

HAUSNARKETA
ESTRATEGIKOA

MUNGIA

REFLEXION
ESTRATEGICA



MUNGIA
UDALA



Bizkaiko Foru
Aldundia
Berrikuntza eta Ekonomi
Sustapen Saila

Diputación Foral
de Bizkaia
Departamento de Innovación
y Promoción Económica



B I L B A O
Metropoli-30

HAUSNARKETA
ESTRATEGIKOA

MUNGIA

REFLEXION
ESTRATEGICA



ATZO

Ayer



GAUR

Hoy



BIHAR

Mañana

AURKIBIDEA

INDICE

Sarrera	9	Introducción
Aurrekariak Bilbao Metropolitarraren Birbizteko Plangintza Estrategikoaren sintesia, Hausnarketa Estrategikoa eta Bilbao 2010. Estrategia dokumentua	13	Antecedentes Síntesis del Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano, la Reflexión Estratégica y el documento Bilbao 2010. La Estrategia.
Lan-metodologia	19	Metodología de trabajo
Testuinguru sozio-ekonomikoaren azterketa: ■ Kokalekua eta bilakaera historikoa ■ Biztanleria eta giza baliabideak ■ Ekonomi jardura ■ Hirigintza ■ Bizi-kalitatea	27	Análisis del contexto socioeconómico: ■ Localización y evolución histórica ■ Población y recursos humanos ■ Actividad económica ■ Urbanismo ■ Calidad de vida
Mungia lurraldea	91	Territorio del municipio de Mungia
Gako estrategikoak	95	Claves estratégicas
Ondorioen laburpena	117	Resumen de conclusiones
Parte hartzaileen eranskina	123	Anexo de participantes
Mungia irudi bidez	127	Mungia en imágenes



© Mungiako Udala
Ayuntamiento de Mungia

Inprimategia • Imprime:
Gráficas Mungia

Diseinua • Diseño
Logaritmo

L.G. • D.L.
BI-3058-04

info@mungia.org



MUNGIAKO HAUSNARKETA ESTRATEGIKOA

REFLEXION ESTRATEGICA DE MUNGIA

Quiero expresar desde estas líneas mi más sincera felicitación a todos aquellos que han participado en la elaboración de esta “Reflexión Estratégica” de Mungia. El objetivo de esta iniciativa es impulsar, a través de las reflexiones estratégicas municipales que, como en el caso de Mungia, se han llevado y se seguirán llevando a cabo también en otras localidades, actuaciones esenciales que permitan un mayor y mejorado desarrollo económico de los municipios mediante la identificación de sus potencialidades propias de crecimiento.

Considero que, con estas Reflexiones, el municipio cuenta, a partir de ahora, con el conocimiento básico que permita adoptar las decisiones de futuro porque, desde mi punto de vista, la Reflexión Estratégica señala el inicio de un proceso que da paso al lanzamiento de la planificación estratégica, en la que se concretarán los principales proyectos del municipio.

Esta iniciativa está impulsada por el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia y se realiza bajo el asesoramiento y dirección de la Asociación Bilbao Metropoli-30.

Durante este proceso de Reflexión Estratégica en el que han participado representantes de los organismos más representativos del municipio a todos los niveles (económico, cultural, educativo, deportivo o social) la Asociación Bilbao Metropoli-30 ha aportado su experiencia en revitalización estratégica de ciudades y su metodología de trabajo.

Queremos ayudar a nuestros municipios a mejorar en lo posible su presente y su futuro. Es uno de nuestros objetivos fundamentales, por lo que espero y deseo que estas Reflexiones Estratégicas logren cumplir nuestro propósito. Aquí está la iniciativa y su detallado estudio. Ahora nos queda desarrollar, todos unidos, el camino trazado.

Lerro hauetatik nire eskerrik zintzoena eman nahi diet Mungiako Hausnarketa Estrategikoetan parte hartu duten guztiei. Ekimen honen helburua da udalaren hausnarketa estrategikoen bitartez -Mungian legez, beste udal-erri batzuetan ere egiten ari dira eta egingo dira- udalerrien garapen ekonomiko handiago eta hobea ahalbidetuko duten oinarritzko jarduerak bultzatzea, beti ere hazteko dituzten aukerak identifikatuz lehenengo eta behin.

Nire ustez, Hausnarketa hauek direla-eta, udalerriak etorkizunerako erabakiak hartzeko bidea emango dion oinarritzko ezagutza dauka; izan ere, uste dut Hausnarketa Estrategikoa prozesuaren hasiera dela. Ondoren, plangintza estrategikoa jarriko da martxan, eta plangintza horretan udalerriko proiektu nagusiak zehaztuko dira.

Ekimen hau Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailak bultzatu du, eta aholkularitzaren eta zuzendaritzaren ardura Bilbao Metropoli-30 Elkarteak izan du.

Hausnarketa Prozesuan udalerriko alor guztietako (ekonomia, kultura, heziketa, kirola edo gizartea) erakunderik garrantzitsuenetako ordezkariak hartu dute parte. Bilbao Metropoli-30 Elkarteak hirien suspertze estrategikoan daukan esperientzia eta lan-metodologia eskaini du.

Gure udalerriei lagundu nahi diegu oraina eta etorkizuna ahal den neurