios en las prácticas organizativas del sector público, las empresas comerciales y en el mundo en general. Cabe citar el cambio hacia una mayor participación de los usuarios y la colaboración en la creación de políticas, productos o soluciones; un cambio de la mentalidad jerárquica a la mentalidad de red, el derrumbe de las barreras disciplinares tradicionales, y la fertilización cruzada cultural. Estos cambios inciden sobre el modo en que tienen que funcionar las burocracias. La idea de 'burocracia creativa' no es un plan, sino la

propuesta de una forma de funcionamiento que ayuda a crear mejores planes y mejores formas de funcionamiento para el futuro. Se trata de un modo organizativo adaptable, receptivo, y cooperativo que, en principio, es capaz de aprovechar la iniciativa, la motivación y toda la capacidad intelectual de los que trabajan en ellas y de responder a las cambiantes demandas de aquéllos a quienes trata de atender.

g. Dinámicas e inductores

Los inputs esenciales cambian cuando se modifican los inductores económicos. Cada metáfora, como por ejemplo la 'economía de la innovación' o la 'economía impulsada por la creatividad', proporciona una lente útil con la cual entender y medir el cambio en los medios primarios de creación de riqueza, el fundamento de la competencia, las prioridades sociales y culturales y la medición del éxito o el fracaso. Desde luego, la creatividad (la capacidad de utilizar el cerebro de una manera flexible) ha existido siempre, pero ahora se ha reevaluado su importancia. Todos los cambios en los medios de creación de riqueza económica generan un nuevo orden social, un nuevo paradigma organizativo, nuevas formas de aprendizaje y cosas que aprender, y nuevos marcos en los cuales tiene lugar el aprendizaje, y la demanda de nuevos tipos de instalaciones. Hacen falta diferentes capacidades culturales. Por ejemplo, los sistemas educativos basados en el aprendizaje de memoria no son capaces de abordar adecuadamente la forma de lograr que las personas sean más creativas.

Se está reformulando la creación de valor. En la actualidad, imperan dos nociones. En primer lugar está la idea de la 'economía de la experiencia'. En este terreno, las empresas se centran en organizar productos y eventos memorables para sus clientes, lo que se conoce como “experiencia”, y sectores como el cine, el diseño, la música y los nuevos medios de comunicación son esenciales para la creación de estas experiencias. La 'economía creativa' pone de relieve cómo se obtiene dinero de las ideas y cómo se puede añadir valor a todas las empresas a través de los medios de comunicación, el diseño y la interpretación. Las nuevas tendencias subyacentes en el capitalismo del conocimiento, como la innovación de código abierto, están evolucionando a partir del

desarrollo de producto impulsado por el usuario y de la co-creación. El desarrollo de nuevas plataformas de TI y web 3.0 con su enfoque inmersivo, interactivo, ubicuo y experimental acentuarán este cambio hacia la co-creación, así como la naturaleza cambiante de los nuevos productos y servicios.

Las economías, las sociedades y las culturas evolucionan, y surgen nuevas necesidades. El imperativo de la calidad, el valor añadido del diseño, la necesidad de innovación y, ahora, de creatividad, ponen de manifiesto el cambio de enfoque a la hora de subrayar el modo en que las organizaciones, las ciudades y las regiones pueden tener éxito. Juntos forman parte de un nuevo sentido común. Son herramientas competitivas. El objetivo consiste en incorporar estos atributos al código genético. Los inductores más profundos explican su importancia. La calidad requiere concienciación, atención por los detalles y mantenimiento de estándares elevados. Ha aumentado el umbral de la 'calidad' necesaria. Destaca el ideal de *fiabilidad, coherencia y previsibilidad* y el concepto de mejora continua y fabricación *just-in-time*. La gestión de la calidad total pone de relieve la idea de *vivacidad, adaptabilidad y receptividad*. En la actualidad no es simplemente mejora continua lo que se requiere, sino avances radicales en el modo de pensar y resolver los problemas de las personas. En el paradigma de la calidad se considera que la mejora es un cambio paso a paso o unidimensional, mientras que se entiende que la innovación es multidimensional y en algunos casos comporta grandes adelantos. Ofrecer una solución personalizada que sea única es cada vez más importante que ofrecer una solución estandarizada de una calidad casi perfecta. La calidad del diseño de la innovación se convierte en el factor diferenciador. La diferenciación de diseño crea ventaja competitiva. El diseño conecta funcionalidad y estética. Es un puente para convertir las ideas creativas en innovaciones. El deseo de generar experiencias intensas hace que un buen diseño sea un requisito previo para el éxito.

Las empresas siempre han necesitado innovar. Lo que ha cambiado es la velocidad a la que deben hacerlo, impulsadas por las presiones de la competencia global. Además, el alcance de las innovaciones se ha ampliado más allá de la innovación de productos en

las empresas privadas, y ahora incluye innovaciones en la esfera pública, como en materia de asistencia sanitaria o servicios sociales o en nuevas formas de prestación de servicios o de gobernanza.

h. Coincidencia y transición

La creatividad y la innovación están relacionadas. Están conectadas, pero es esencial comprender que no son lo mismo. En primer lugar tiene que haber curiosidad, con la cual es posible ser imaginativo y a partir de eso puede surgir la creatividad. Estos primeros pasos son divergentes. Posteriormente, cuando se evalúa la creatividad haciéndola pasar por un verificador de realidad, pueden aparecer los prototipos y las invenciones, que, si son aplicables de forma generalizada, se convierten en innovación. La creatividad es el principal requisito para que se produzcan innovaciones en los eslabones inferiores de la cadena, tal y como lo demuestra la estadística. Las estrategias de ambas son diferentes. La creatividad tiene que ver con la mentalidad y el entorno operativo en general, el contexto o las circunstancias más generales. Trata de promover las condiciones, de establecer una estructura reglamentaria y de incentivos con infraestructuras de apoyo, tangibles e intangibles, que fomenten un comportamiento imaginativo. Se centra en valores y comportamientos y trata de modificarlos.

Sin embargo, las agendas de la creatividad y la innovación están alineadas, en especial a la hora de plantearse el método que se debe emplear para cuantificar ambas cualidades. La mentalidad de innovación ha dejado de centrarse solamente en los inputs para adoptar un enfoque sistémico, ya que resulta evidente que, por ejemplo, los niveles de I+D por sí mismos no suponen por definición creatividad ni dan lugar a innovaciones. Está admitido que las condiciones generales, es decir, el clima creativo, determinan la capacidad de un lugar para ser innovador, y en ese marco hay cualidades específicas que son componentes imprescindibles, tales como una buena formación y las habilidades o los gastos en investigación. El debate actual sobre los índices de innovación incluye ahora ideas como la 'innovación total' o 'innovación

oculta'. Esto recalca la idea de que la innovación tiene que impregnar todo el entorno.

Para captar las dinámicas de la innovación, los analistas hablan de una cuarta generación de indicadores, que hacen hincapié en las interacciones y las relaciones de los participantes en el sistema de innovación, que van desde las empresas hasta las universidades u organismos públicos pasando por la cultura, teniendo al mismo tiempo en cuenta la utilidad relativa de métricas que fueron populares en el pasado. El desarrollo de indicadores va rezagado con respecto al modo en que entendemos las dinámicas de la realidad. Por esta razón no se apreciaba la importancia de la cultura y de la agenda de creatividad.

4. Medir la creatividad

Existe una amplia literatura sobre la creatividad, que ha sido evaluada desde la perspectiva de numerosos campos académicos: Qué es la creatividad, su historia, biografías de personas creativas, los procesos que intervienen en la generación de ideas creativas, técnicas de medición y evaluación de los grados de creatividad y métodos para animar a las personas a ser más creativas y el modo de medirlo. Esta literatura centra abrumadoramente su atención en las personas, en si son creativas y cómo han logrado serlo. En la actualidad está aumentando notablemente el interés por la creatividad en las organizaciones y, más recientemente, la idea de ciudades y regiones creativas ha escalado posiciones en la agenda.

Medición de la creatividad individual

Puede que existan muchos *tests* para medir la creatividad individual, tal vez un par de cientos. Sin embargo, demasiados se centran en las capacidades artísticas. En esencia, resaltan unas pocas cosas: que las pautas de pensamiento puede cambiar; que se pueden liberar ideas mediante herramientas y se pueden hallar nuevas soluciones. Existen técnicas para aumentar el número de ideas, para generar nuevas ideas y para reformular ideas antiguas. Se basan en abrirse al exterior y modificar la perspectiva, cambiar la mentalidad o combinar ideas complejas.

La medición de la creatividad de las organizaciones

En la actualidad la gente pregunta qué es lo que hace que las organizaciones sean creativas. Inicialmente, esto supuso la eliminación de los obstáculos a la creatividad individual, tales como permitir que se oyese música, hacer que el trabajo fuese más divertido, imponer pausas mentales en la rutina de trabajo o ejercicios de creación de equipo, establecer horarios de trabajo y entornos de trabajo cambiantes con el fin de inspirar y generar pasión. Al mismo tiempo, se intentó desarrollar una cultura y un contexto en los cuales hubiese libertad de actuación, donde se estableciese el nivel adecuado de desafío, y se premiase la creatividad en la evaluación del rendimiento. Por último, se desarrolló la idea de que el interior y el exterior del lugar de trabajo son importantes. En definitiva, las cualidades del entorno urbano y sus servicios cobran importancia.

La medición de la creatividad de las ciudades y regiones

Hay una larga historia de investigación sobre innovación regional y algunos trabajos sobre ambientes creativos. Se centra en cuestiones tales como la capacidad de investigación y la reputación de las universidades, la creación de clusters, la disponibilidad de capital riesgo y el apoyo de infraestructuras. Este debate recibió un nuevo impulso gracias al trabajo de Richard Florida. El mensaje central de su trabajo es que mientras que en el pasado las personas se trasladaban al lugar en el que estaban los puestos de trabajo, ahora los puestos de trabajo se trasladan al lugar en el que están las personas. Esto significa que las ciudades y las regiones necesitan un clima personal, así como un clima laboral. Los lugares que resulten atractivos son los que atraerán a la 'clase creativa', integrada por las personas que trabajan para concebir ideas nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, entre los que se incluyen los nómadas del conocimiento, la comunidad científica y quienes participan en la economía creativa. Se trata de lugares con grandes servicios y creatividad.

La medición de la creatividad de un sistema

Medición de los ecosistemas de creatividad, en especial entre países que se encuentran en sus primeras etapas. Sin embargo, hay una amplia variedad de organizaciones, desde la OCDE hasta la Unión Europea, con su Cuadro de Mando Europeo de la Innovación, pasando por las universidades e instituciones del sector privado que evalúan la medición de la innovación y los sistemas de innovación. La obra de Hugo Hollanders y Adriana van Cruysen 'Design, Creativity and Innovation: A Scoreboard Approach' (2009), producida por Innometrics en nombre de la Comisión Europea, es uno de los primeros intentos de medir la creatividad en un sistema. Se trata del estudio multinacional más exhaustivo que se ha realizado hasta la fecha. En términos generales, pone de manifiesto que España ocupa una posición intermedia y que es un innovador moderado. Revela una fuerte correlación entre creatividad, diseño e innovación. Los países con mejores resultados en creatividad y diseño son líderes en innovación.

Reconocen que medir la creatividad y el diseño en términos cuantitativos y estadísticos, y cuantificar la aportación que hacen en los ámbitos regional, nacional e internacional, es complicado, debido a la falta de indicadores y datos. El camino que tomó Hollanders Cruysen consistió en utilizar tres indicadores por sustitución o mediciones indirectas: educación creativa; libre expresión; y apertura y tolerancia.

Muchas personas y organizaciones en B&B y en el País Vasco están empezando a reflexionar detenidamente sobre cuestiones de innovación y este interés ha sido objeto de debate en documentos anteriores de Bizkaia:xede y Bm30 en el marco de este proyecto de auditoría. Los debates sobre las conclusiones de este informe deberían garantizar que no exista duplicación de esfuerzos entre las diversas iniciativas.

SECCIÓN C. Bilbao y Bizkaia

1. Evaluación general de Bilbao y Bizkaia

El nivel actual de creatividad de Bilbao y Bizkaia y su potencial futuro es reflejo, respuesta y resultado de su historia y su cultura. A lo largo de los siglos B&B ha reaccionado a, y ha sacado partido de, sus circunstancias, su ubicación junto al mar, aunque rodeada de montañas, y sus recursos naturales. Se ha tenido que enfrentar a las vicisitudes del clima y el océano Atlántico y se ha ganado la vida en unas condiciones difíciles. Para esto han hecho falta una serie de cualidades que han beneficiado a B&B a lo largo de su historia, tales como la necesidad de fiabilidad, solidez y la atención a los detalles, por nombrar sólo unas cuantas. Para llegar a ser lo que es, B&B siempre ha tenido que conectar con el mundo exterior, comerciar y viajar. En este sentido, B&B siempre ha tenido una orientación internacional, aunque al mismo tiempo se sintiese muy orgullosa de su singular identidad vasca.

A lo largo de todo este tiempo, en ocasiones ha tenido que realizar ajustes drásticos y replantearse la situación, y el caso más notorio tuvo lugar cuando admitió el declive de sus industrias siderúrgicas y de construcción naval hace más de 30 años. Esas industrias y las infraestructuras necesarias para lograr que funcionasen a escala internacional proporcionaron a B&B un conjunto de importantes legados, que van desde las escuelas de ingeniería a las infraestructuras financieras o el conocimiento empresarial. Esto le ha otorgado una posición económica dentro de España más fuerte de lo que cabría esperar de una ciudad región de la periferia. También se refleja, correctamente, en las materias por las cuales son más conocidas sus universidades: ingeniería, economía y derecho.

Todo esto conforma la cultura y mentalidad actuales y en permanente evolución. Nos parece destacable que el término 'cultura de la ingeniería' es el que mejor capta lo que tiene de bueno y, sin embargo, podría constituir un reto para B&B en el futuro. Muchas de sus cualidades son admirables. Los ingenieros suelen hacer que las cosas funcionen, que los puentes se tengan en pie, que los edificios no se caigan, y

encuentran soluciones, por lo general siguiendo un método paso a paso. La innovación progresiva, a menudo siguiendo un método de ensayo y error, es una característica común. Como se ha descrito anteriormente, una cultura buena en materia de innovación es un tanto diferente de una cultura impulsada por la creatividad: una cultura con sólidos rasgos de ingeniería tiende a centrarse en el aspecto tangible de la ciudad, su tejido urbano y las infraestructuras, y no en los elementos intangibles. Estos aspectos se centran más en cómo piensa la gente, o en los valores que se deben promover, así como en la forma de relacionarse, conectarse, interactuar, comunicarse o comerciar. Se centra también en cuestiones como el dinamismo y la vitalidad. De la misma manera, es posible que se le dé peor saltar las fronteras existentes entre las disciplinas y combinar competencias. La mentalidad ingeniera tiende a centrarse en lo tangible, lo aprehensible y lo claro. Se siente incómoda con lo aparentemente difuso e intangible, que en su opinión es poco claro.

La nueva configuración física de B&B creada en los últimos 20 años es una admirable medida del valor y los valores de diseñar una ciudad para una nueva era, preparada para las nuevas condiciones económicas. En este terreno, la ciudad juega un papel diferente, se convierte en un nodo de sociabilidad, un lugar de encuentro, una zona de interacción e intercambio. Su función también consiste en actuar como emblema, elemento de atracción e imagen. Lo que se ha logrado es un indicio tangible de la reciente creatividad y audacia de B&B. Dentro de ese logro se ocultan otras formas de creatividad, como la posibilidad de lograr el consenso para construir instalaciones como el aeropuerto, el metro o el Guggenheim, así como la capacidad estratégica para concebir y dar forma a la ciudad región para adaptarla a sus nuevas funciones. Paradójicamente, ese mismo éxito, según algunos, está creando una cultura de complacencia y dando lugar a un declive del espíritu emprendedor entre los jóvenes.

B&B, en comparación con otros lugares similares de Europa, que han tratado de resurgir, como Liverpool y el Merseyside, o Glasgow y la ría del Clyde, se mantiene en una liga diferente y más potente. Sin embargo, a pesar de los grandes esfuerzos de B&B, hay signos de debilitamiento agravados por la dinámica y la política mundial, que

escapan a su control. Muchas capitales tratan de concentrar el poder y los recursos en un intento de reforzar su centralidad, en detrimento del policentrismo que suele ser más habitual en lugares como Alemania. Esto da lugar a un proceso según el cual, con el paso del tiempo, se convierten en el punto nodal esencial de las comunicaciones en el que se adoptan las decisiones estratégicas en todos los ámbitos. Esto ya ha quedado de manifiesto a medida que las funciones centrales de las empresas líderes se han ido trasladando a la capital. Desde la perspectiva de la creatividad, esto es preocupante. Existe una constante sangría de talento y cualificación de alto nivel en B&B, y lo mismo sucede con las personas que tienen grandes aspiraciones. Es posible que con el tiempo tengan la impresión de que no pueden alcanzar sus metas en B&B. Por lo tanto, para B&B la retención y atracción de talento es la cuestión esencial para su futuro.

En esta nueva reconfiguración mundial, B&B tiene que evaluar bien sus referentes. Le sugerimos algunas ciudades región: Helsinki, Bolonia, Baden-Wurtemberg, Ámsterdam y Singapur. Tenemos la impresión de que el posicionamiento de B&B podría ser un nuevo híbrido: una especie de puente entre la cultura mediterránea, más exótica, y la cultura nórdica, más centrada.

Una de las condiciones básicas de la creatividad es la apertura y resulta muy tranquilizador comprobar que las encuestas de Ikuspegi recogidas en Panorámica son muy positivas para B&B. Parece que los residentes se muestran muy abiertos a los inmigrantes y los recién llegados no perciben amenazas para su propia identidad. Consideran que contribuyen al bienestar y a la innovación. Por ejemplo, el 55,7% está de acuerdo en que es positivo que la sociedad vasca esté compuesta por diferentes culturas, etnias y religiones y, en el mismo tenor, un gran número se muestra muy tolerantes con otras culturas de la región. No obstante, los inmigrantes que trabajan en B&B representan aproximadamente el 2% de la población total y de éstos, se estima que sólo 2.000 de los 24.000 (un 8% de los mismos o un 0,16% de la población) están trabajando en empleos no cualificados. La atracción de talento de alto nivel es un reto. La percepción del terrorismo sigue siendo un problema a la hora de atraer foráneos: se encuentra entre los tres primeros problemas que perciben los residentes,

mientras que se considera, en general, que la delincuencia es un problema menos importante que en lugares de similar tamaño.

La educación sigue siendo una de las principales preocupaciones. No puede haber una 'B&B creativa' sin una educación creativa. A pesar de algunas iniciativas interesantes en los niveles primario, secundario y terciario, la actitud, el modo de aprendizaje y los itinerarios académicos son problemáticos. Los cursos ofrecidos se basan en los puntos fuertes del pasado (economía, derecho, ingeniería), no necesariamente en los puntos fuertes de la actualidad o del futuro. Entre los estudiantes también existe la mentalidad de no abandonar la ciudad para ir a la universidad, por lo que no amplían sus horizontes y, desde el punto de vista de la atracción de foráneos, la percepción del conflicto sigue siendo un inhibidor. Estos problemas se reflejan en el prestigio internacional de las universidades de la región. La agenda educativa constituye una tarea equivalente a la que supuso el reto de la regeneración urbana en la década de los noventa.

B&B cuenta con una excelente trayectoria de creatividad urbana, especialmente en el desarrollo de las infraestructuras de apoyo para adaptar su economía a las necesidades de la nueva economía que van desde las iniciativas de los clusters a los parques tecnológicos. Cada elemento de la cadena de creación de valor dispone de mecanismos apropiados de apoyo. Sin embargo, es importante destacar que, por lo menos para los foráneos, la gran cantidad de organizaciones que suele ser un reflejo de los diferentes niveles de administraciones públicas, resulta confusa y difícil de abordar. ¿Es esto cierto también para los autóctonos y resulta eficaz? Este marco institucional es, por un lado, muy impresionante, pero tiene un punto de inflexión que ya se ha alcanzado, en el que la infraestructura ha llegado a ser demasiado compleja, con demasiadas instituciones que tratan de alcanzar objetivos similares. La eficacia de la actual organización debe ser evaluada.

Teniendo en cuenta la voluntad de llevar a cabo una inversión extraordinaria en clusters y parques tecnológicos, vale la pena plantearse algunos otros nichos, como un

instituto global de renovación urbana, materia en la cual B&B goza de gran credibilidad. Podría formar parte de una serie de iniciativas de naturaleza más intangible. La más importante podría ser la necesidad de centrar urgentemente la atención en los sectores creativos. La relativa debilidad de este sector contribuye al ensombrecimiento de los activos creativos de B&B. El fomento de estos sectores tendría toda una serie de repercusiones indirectas, tales como ayudar a fomentar la identidad B&B, su auto-representación e imagen, enriqueciendo su oferta cultural para incluir más actividades alternativas que encajen con otras más formales, y promuevan el sector del turismo. Con el tiempo también generará un mayor dinamismo y actividad en la calle, lo que es un indicador visible de vitalidad.

Por último, la cultura de la identidad vasca es en sí misma un factor para la agenda de la creatividad. La percepción común es que el carácter vasco es bastante rígido, conservador con 'c' minúscula y tradicional. Aunque un estudio más pormenorizado de esta percepción muestra que en la misma hay muchos elementos de cliché; no obstante, existen elementos suficientes para contrarrestar la creatividad. El estilo parece demasiado formal y un tanto rígido, no parece que haya suficientes personas jóvenes o mujeres en puestos de autoridad y poder. Por ejemplo, se ven más mujeres en la política y la educación. Esto hace que B&B parezca menos creativa.

2. Evaluación de la creatividad en Bilbao y Bizkaia

Sectores objeto de examen

Evidentemente, la creatividad no es dominio exclusivo de un único sector y es importante ser muy exhaustivos en el programa de investigación. La propuesta de futura evaluación y re-evaluación de la creatividad de B&B debería distribuir un cuestionario -o las partes pertinentes del mismo- a todos estos sectores:

- El sistema educativo y formación: Educación primaria, secundaria y terciaria, desarrollo profesional, formación continua
- Industria y empresas: PYMES y grandes empresas, clusters, organismos

representativos, como por ejemplo la Cámara de Comercio

- Administración pública y organismos y servicios públicas
- La comunidad y el sector del voluntariado: Sociedades locales, grupos de acción social
- Instituciones culturales, turísticas y de ocio: Organizaciones de arte, gastronomía, sector hostelero, deportes

Cualidades que se miden

Aunque los apartados y las preguntas se explican por sí solos, en general, quienes evalúan las respuestas suelen buscar con frecuencia un buen resultado en las siguientes cualidades:

- *Tenacidad*
- *Concienciación*
- *Claridad de comunicación*
- *Amplitud de miras*
- *Inspiración*
- *Adaptabilidad*
- *Dinamismo*
- *Apertura*
- *Participación*
- *Concienciación en materia de diseño*
- *Apreciación sensorial*
- *Orgullo profesional*
- *Liderazgo*
- *Visión*

Evaluación

Los rasgos fundamentales de cada uno de los diez apartados de la evaluación de la creatividad se describen a continuación junto con una evaluación inicial de B&B derivada de las entrevistas con la población local que llevamos a cabo en B&B en calidad de consultores externos, junto con los análisis de los datos de otras investigaciones, caso de estar disponibles. Se describe en forma narrativa y otorgando una puntuación a cada apartado. En general B&B logra una puntuación del 64% sobre un máximo del 100% en la evaluación externa y del 61,5% en la interna. Es una buena puntuación. Se considera que el 50% es la media y dos de los líderes de Europa, Ámsterdam y Helsinki, obtuvieron una puntuación de evaluación aproximada del 71% y 66%, respectivamente. Sorprendentemente, se recibieron otros 50 cuestionarios cumplimentados después de una presentación de los 10 indicadores que caracterizan un enclave creativo que se realizó ante partes interesadas en B&B y la puntuación obtenida fue del 61,2%. La principal diferencia con las valoraciones de los entrevistados de nuestra auditoría fue que otorgaron una puntuación inferior al marco político y superior a la calidad de la educación. Los locales consideran que B&B es algo menos creativa de lo que piensan los foráneos. También hemos evaluado cada elemento integrado en los indicadores propuestos. Estas evaluaciones se deben valorar con la debida precaución. Inevitablemente algunas de las calificaciones generales suscitarán debates. Sin embargo, el programa de entrevistas durante el período de 8 meses que duró la investigación fue bastante exhaustivo, y estuvo compuesto por más de 120 entrevistas que abarcaron muchos sectores y grupos de liderazgo. Es importante destacar que el objetivo es utilizar este método de puntuación, que resulta sencillo de entender, como forma de generar un debate público. Ese proceso de debate, a su vez, debería ayudar a enfocar y mejorar las áreas problemáticas.

Se propone la realización de una evaluación similar cada dos años. La evaluación interna / externa del 2009 debe de ser un referente de partida para futuras evaluaciones.

Esta futura evaluación de la creatividad de B&B debería ser un proceso de doble vertiente. En primer lugar, se organiza un equipo de evaluación compuesto por un grupo internamente diverso de especialistas del País Vasco. Empezarían por evaluar los datos europeos comparativos disponibles y la posición de B&B evaluada en ese contexto. En segundo lugar, se enviaría un cuestionario que abarcara las cuestiones resaltadas en verde en la siguiente sección de indicadores. Deben ser puntuadas en una escala del 0% al 100%, pero también se debe facilitar espacio para hacer comentarios. Además se deben mantener una serie de debates con la técnica de grupos focales y entrevistas personales. Deberían evaluar cada uno de los apartados de la creatividad y llegar a conclusiones. Después, todo ello se resumiría en un informe descriptivo y, teniendo todo en cuenta, se asignaría una puntuación porcentual. En segundo lugar, se realizaría el mismo ejercicio a un grupo externo de referentes procedentes de fuera del País Vasco, tanto del resto de España como del extranjero. Estos, a su vez, en áreas especializadas, pueden recurrir a otros expertos. Por ejemplo, para evaluar comparativamente la situación de las iniciativas ecológicas de B&B dentro del apartado emprendedor o la posición del Museo de Bellas Artes de Bilbao en el apartado de rasgos distintivos es necesario recurrir a expertos. Este grupo, a su vez, redacta un informe descriptivo y asigna una puntuación.

a. Marco político & sector público

Un lugar creativo tiene un marco político y público que combina el sentido de finalidad y la ética con el deseo de conseguir que las cosas se hagan. Es relativamente transparente y accesible a la población a la que atiende. La burocracia es ligera, ágil y flexible, adaptándose a las circunstancias cambiantes según sea necesario. Los ciudadanos pueden interactuar con ella y manejarse de una manera relativamente simple: la actitud de la burocracia es de posibilitar y facilitar, eliminando barreras siempre que sea posible. En lugar de centralizar el poder y la toma de decisiones, suele conceder autonomía, lo que ofrece puntos de acceso fácil a los participantes interesados. Tiene mentalidad estratégica, en sintonía con los intereses de los grupos que la integran, y su enfoque orientado a la acción alienta la colaboración interdepartamental que se lleva a cabo con energía y pasión. Se fomenta un saludable sector de voluntariado y comunitario, que a su vez responde con imaginación a las cuestiones sociales, culturales y económicas. Cuenta con buenas conexiones con las empresas, y es consciente de las ventajas de la comunicación entre todos los sectores, y por lo tanto la promueve. Se le da bien atraer y retener a personal de calidad, que está motivado por lograr un trabajo excelente, y no por la seguridad del empleo. El sector público no impone mayores restricciones al empleo que cualquier otro sector.

B&B Evaluación. El marco político y público es decidido, resuelto y activo, pero la fuerza de las divisiones políticas causa algunas dificultades y una atmósfera de rivalidad que puede hacer que las discusiones sobre puntos de vista diferentes sean problemáticas. El marco en sí es razonablemente transparente, quizás en parte a causa de las fuertes opiniones políticas opuestas. Aunque resulta bastante accesible y con un elevado grado de devolución de poderes especialmente a nivel local, este sector quizá ha incorporado de forma insuficiente los cambios más recientes del concepto de “open democracy” o administración abierta, aunque la reciente iniciativa Bizkaia TIK resulta muy interesante. En este sentido, sería aconsejable analizar iniciativas como *Washington’s Apps For Democracy* y *Helsinki’s Forum Virium*. El sector público aparece complicado con muchas capas de gobierno, demasiadas organizaciones y entidades

diferentes, una enrevesada red que inevitablemente produce duplicidades y solapamiento de tareas y funciones y que dificulta la navegación. Sin embargo, ha habido sin duda una parte positiva en todo ello: el desarrollo de estructuras innovadoras de colaboración, los proyectos e iniciativas se han desarrollado de forma impresionante, con el apoyo total del sector político y la involucración de la Administración pública.

Bilbao & Bizkaia cuentan con el mismo tipo de burocracia que existe en el resto del Estado pero aparentemente con otro nivel adicional. Se están haciendo esfuerzos para reducir esto y aunque existe una preocupación, por ejemplo, en cuanto al tiempo que se precisa para poner en marcha un negocio o iniciativa empresarial, de acuerdo con un estudio del Banco Mundial, Bilbao & Bizkaia se encuentran en el ranking de Argelia, Honduras y Gambia. El sector público apuesta por un pensamiento departamental muy definido y por una protección organizacional que hace que el trabajo colaborativo no tenga lugar de forma espontánea y que sea más probable encontrarse con duplicidades. Las actitudes culturales dentro de los organismos públicos, incluso en la política (al igual que en el sector privado) podrían ser más progresistas y menos tradicionales, ya que muestran una preponderancia de hombres de edad en las posiciones de poder, siendo los puestos junior cubiertos por licenciados cuyo objetivo principal, a decir de muchos, es encontrar “el empleo para toda la vida”, en lugar de un trabajo estimulante. Así mismo, la habilidad del sector público para atraer talento del exterior está en parte limitado por los requerimientos de tener competencia en Euskera, aunque, por otro lado, está probado que el multilingüismo favorece la creatividad.

Existen mecanismos que ofrecen vínculos razonablemente buenos con la empresa y la industria, pero principalmente se desarrollan a través de organizaciones, lo que hace que el contacto directo disminuya. Sin embargo, estos organismos han sido capaces de lograr una enorme e impresionante cantidad de trabajo y ofrecen soluciones prácticas y sólidas, al tiempo que dibujan visiones para el futuro de una manera que probablemente no sería posible sin su existencia. Quizá es el sector del voluntariado y

la comunidad el que debe hacer frente a mayores retos y en el que se precisa un mayor desarrollo.

Valoración externa: 45%

Valoración interna: 50%

b. Carácter distintivo, diversidad, vitalidad & expresión

Un lugar creativo tiene una identidad clara resultante del dinamismo de su cultura. Sus ciudadanos tienen una autoconfianza relajada en sus actitudes y valores, e incluso se enorgullecen de sus afamados productos, sus recursos e instalaciones públicas culturales y de otro tipo, y en particular de las especialidades desarrolladas allí. Esta seguridad en sí mismos fomenta la receptividad y apertura: se trata de una cultura que ha evolucionado mediante la absorción y fusión de influencias durante un largo período de tiempo, es variada e integradora y capaz de dar cabida a una diversidad de perspectivas culturales. Creada sobre una tradición profunda, pero sin atrincherarse en el pasado, es vibrante, vital y única. Como resultado, hay una gran variedad de experiencias, alternativas y oportunidades, y muchos canales para que la gente se exprese.

La corriente principal y la contracultura, el arte elitista y el arte de la calle, la cultura popular y la clásica, la profesional y la aficionada, estas fuerzas opuestas se combinan saludablemente en este ambiente emocionante y resonante. Hay miles de lugares o salas de reunión, que van desde lo íntimo al gran formato, donde se lleva a cabo una cultura accesible de pensamiento crítico y debate, una especie de *tertulia* que acoge con tranquilidad y madurez distintos puntos de vista.

Siempre hay algo nuevo que hacer y algo antiguo que recuperar; hay una gran cantidad de actividad en las artes, diversos festivales, y muchos eventos cívicos y deportivos. Además, su ciencia, acervo cultural, gastronomía, atracciones, parques e incluso su relación con su entorno natural, potencian su vigor. Se trata de un buen ambiente en

el que los sectores creativos prosperan, que se preocupa por el diseño y está en la onda. Incluso las zonas comerciales son una expresión de individualidad, con sus tiendas independientes y ofertas peculiares y puntos de venta de sus productos locales, y hay canales locales de comunicación específicos.

B & B Evaluación. La imagen caricaturesca clásica del carácter vasco es tradicional, jerárquico y de alguna manera cerrado. Hasta cierto punto, y a pesar de los grandes cambios acaecidos en las décadas recientes, aún sigue siendo así y además, se fomenta a través de las estructuras y prácticas jerárquicas existentes tanto en el sector público como en el privado. Existe una **identidad clara y fuerte**, quizá demasiado fuerte. Es un lugar “serio”, basado en una profunda y larga “cultura ingenieril”, en el que las personas son sólidas, se puede confiar en ellas y son responsables de conseguir que las cosas se hagan. Sin embargo, por otro lado, esto supone que también sean menos dinámicas y tengan una visión más parcial. De alguna manera, esto podría aflojarse, convertirse en algo menos formal, incluir elementos más light. Una parte esencial de la creatividad, como elemento humano, se está perdiendo.

Existe **orgullo y auto-confianza**. Orgullo en las especializaciones de la ingeniería, la gastronomía, la regeneración urbana y en haber adaptado una economía industrial a otra innovadora y tecnológica, pero quizá existe demasiado orgullo, las actitudes no son lo suficientemente relajadas, pueden ser incluso auto-complacientes y no permiten la apertura y la mezcla de otros elementos creativos con la ingeniería en la que son tan buenos (combinación que podría ser positiva y convincente). Por ejemplo, los parques tecnológicos son avanzados, han conseguido un gran éxito y son impresionantes en términos económicos, pero son lugares vacíos que precisan de otros elementos.

Hay una extraña mezcla de apertura y bloqueo al mismo tiempo: es un lugar de contenido y sustancia, con una fuerte herencia de carácter ilustre, aunque moderna y avanzada, pero le falta “vibrar”. A pesar de los *txokos*, la excelente gastronomía, la animada *cultura del café* y el tremendo paisaje urbano, la amplitud de experiencias es

demasiado estrecha, demasiado limitada a la corriente principal, sin el reto de una contra-cultura. Por supuesto existen impresionantes demostraciones festivas, cuya exuberancia puede contrarrestar en parte la tendencia, pero son momentáneas, una ruptura temporal en los procedimientos antes de que todo el mundo vuelva a ser serio otra vez. Las industrias creativas son escasas y la escena artística en general está subdesarrollada, no hay ni siquiera muchas galerías de arte comerciales. La economía creativa está pobremente desarrollada, el entorno y el ambiente en Bilbao y Bizkaia es ideal para esto, pero es un sector económico demasiado intangible para una mentalidad ingenieril.

En el medio urbano, existe un sentido de vitalidad y distinción, especialmente en Bilbao. El paisaje urbano es precioso, extraordinario e inspirador y el ambiente es relajado. Hay comercios, restaurantes y bares, ha habido una fuerte oposición a la *cultura de cadena comercial*. Existe la sensación de que hay multitud de lugares para reunirse y hablar, ya sea en entornos formales, en un café o un bar, y las calles están vivas y son agradables.

En general, Bilbao y Bizkaia tiene un tremendo grado de diversidad y distinción, cuya visibilidad solo se ha hecho aparente en la última década aproximadamente. El entorno construido es un precioso bien que transmitir, pero ahora es preciso dar más importancia a las actividades y a las personas, en lugar de a los edificios. Así mismo, las necesidades experimentales deben cultivar la corriente principal.

Valoración externa: 60%

Valoración interna: 65%

c. Apertura, accesibilidad y tolerancia

Un lugar creativo tiene una mente abierta y acogedora, y por consiguiente muchas personas de diversas procedencias lo han convertido en su hogar. Esta atmósfera de apertura impregna la forma de actuar de las instituciones públicas, el entorno empresarial y la sociedad civil; hay apertura en los sectores público, privado y

ciudadano / de voluntariado, así como una apertura del espacio público. Esto crea un ambiente propicio en el que las oportunidades se ven facilitadas y por lo tanto es más fácil poner en marcha los proyectos, sacar adelante las cosas y realizar transacciones. Es una puerta de entrada y salida al mundo, está bien conectada. Muchos autóctonos trabajan en el extranjero y viceversa, pero para todos ellos este lugar sigue siendo su hogar. Esta apertura ha producido una mejor comprensión de las diferencias y ha creado un diálogo intercultural que le ayuda a mantenerse a la vanguardia de las últimas novedades. Esta actitud se refleja en la acogedora forma de operar de las instalaciones.

B&B Evaluación. Bilbao & Bizkaia son lugares abiertos y acogedores, mucho más abiertos de lo que eran. Claramente conscientes de la importancia de la apertura, han convertido en uno de sus activos más visibles la invitación a arquitectos extranjeros de prestigio para que diseñen grandes proyectos de la esfera pública y, además, en el caso de Bilbao, forma parte de la red OPENCities. Aunque los inmigrantes parecen estar igual de guettizados que en el resto del mundo, parece que las personas se comprometen con el entorno cuando llegan y cualquier visitante generalmente se siente bienvenido de forma inmediata.

Para mostrar de una forma pública su compromiso con la apertura, podría considerarse la medición del entorno en relación con el plan de 10 puntos de la Red de Ciudades Interculturales del Consejo de Europa, de la que forman parte ciudades como Lyon, Reggio Emilia, Oslo, Turín...

Sin embargo, en común con el resto del Estado y con los países mediterráneos en general, no se constituyen en lugares tan abiertos como podrían serlo: están institucionalizados y muchas de sus instituciones están “cerradas”, lo cual supone que sea difícil lograr las cosas. En la vida privada, hay un sentimiento de que las personas valoran y protegen su propio espacio, al que no es fácil invitar a un visitante o forastero. Lo que es más, es difícil ver extranjeros, aparte de inmigrantes con bajo nivel adquisitivo provenientes de Latinoamérica.

Desde el punto de vista del transporte, en términos físicos, puede afirmarse que el entorno está relativamente bien conectado al resto de la región y del Estado sin embargo, a nivel internacional, las conexiones son más escasas ya que las líneas aéreas, tanto a Europa como más allá, son pesadas y requieren escalas a través de los principales nodos europeos: por este motivo, no puede describirse a Bilbao y Bizkaia como una puerta de conexión con el mundo.

En general, es un entorno agradable y si los problemas fueran erradicados, Bilbao podría ser el lugar ideal para convertirse en una ciudad humanista, un lugar “en el que las buenas personas desearían encontrarse y enriquecerse, una ciudad a escala humana”.

Valoración externa: 60%

Valoración interna: 70%

d. Espíritu empresarial, exploración e innovación

Un lugar creativo es un lugar en el que los emprendedores se sienten como en casa. Gozan de reconocimiento social. Este es un lugar en el que una idea puede hacerse realidad con bastante rapidez. Es un lugar en el que se pueden cometer errores sin que la persona que los comete sea juzgada con excesiva severidad. Hay amplios sistemas de apoyo, que van desde el asesoramiento al acceso a financiación y capital riesgo. Existe un nivel de innovación e I+D superior a la media y el lugar tiene buena reputación por sus productos y servicios distintivos de diseño. Existe una cultura empresarial e industrial que respeta la experimentación y la investigación y que está valorada por la comunidad en general. Los *sectores creativos* juegan un papel importante.

B&B Assessment. En Bilbao & Bizkaia, sin lugar a dudas, existe una **cultura emprendedora**, es un lugar en el que el emprendizaje está reconocido y se le otorga gran valor socialmente. Cuenta con una excelente infraestructura de apoyo que, en comparación con

Singapur, está en parte eclipsada por el estilo burocrático mediterráneo, lo cual alarga el tiempo que lleva trasladar una idea a la realidad o incluso, a veces, puede llegar a inhibirla. Así mismo, parece que la cultura no tolera bien los errores, por lo que la experimentación debe desarrollarse con mucha cautela. El acceso a la financiación y al capital riesgo no es tan fácil como en las principales ciudades y países europeos, aunque puede afirmarse que, en comparación con el Estado, presenta mayor grado de desarrollo, ya que éste tradicionalmente y en comparación con los países de la OCDE, ha tenido uno de los menores porcentajes de inversión en capital semilla y start-ups. Aquí, la financiación es mayoritariamente pública, y la asignatura pendiente de desarrollo parece ser que es la del capital riesgo privado o *business angels*.

Por otra parte, y por lo que a los **niveles de innovación en I+D** hace referencia, éstos, a pesar de estar por encima de la media, no son espectaculares como en el caso de los países nórdicos. Aquí están limitados a ciertos sectores y, a pesar del reconocimiento de la importancia del diseño, su cultura es menos aparente que en otros países como Alemania o, de nuevo, los países nórdicos. Esto podría estar relacionado con la cultura ingenieril que forma parte de la mentalidad general y tiene su propio sistema de aprendizaje y, por lo tanto, de innovación, en parte a través de la experiencia: *innovación a través del aprendizaje experimental y la interacción como diferente de la innovación que proviene de la investigación primaria, que requiere universidades muy fuertes*.

Puede ser que se requiera una metodología diferente para medir la creatividad ya que las empresas vascas parecen estar fuera de las medidas estándar. Lo que es más, gran cantidad de innovación en I+D se desarrolla en el sector de la ingeniería, ya sea en renovables o bio-ciencias; Bilbao y Bizkaia hacen y exportan ingeniería.

Aunque hay empresas basadas en este campo, las industrias creativas no son muy visibles, ni suponen un sector importante en Bilbao y Bizkaia y además, parece que en términos generales pocas personas trabajan en arte. Se trata de un lugar, tradicionalmente caracterizado por la existencia de grandes corporaciones, en el que

las PYMEs, aunque extendidas, no se constituyen en principal fuerza económica (aunque a través del sistema Mondragon, existe un significativo nivel de empresas cooperativas). Por tanto, éste se constituye en el área que mayor expansión precisa, lo cual aportaría fuerza a la cultura ingenieril y ofrecería mayores oportunidades a la población. Merece la pena analizar la estrategia del “caldo de cultivo” de Amsterdam con un enfoque hacia las PYMEs y, en especial, aquellas dentro de las industrias creativas, así como los mecanismos asociados con el saludable sector de las PYMEs en Bolonia y la “Tercera Italia”. Bilbao y Bizkaia son una de las víctimas más graves en Europa de la “bomba demográfica” con un menor volumen de población activa, una menor tasa de natalidad y un progresivo envejecimiento poblacional: para hacer frente a este contexto, se precisa más innovación, mayor productividad y un aumento de la inmigración.

Valoración externa: 65%

Valoración interna: 85% pero disminuyendo a 65%

e. Liderazgo, visión y estrategia

Un lugar creativo tiene muchos líderes y muchos niveles de liderazgo. Hay personas dinámicas y progresistas, de calidad en todos los sectores, lo que proporciona un fuerte sentido de visión de futuro al lugar, lo cual significa que hay una profunda conciencia de las tendencias actuales y los acontecimientos emergentes y sus consecuencias. Su estilo es notablemente inspirador, capaz de delegar y de capacitar a los demás. Son accesibles. Estos líderes describen un futuro alcanzable pero ambicioso, que actúa como una historia convincente y atractiva, que podría ser una visión de futuro para la ciudad o región, o un proyecto empresarial o programa educativo.

Su pensamiento es estratégico: analizan el futuro desde los puntos de vista más amplios y conciben el proceso de planificación como una actividad continua e intrínseca. Hacen gala de anticipación y concienciación más allá de los confines de su propio campo y son conscientes de que están ayudando a asegurar el futuro de su

enclave. Entienden el contexto general y cómo encajan en él, trabajando con otros líderes y creando asociaciones llenas de motivación. Garantizan que existen buenos mecanismos para reunir información sobre las mejores prácticas y soluciones innovadoras de todo el mundo, tales como centros de investigación, laboratorios de ideas y medios de colaboración como las redes de clusters, centros especializados o parques tecnológicos. Son ágiles desde el punto de vista estratégico y saben cuándo y cómo aprovechar las oportunidades, para las que ya han creado un estado de preparación.

Las comunidades que toman decisiones en los ámbitos públicos y privados tienen un enfoque orientado al futuro, ya sean profesores, funcionarios públicos, jefes de medios de transporte, directivos intermedios y superiores de la industria y las empresas, u organizadores comunitarios o del mundo artístico. Siempre están alertas y otean el horizonte en sus respectivos sectores, buscando activamente la siguiente novedad importante en sus respectivos ámbitos; por ejemplo, en la actualidad es probable que exista una participación significativa en *novedades ecológicas*. El orgullo que sienten por este lugar les ayuda a compartir una agenda común.

B&B Evaluación. Todo lo que Bilbao y Bizkaia han sido capaces de hacer en una gran variedad de aspectos, a pesar de los conocidos problemas, es sencillamente impresionante. Esto ha supuesto implementar un gran número de iniciativas bien orquestadas, algunas de las cuales retaban intereses creados, a medida que la región evolucionaba de una antigua economía industrial a otra basada en la innovación y en la que el atractivo urbano juega un papel central. Hacer esto posible requirió un conjunto de alianzas y acuerdos sobre algunos aspectos centrales. Decidir cuáles debían de ser los pasos dentro del proceso requería una combinación de visión, política, dotes de planificación y capacidad de cumplir los objetivos. Las fortalezas específicas de Bilbao y Bizkaia se encuentran en su preparación para el largo plazo y su enfoque determinado a la hora de desarrollar mecanismos y políticas para apoyar infraestructuras, regulaciones e incentivos que han transformado su base económica. Bilbao y Bizkaia parecen conectados con el mundo y su apariencia es más nórdica que mediterránea.

La regeneración de los 90 es la parte más visible y más convincente de esta historia. El Guggenheim fue el resultado de una serie de iniciativas previas y las dificultades para lograr este objetivo han mostrado un alto nivel de “oportunisto estratégico” –la habilidad para atrapar oportunidades cuando realmente importa. La belleza de esto es que es visible, tangible, y que está ahí para que todos lo vean, a pesar de que, para que esto ocurriera, fue preciso llevar a cabo un gran número de acciones invisibles, entre ellas, convencer a distintos actores para que trabajaran juntos. Obviamente este proceso requirió grandes dosis de política, especialmente en un país en que la política es compleja y ha llevado a lo que algunos denominan ‘organizational spaghetti’. Esta enrevesada red en ocasiones es difícil de desenredar, aunque algunas de estas organizaciones jugaron un papel muy importante a la hora de animar y alentar los cambios que se precisaban.

La cualidad especial del liderazgo en Bilbao y Bizkaia ha sido la de reconocer el contexto más amplio en el que nos encontramos y conseguir incorporar la visión de personas que se mueven dentro de la escena global, como es el caso de Michael Porter, al objeto de garantizar las mejores prácticas y actuar mucho antes que otros. Comprendieron de forma temprana los mecanismos estratégicos que van desde los clusters hasta los foros de aprendizaje compartido y esa precocidad está pagando sus dividendos. Respondieron a sus debilidades con soluciones innovadoras como la creación de organizaciones multi-sectoriales.

Si hay que mencionar debilidades, éstas hacen referencia a la mentalidad y a la cultura que todavía sigue siendo muy tradicional, con un enfoque jerárquico de arriba-abajo que, en muchos aspectos, ha supuesto beneficios pero, que con el paso del tiempo, se ha hecho menos efectivo. Es preciso destacar igualmente que la gente se siente menos cómoda con disciplinas que mezclan sectores y que traspasan límites establecidos. Hay una tendencia a primar el hardware sobre el software, porque la mentalidad prefiere lo tangible ante lo invisible. Aunque los grupos de liderazgo en Bilbao y Bizkaia están alerta, tienen zonas oscuras, ya que parece que son mejores gestionando proyectos a

gran escala y quizá sean menos expertos tratando con iniciativas creativas de menor tamaño, de ahí que las industrias creativas hayan necesitado tanto tiempo para comenzar a aparecer en los programas. Además, muchos de los productos de estas industrias son intangibles, lo cual resulta complicado para una mentalidad ingenieril. El liderazgo en algunos de estos sectores parece no estar desarrollado. La pregunta es: ¿por qué ha sido tan difícil lograr el equivalente a lo logrado en términos de regeneración física en esos otros sectores?.

Teniendo en cuenta los logros obtenidos hasta ahora, la cuestión central es describir “la historia de Bilbao y Bizkaia para la próxima década”, es decir, definir su reto estratégico, qué tipo de región quiere ser. Por ejemplo: ¿podrían Bilbao y Bizkaia convertirse en líderes en tecnología verde, de una manera que pueda constatarse ese espíritu ecológico en todas partes, desde las bolsas de la compra hasta las bajas emisiones de los vehículos?, ¿pueden Bilbao y Bizkaia emular a los nórdicos y alemanes que llevan la delantera en este campo?, ¿podrían Bilbao y Bizkaia ser el Friburgo o el Copenhague del Mediterráneo?.

Valoración externa: 80%

Valoración interna: 75%

f. Talento y emprendizaje

Un lugar creativo valora el aprendizaje y el conocimiento. Todos los talentos se nutren, fomentan, promueven, premian y celebran. Hay diversidad de opciones de aprendizaje, lo que permite a las personas encontrar su vocación y oficio. Hay escaleras de oportunidades que ayudan a las personas a pasar de un nivel a otro. Existen tanto lugares que enseñan las habilidades básicas, como centros de excelencia que son reconocidos a nivel mundial. Se siente un orgullo profesional por la enseñanza y la docencia que resulta contagioso. El aprendizaje goza de prestigio. Los centros de enseñanza se esfuerzan por ser los mejores en su campo y están conectados a nivel internacional. El itinerario académico moderno y en constante evolución está en

sintonía con las necesidades de las empresas y está al día de las tendencias mundiales; proporciona personal cualificado en las áreas requeridas de especialización y también proporciona capacitación profesional en especialidades que están todavía en mantillas. Este sistema es excelente para potenciar y retener el talento local, y hay un flujo de doble sentido que traslada ese talento al extranjero cuando es necesario y que atrae otras habilidades cuando se requieren.

B&B Evaluación. La visión predominante en Bilbao y Bizkaia sobre el sistema educativo en general es de profunda frustración e insatisfacción. La mayor parte de los entrevistados, independientemente de su formación y sector, incluyendo incluso a aquellos que forman parte del ámbito educativo, mencionaron las enormes carencias existentes en el mismo en todos los niveles educativos. Algunos profesores y proyectos educativos son muy inspiradores, y van desde las escuelas de primaria hasta las universidades, a veces con reputación global incluso. Sin embargo, los rankings globales en Europa colocan a las Universidades vascas en los puestos inferiores.

Por desgracia, los días de gloria en que Bilbao era el centro de excelencia de todo el Estado en Derecho, Económicas e Ingeniería, se han ido y estas carreras no han sido sustituidas por otras especializaciones. Además, estos problemas coincidieron con el proceso de internacionalización de la esfera educativa, precisamente cuando el sistema era menos capaz de responder. Quizá esta sea la mayor víctima de todo el proceso.

Sin embargo, parece que los problemas son sistémicos y muchos de los cambios que se precisan dependen de decisiones del Gobierno Central. Esta falta de control incrementa la frustración, especialmente en un lugar como el País Vasco en el que el conocimiento y el aprendizaje se valoran de forma muy importante. Las cifras muestran que hay un enorme deseo de aprender, muy por encima de la media española, pero el sistema no da respuesta. Ese deseo de aprender se basa quizá en un enfoque generalizado hacia la igualdad de oportunidades dentro del sistema educativo que, según algunos argumentan, puede suponer el sacrificio de importantes logros. Así

mismo, es sorprendente que estos problemas existan, teniendo en cuenta que al parecer el profesorado de secundaria está bien pagado y es uno de los mejores de Europa, aunque también se menciona una falta de profesores adecuadamente formados para dar respuesta a los requisitos que se precisan. ¿Se trata de una fuga de cerebros o es que la docencia no es atractiva?. Al parecer, el sistema educativo muestra mayor resistencia al cambio que otros sectores. Puede ser que enfoques tradicionales en las familias hayan contribuido a ello con pensamientos del tipo de “mi educación a mí me ha servido para salir adelante, ¿por qué no va a valer igualmente para mis hijos?”.

Las críticas se basan en una serie de aspectos. Existe una tendencia por parte de los profesores a gestionar el sistema universitario de acuerdo con su visión, sin tener en cuenta las necesidades de Bilbao y Bizkaia que van evolucionando o las tendencias o preocupaciones globales emergentes. Parece un sistema un poco pasado de moda, no orientado al futuro. Es modular y no dirigido a la auto-organización o a la solución de problemas. En algunos centros, existe incluso el método de aprender de memoria. Hay poca flexibilidad y bastante complacencia. Hay conexiones insuficientes con el mundo empresarial y con sus necesidades. Algunos cursos especialmente en humanidades son oscuros y benefician a muy pocos. A pesar de todo, existen excepciones y hay algunos intentos por hacer frente a estos problemas de una forma más comprensiva.

Algunas formas de conocimiento que reflejan la cultura ingenieril de Bilbao y Bizkaia aún se valoran más que otras. Quizá, como consecuencia, el arte y el diseño aún no cuentan con muy buena reputación y no están bien desarrollados, lo cual es importante dada la cada vez mayor representatividad de las industrias creativas.

Un modelo que Bilbao y Bizkaia podrían analizar para comprender esta nueva mentalidad educativa podría ser la recientemente inaugurada Aalto University en Helsinki. Ha surgido de la fusión entre la University of Art and Design (UIAH), la Helsinki University of Technology y la Helsinki School of Economics. Llama la atención que el desarrollo haya sido liderado por la UIAH. Los promotores argumentan que fusionar

estas tres universidades traerá oportunidades de innovar en su educación y promoverá una mayor comprensión entre los campos de la ingeniería, la economía y el diseño. El objetivo es crear nuevas fórmulas para aplicar el conocimiento, evolucionando de un desarrollo tecnológico a actividades innovadoras basadas en las personas con una orientación clara hacia el diseño. Aalto University ha desarrollado conceptos nuevos como Design Factory, Media Factory y Service Factory. Se trata de proyectos compartidos de los denominados New Expertise Workshops. Estos talleres son entornos de aprendizaje, pedagógicos, de investigación y cooperación en los que los equipos académicos, los proyectos, así como las empresas y las comunidades trabajan juntos. Se basan en principios internacionales como open innovation y emplean nuevas formas de aprender y enseñar, así como una actitud interdisciplinar. El objetivo es conseguir que la información obtenida a través de la investigación sea directamente transferida a la docencia. Los workshops se basan en áreas en las que las tres universidades ya colaboran. La Fábrica de Diseño se concentra en el desarrollo de productos, la Fábrica de Medios de Comunicación se centra en los medios de comunicación y la Fábrica de Servicios en los servicios que producen mayor valor añadido.

La propia UIAH ha utilizado su ubicación en Arabanranta para proyectar los temas en los que está interesada. Ha experimentado con nuevas formas de vivienda y otros diseños para poner de manifiesto su interés por los ejemplos prácticos.

Volviendo a Bilbao y Bizkaia, la localización de los principales campus universitarios está alejada del centro urbano y uno no tiene la sensación de que la vida universitaria impregna la ciudad como en Harvard, Philadelphia, Amsterdam o Bologna. Sin embargo, se están haciendo esfuerzos por construir infraestructuras universitarias en el centro urbano y, Zorrozaurre, representa una oportunidad para lograr conexiones con la industria y el mundo empresarial siempre y cuando cuenta con un diseño urbano que garantice que los espacios educativos se integran y hacen red con el resto de la comunidad.

Todo el mundo es consciente de que el proceso de Bolonia ha supuesto una llamada de atención. Trata de crear un área europea de educación superior haciendo que los estándares que miden los grados académicos y la calidad sean más comparables y compatibles en toda Europa. Un elemento clave es que va a ser muy fácil moverse de un país a otro para estudiar, lo cual va a hacer que la educación sea más competitiva entre las personas de más talento y dispuestas a trasladarse a los lugares en los que se perciba que la educación es mejor. Esto ocurrirá en un contexto en el que, a pesar de la mentalidad de “quedarse en casa”, el talento se está escapando. Hay poca evidencia de que existan flujos bidireccionales y aunque algunas iniciativas son buenas gestionando y atrayendo pequeños grupos de personas de alto nivel, aún queda mucho camino para conseguir movimientos que contrarresten esta tendencia. Una fórmula para comenzar este proceso sería la de desarrollar nichos significativos en los que Bilbao y Bizkaia puedan ser un actor global. En este sentido, aparecen dos especializaciones con mucha fuerza: una es la de convertirse en un líder en la impartición de cursos de alto nivel sobre regeneración urbana, en los que Bilbao en sí mismo ya es un modelo a nivel global; y la otra sería la ingeniería verde. En ambos casos, la región podría convertirse en un pequeño centro de excelencia basado en la impartición conferencias magistrales y organizado con un nuevo modelo híbrido de aprendizaje fuera del sistema universitario.

Valoración externa: 35%

Valoración interna: 40%

g. Comunicación, conectividad & networking

Un lugar creativo está muy bien comunicado interna y externamente, física y virtualmente. Es fácil de recorrer, se puede ir de un sitio a otro caminando, los lugares son accesibles y las comunidades no son guetos, lo que hace posibles los encuentros casuales. La movilidad social es más factible. Hay sistemas de transporte público de alta calidad. Ofrecen mucho más que meras conexiones radiales para conectar sus diversas partes. El lugar y la población están conectados y disfrutan utilizando una

sofisticada infraestructura de TI y comunicaciones. Se desplaza en el país y al extranjero aprovechando los excelentes servicios aéreos y de ferrocarril, que lo convierten en una puerta de enlace para la recepción de foráneos. Es habitual que se hablen idiomas extranjeros. Los vínculos de empresa a empresa e intersectoriales funcionan bien, hay clusters, centros, puntos de atención e intercambio de conocimientos. Se aprovecha plenamente la ubicación natural en las comunicaciones y en las operaciones mercantiles. El lugar mira hacia el exterior y mantiene contactos a todos los niveles con el extranjero, mediante la creación de empresas conjuntas, proyectos de investigación, desarrollo de productos y asociaciones cívicas.

B&B assessment. Bilbao y Bizkaia a nivel interno están muy bien conectados físicamente, y con los nuevos planes viarios y ferroviarios se tratará de dar solución a algunas de las debilidades o carencias que aún existen. Las áreas urbanas de Bilbao y Bizkaia son en general muy paseables. Además, la red social es razonablemente estrecha, lo cual hace que sea más fácil contactar y colaborar con otras personas. Sin embargo, hay discrepancias sobre si estas redes son demasiado estrechas y si existe suficiente movilidad vertical y horizontal –lo que algunos llaman el síndrome de la “cuadrilla”, en el que las cosas pueden hacerse demasiado cliché y las redes adolecen de permeabilidad. Mientras el acceso a banda ancha es muy alto, por delante incluso del Estado que se encuentra en los cinco primeros puestos de Europa, no existe la sensación de ubicuidad del wifi que uno encuentra en los países nórdicos. Esto quizá pueda ser por motivos positivos, como que el contacto cara a cara sea más fuerte.

La intensidad de la red social parece internamente más fuerte que las conexiones externas y los vínculos no locales. Muchas de las nuevas técnicas de networking como ‘first Thursdays’ o ‘first Fridays’ o Pecha Kucha, así como los social media parecen menos aparentes o populares que en otros lugares. Existen mecanismos para compartir ideas, construir redes, desarrollar proyectos, joint ventures y empresas. Las posibilidades tecnológicas de la Web 2.0 y ahora la Web 3.0 con su interactividad permite la creación e intercambio de contenidos generados por el usuario. Esto constituye un importante aspecto del movimiento open source que tiene implicaciones tanto para el sector público,

como el privado. Existen un gran número de iniciativas en las redes de ciudades digitales que están experimentando nuevas formas de conexión entre los ciudadanos y la ciudad, así como con otros entornos, tratando de solucionar problemas. Existen dos importantes ejemplos en este sentido: *Apps for Democracy* en Washington y *Forum Virium* en Helsinki. En ambos casos, la enorme cantidad de datos disponibles sobre distintos aspectos de la ciudad se hacen accesibles de una manera sencilla para todos los ciudadanos. Pensaron que subcontratar la solución de algunos problemas a un único proveedor no sería tan efectivo como contar con el talento de toda la ciudadanía para ello. La regla fue utilizar open source con una licencia creative commons, de forma que los resultados pudieran ser compartidos, utilizando el potencial disponible de los participantes voluntarios. La primera edición del *Apps* contest costó a Washington \$50.000 y como retorno obtuvo 47 aplicaciones iPhone, Facebook y en la web con un valor estimado de más de \$2.600.000 para la ciudad.

Otra dimensión de la conectividad es la habilidad de hablar otros idiomas. En principio, esto debería ser más fácil para los vascos, ya que muchos saben español y euskera. Aunque el nivel de conocimiento de inglés es más elevado que en el resto del Estado, en comparación con Europa excluyendo el Reino Unido, aún queda camino por recorrer.

Esquemas de colaboración inter-sectorial entre lo público, lo privado y la comunidad están bien desarrollados. Sin embargo, el trabajo entre distintas disciplinas y superando barreras, como por ejemplo proyectos compartidos que combinan ciencia y arte, parecen menos evolucionados. De nuevo, esto quizá esté relacionado con la mentalidad ingenieril que tiende a dividir los temas en sus componentes.

Valoración externa: 60%

Valoración interna: 50%

h. Entorno urbano, social y económico

Un lugar creativo, como cualquier otro lugar, se compone de elementos tangibles e intangibles. Sin embargo, en este caso ambos encajan perfectamente entre sí, y unos fomentan los otros. El componente tangible, o entorno construido que incluye la esfera pública y la arquitectura, en general, gira en torno a las personas y está concebido y aplicado de manera sensible: uno es consciente del efecto emocional positivo de los edificios sobre las personas. La interacción y la actividad humana se promueven gracias a este entorno físico, en lugar de verse obstaculizada por barreras físicas. Reconoce y respeta su entorno natural, su paisaje y sus zonas verdes, y se combina perfectamente con ellos, y es consciente y responsable con respecto a su huella ecológica. Se presta atención a los detalles y las pequeñas cosas se hacen bien, de manera fluida, lo cual crea un paisaje urbano en el que el componente intangible (la actividad humana) crea un verdadero dinamismo y refleja de manera auténtica la singularidad del lugar. Cuando uno está allí, quiere estar allí, pero en un primer momento es su reputación la que le atrae al lugar; cuenta con una masa crítica y un magnetismo que le permite competir en buenas condiciones con otros lugares que tienen una masa y atracción similares.

B&B Evaluación. Bilbao y Bizkaia están en el mapa global por su famosa regeneración urbana. La transformación física de Bilbao ha sido absolutamente impresionante y los estándares adoptados para el desarrollo de las infraestructuras físicas en toda Bizkaia son muy buenos. El comentario de un Bilbaíno puede ser revelador en este sentido: “solo tienes una oportunidad en la vida para renovar la infraestructura física, como mínimo debe ser de clase internacional y como norma debe ser world-class”. La renovación ha sido concebida como un proyecto de diseño urbano y la arquitectura individual se acopla bien dentro de esa trama general del diseño urbano.

La zona arqueada que se extiende a lo largo del Nervión, desde el Teatro Arriaga al Museo Marítimo es un verdadero placer para ver y pasear. El parque de Casilda Iturriza y sus alrededores cerca del Museo de Bellas Artes, constituyen un agradable entorno que refleja de manera perfecta la vida urbana y en el que se

entremezclan diferentes grupos de edad, etnias y orígenes. Así mismo, La Plaza Bizkaia o la Plaza Nueva, vinculada al atractivo Casco Viejo, son otros buenos ejemplos de espacios públicos intercalados en la trama urbana. Hay una alentadora falta de cadenas multinacionales, que incrementa la sensación de distinción. La ciudad está bien mantenida, está limpia, no hay mucho graffiti y los servicios públicos son buenos. En muchos de estos aspectos, parece nórdica, más que mediterránea. En general, los desarrollos conservan la escala humana, lo que en gran medida está vinculado al dominio de los edificios de principios del siglo XX en el centro. Esto provoca emociones positivas. La movilidad es fácil y hay diversos sistemas de transporte desde el Puente de Bizkaia a las escaleras mecánicas que llegan a superficie del sistema de metro de Foster, el tranvía y el aeropuerto diseñado por Calatrava.

También existen algunos ejemplos a evitar, como en todas las grandes ciudades. A medida que la ciudad se extiende hacia el área metropolitana, desde el centro a lo largo de la Ría hacia el mar, se encuentran más entornos que precisan renovación y la ciudad sabe que eso es una prioridad. Algunos de los parques tecnológicos, aunque modernos y funcionales, parecen de alguna manera sin vida. Es como si los hubieran construido de forma mecánica como un proyecto de ingeniería, en lugar de para crear una comunidad de investigadores. Además, escasean los servicios. Sorprendentemente también hay pocos edificios viejos que hayan sido reutilizados para nuevas industrias como las del sector creativo. Hay una sensación de que el pasado ha sido borrado, a excepción de algunas grúas ocasionales que se encuentran en las orillas del Nervión. Casi todos los viejos edificios han sido eliminados en Zorrozaurre, aunque esta sea la oportunidad de futuro de vincular lo viejo y lo nuevo.

En general, hay poca evidencia visible del compromiso verde de Bilbao y Bizkaia con el medio ambiente. Ningún edificio muestra sus intenciones ecológicas.

El terreno físico en Bizkaia es bastante abrupto y plantea dificultades para crear

enclaves urbanos, aunque en general estos se mezclan bien con los alrededores montañosos. Sin embargo, Bizkaia, como conjunto, aún sigue siendo un área industrial y de forma inevitable viejas fábricas cicatrizan el paisaje intercalado con estructuras más nuevas y limpias. Accediendo a Bilbao y Bizkaia desde distintas direcciones se puede encontrar una mezcla de lugares atractivos y enclaves en declive.

Bilbao y Bizkaia se mueven, especialmente en el centro urbano de Bilbao, que se percibe como único, diferente e individual, pero falta algo. Quizá sea falta de carácter artístico o un enfoque demasiado inclinado hacia el hardware con la asunción de que “hacer un lugar” es cuestión fundamentalmente de ingeniería, cuando el software también tiene su papel.

Valoración externa: 85%

Valoración interna: 80%

i. Calidad de vida y bienestar

Un lugar creativo tiene una calidad de vida excepcional. El PIB es elevado y los servicios funcionan bien y son de alta calidad. En general, a las personas les encanta vivir y/o trabajar en estos lugares, valoran los reducidos niveles de delincuencia y violencia y se sienten seguros en términos generales. Existe una atmósfera positiva y las personas se ayudan mutuamente de buen grado. Aunque obviamente existen barreras de clase, hay menos guetos y la brecha de pobreza es más estrecha que en otros lugares. A las personas les gusta la conectividad, la accesibilidad y la apertura, las instalaciones y actividades que se ofrecen, el transporte y las comunicaciones de primer nivel. Se respeta y confía en el liderazgo cívico.

B&B Evaluación. Una serie de estudios desarrollados por diversas agencias, por ejemplo la OCU, así como otros análisis de satisfacción local valoran como elevada la calidad de vida en Bilbao y Bizkaia. El PIB es alto, la tasa de criminalidad es baja, hay pocos problemas relacionados con las drogas, la exclusión social está bastante

contenida, las calles están limpias y los servicios públicos funcionan bien en términos generales, aunque como en todos los países occidentales sufren de limitaciones presupuestarias. Encontrar nuevas fórmulas de ofrecer servicios sanitarios y sociales de manera innovadora, incluyendo la auto-ayuda y la involucración de las ONGs resulta una prioridad. Sería interesante que Bilbao y Bizkaia conocieran el trabajo desarrollado por la Young Foundation en Gran Bretaña.

El entorno físico es predominantemente atractivo y ofrece muchas posibilidades de ocio. De forma inevitable, la calidad de vida y la renovación urbana muestran la otra cara de la moneda en el incremento de los precios que, con el tiempo, puede suponer problemas de integración social.

De nuevo, falta un elemento. Hay un toque de pesadez y una falta de alegría. Esto puede tener profundas raíces históricas y culturales y puede ser una respuesta a las circunstancias y a la necesidad de ganarse la vida en un entorno poco indulgente y a los interminables retos de reafirmar la identidad vasca. La promoción del arte contemporáneo podría ser una forma de añadir un activo añadido a la experiencia de Bilbao y Bizkaia,...

Valoración externa: 65%

Valoración interna: 60%

j. Profesionalidad y eficacia

Un lugar creativo funciona bien, se hacen cosas y los objetivos se alcanzan. Existe un orgullo por ser profesional y hacer las cosas con calidad. Los estándares son elevados y con frecuencia se establecen en estos lugares los paradigmas de referencia. Con frecuencia se galardona con premios a las empresas, organizaciones, personas y productos. Se trata de un centro de conocimiento práctico en una serie de áreas específicas; se respetan mucho cualidades tales como la fiabilidad, puntualidad, eficiencia y precisión. Los profesionales se sienten seguros de su propia capacidad y no tienen miedo de trabajar en colaboración con otras personas ni de delegar su autoridad, rompiendo con las reglas convencionales de la jerarquía.

B&B Evaluación. La ciudad y la región funcionan bien. La profesionalidad, la claridad de objetivos y la habilidad de ejecutar y llevar a cabo los proyectos de sus expertos y especialistas es uno de los rasgos definitorios de la identidad de esta región. Es una de las mejores cualidades de la “cultura ingenieril”, en la que no se permite que las cosas

fallen. Hay una cultura de mejora continua, en la que la confianza en los otros y en su expertise resulta esencial, y en la que mantener la palabra dada, la lealtad y la fiabilidad son importantes atributos. Los proyectos se han logrado y, en gran medida y a gran escala, con elevados niveles de calidad. El benchmarking global que Bilbao y Bizkaia ha supuesto en regeneración urbana es un ejemplo, al igual que su transformación en una economía conducida por la innovación. Las áreas de especialización y expertise de Bilbao y Bizkaia, como las renovables, aviación, automoción, biociencias, están fundamentalmente basadas en la ingeniería y todas ellas requieren las orientadas, concienzudas y fiables cualidades, estándares, estructuras y códigos asociados con ser un profesional. Sin embargo, también hay comentarios críticos sobre la capacidad del sector público de ser tan eficiente como podría ser, a causa de su compleja naturaleza.

La evolución hacia una economía conducida por la creatividad y el diseño pueden presentar retos a futuro para la particular forma de entender la profesionalidad de Bilbao y Bizkaia. Existe una aparente intangibilidad sobre el enfoque creativo, en el que el diseño, el marketing y la comunicación son elementos centrales, que puede resultar un poco incómodo para las personas de Bilbao y Bizkaia. Puede parecerles superficial y únicamente dirigido a la auto-promoción, lo cual va contra su carácter. En este nuevo contexto, también hay una mayor mezcla de cualidades dentro de un enfoque interdisciplinar, en lugar de multidisciplinar, en el que las personas afrontan los problemas desde la autoridad de su propia experiencia, estándares y códigos, que es la fórmula preferida por las disciplinas más cercanas a la ingeniería.

Valoración externa: 85%

Valoración interna: 70%

3. Hoja de ruta para la creatividad en Bilbao y Bizkaia

Plataformas competitivas para ciudades región globales ambiciosas

Las ciudades región que tengan el enfoque estratégico adecuado pueden codearse con otras de mayor entidad, a pesar de las dinámicas globales. En este terreno, B&B tiene muchas oportunidades. Las seis cualidades del liderazgo urbano esenciales hoy en día son las siguientes:

- **Previsión** - la capacidad de imaginar y formarse una visión y de evaluar hasta qué punto van a materializarse las tendencias.
- **Enfoque estratégico** - la habilidad de concentrarse en la “imagen de conjunto” y las perspectivas de futuro a largo plazo. Ser fiel a unos principios en el aspecto estratégico, y flexible en el aspecto táctico.
- **Entender el urbanismo, las dinámicas de la ciudad y los elementos icónicos** de una manera holística y las cualidades y características que hacen extraordinarias a las ciudades.
- **Cultura de apertura y curiosidad** - la adopción de una actitud que valore el debate, el pensamiento crítico y el aprendizaje.
- **Agilidad organizativa** - la capacidad de pasar de una cultura de control, centralización, uniformidad, gran culpabilidad y bajo riesgo a una cultura que valore la receptividad y la flexibilidad.
- **Enfoque determinado por la materialización** - la motivación, la voluntad y la capacidad de lograr que se cumpla lo que se promete.

A modo de recomendación general, B&B se debe basar en estos aspectos, en muchos de los cuales ya destaca notablemente. En concreto, debería seguir la siguiente hoja de ruta general para la creatividad:

- **Crear centralidad siendo un centro de transacciones.** Para ello hace falta un replanteamiento de la logística más allá de los factores materiales, que es el arte y la ciencia de gestionar los flujos de productos y servicios, así como las ideas, la creatividad y el conocimiento. Supone tener gran **influencia sobre las redes estratégicas globales** ya sean físicas, virtuales o de conocimiento e investigación.
- **Establecer un 'cerebro pensante' colectivo de la ciudad.** Todas las ciudades que se codean con otras de mayor entidad, como B&B, Barcelona, Helsinki, Melbourne y Singapur, tienen laboratorios de ideas centrados en aspectos prácticos y a largo plazo, con un horizonte temporal a 30 años vista, que vigila de forma constante las mejores iniciativas en el mundo y trata de superarlas. **El que se limita a compararse con el mejor es un seguidor, no un líder.** Esto incluye capacidad de pensamiento conceptual, planificación y actuación de alto nivel para anticiparse a las tendencias.
- **Preparación para el futuro y resiliencia:** ¿Están la preparación para el futuro, la previsión y la resiliencia suficientemente integradas en la planificación a largo plazo? Es la capacidad de imaginar las consecuencias tanto de tendencias superficiales como de otras más profundas y la evolución que pueden tener esas tendencias. Exige invertir en activos futuros para protegerse de conmociones, lo inesperado y la incertidumbre. Esto ayuda a desarrollar solidez estratégica y flexibilidad táctica.

Por ejemplo, ¿se están diseñando los desarrollos en curso en materia de infraestructuras, como por ejemplo escuelas o universidades, hospitales, comisarías de policía o museos, dentro de una perspectiva de futuro? Las escuelas en ocasiones parecen instalaciones para introducir el conocimiento a la fuerza y los hospitales rara vez se construyen como centros para el bienestar. Si las instituciones educativas se replantearan como centros para la curiosidad y la imaginación, tendrían un aspecto, un ambiente y un funcionamiento diferentes, y lo mismo ocurre en el caso de los hospitales concebidos como centros para el bienestar y la medicina preventiva y

también las comisarías de policía concebidas como centros de participación ciudadana.

- **Redefinir la manera en que se conciben y funcionan las cosas:**
- El transporte, por ejemplo, está subsumido en la división de **movilidad y accesibilidad**, que se ocupa tanto de peatones como de coches o sistemas de metro.
- Los problemas de residuos o aguas residuales pasan a formar parte del sistema de **gestión de los recursos** cuando la nueva mentalidad ecológica convierte los residuos en activos.
- Cambia el paradigma global del desarrollo urbano, **pasando de un enfoque impulsado por la ingeniería o las infraestructuras urbanas a la creación de una ciudad creativa**. Es el arte de hacer lugares para las personas, incluidas las conexiones entre las personas y lugares, el movimiento y la forma urbana, la naturaleza y el tejido urbano, y los procesos de construcción de asentamientos de éxito.
- **Desarrollo impulsado por los valores** mediante el cual los intereses personales se pueden combinar con el bien público. Existe un profundo anhelo, en especial entre los trabajadores de alta cualificación de menos de 40 años, de ser creativos e innovadores para el mundo. Esto significa que las cuestiones de justicia medioambiental y social afloran a un primer plano. Esto resulta inevitable si las ciudades quieren atraer el talento del mundo. Las empresas están impulsando cada vez más la agenda del cambio climático, ya que necesitan certidumbre en el que debe seguir su investigación y desarrollo y tienen que atraer a los mejores talentos.
- **Las ciudades región globales asumen responsabilidades globales:** Las ciudades región que desean ser líderes globales actúan cada vez más como modelos a seguir, en especial en lo relativo a cuestiones de sostenibilidad. Sólo hay que ver cómo Singapur y Londres han establecido la tasa de congestión, que

también será introducida en Nueva York en breve, o cómo Estocolmo y Copenhague han tomado la delantera en materia de medio ambiente. A pesar de las dificultades de Copenhague, China ha llegado a la vía ecológica como resultado de una importante política derivada del 17º Congreso Nacional del Partido Comunista.

- **Reformar el mercado** mediante el replanteamiento de la legislación y el régimen de incentivos **a fin de corregir los desequilibrios**. Cobran importancia los asuntos de justicia social, como la vivienda asequible. Ciudades como Londres exigen un elemento de vivienda social para trabajadores esenciales, como personal sanitario o policía, en todos los proyectos de urbanización importantes. Esto reduce el tiempo de los desplazamientos al trabajo y ayuda de forma espectacular a la eficiencia de la ciudad.
- **Atraer a líderes de opinión y a líderes empresariales**. Las ciudades región quieren hombres y mujeres muy inteligentes y creativos, y personas capaces de ganar dinero. La creatividad es una nueva divisa global.
- Centrar la atención en **la identificación, fomento, aprovechamiento, promoción, atracción y mantenimiento del talento y las competencias** internos y en la atracción de las competencias y el talento externos. Estudios realizados en Estados Unidos indican que el 64% de las personas con formación escogen la ciudad, no el puesto de trabajo. Sus expectativas resaltan cada vez más cuestiones como la habitabilidad. **La ciudad del conocimiento tiene una forma y un ambiente diferentes** respecto al modo en que se concebían antes las ciudades industriales.
- **Atraer centros de conocimiento e investigación** y actividades de alto nivel que impulsen la economía del conocimiento. Esto debería formar parte del tejido urbano, y no constituir islas que operan de manera aislada, con el fin de fomentar la transferencia de conocimiento.
- **Elevar el listón de los estándares de infraestructuras** como parte del diseño

urbano general, como por ejemplo la calidad de los aeropuertos, hacer que sea una delicia utilizar el transporte público, dar a las calles ambiente de avenidas y bulevares, y no de carreteras de paso. B&B cuenta en este aspecto con una sólida reputación. Las grandes ciudades no son consideradas como una serie de carreteras que conectan proyectos dispares, sino como grandes calles que unen barrios y zonas.

- **Conectividad fluida:** Garantizar que todas las transacciones tienen lugar sin fricciones o dificultades. Esto tiene una dimensión física, como por ejemplo la mejora de la movilidad, para poder ir caminando de A a B, o si los barrios están conectados con facilidad y se reducen los atascos. Lo mismo cabe aplicar a las transacciones económicas y sociales. ¿Es fácil conseguir que las cosas se hagan, son las burocracias receptivas, eficaces y flexibles. ¿Funcionan con rapidez los procedimientos de inmigración? ¿La reglamentación fomenta las transacciones? ¿Está siempre presente la conectividad de TI?
- **Capacidad de combinar las iniciativas tangibles y las intangibles.** Un enfoque equilibrado centrado en lo tangible que en la actualidad tiene que atender a las relaciones sociales y las dinámicas de redes. En la actualidad, las ciudades tienen que entender el valor de estas últimas haciendo hincapié en asuntos tales como los aspectos atmosféricos, la habitabilidad, el bienestar y la esfera pública.
- **Combinar el ambiente local y los conductos mundiales:** Este resurgimiento de la esfera pública consiste en fomentar la serendipidad para que el encuentro fortuito, el contacto cara a cara se produzcan con facilidad, y de ese modo podamos 'tropezar con la diversión'. Se trata de un requisito fundamental para el desarrollo de la economía del conocimiento. La autenticidad local y el alma de un lugar tienen que unirse a lo mejor de la comunidad internacional. La singularidad local y su identidad tienen que ser el marco general.
- **El poder de la cultura y la apertura:** Una vez que se hayan implantado las

instalaciones básicas conforme a los estándares internacionales, “la diferencia es lo que marca la diferencia”. Esto centra la atención en la riqueza de cada cultura, pero también en la manera en que se relaciona abiertamente con otras culturas.

- **Crear una experiencia intensa y profunda** que no esté prefabricada, en la cual los ciudadanos sientan que pueden ser los responsables, los configuradores y los co-creadores de su experiencia, y no sólo meros consumidores de algo predeterminado.
- **Valor y audacia:** La capacidad de concebir vías innovadoras o iniciativas audaces como el Guggenheim o nuevos tipos de transporte público, pero incluyendo también una espectacular recuperación y adaptación de lo previamente existente. Suelen salir ganadores los lugares que comprenden el **impacto económico directo e indirecto** y que están dispuestos a asumir pérdidas a corto plazo a cambio de beneficios a largo plazo.
- **El replanteamiento de la gobernanza para el siglo XXI** debe incluir una reglamentación y una estructura de incentivos adecuadas, que sean firmes desde el punto de vista estratégico, y flexibles desde el punto de vista táctico. Por ejemplo, la gestión de la ciudad por lo general se organiza conforme a líneas funcionales tradicionales, tales como vivienda, parques, salud, policía o transporte. Las demás dimensiones a las que se ha hecho alusión anteriormente, como la responsabilidad de la atmósfera en general, normalmente no son responsabilidad de nadie.
- **Reflexión, planificación y actuación integradas.** La complejidad de las ciudades no se puede abordar con 'mentalidad de silo' o departamental. Resulta difícil crear una visión partiendo de las partes. La mejor manera de crear una visión es tener en cuenta las interdependencias y posteriormente entrar en los detalles.

Pasar **de la creación de marca a la gestión de la reputación urbana.** En marketing una

marca es la encarnación simbólica de la toda la información relacionada con un producto o servicio, como por ejemplo un nombre, una imagen, un símbolo o una expectativa que surge en la mente de las personas. Tal vez sea mejor centrarse en logros tangibles, ya que las personas recelan de las posibles exageraciones propagandísticas. Las consignas que no dejan de cobrar importancia son las siguientes: Crear una reputación, impulsar el reconocimiento en el mundo exterior y generar resonancia mundial.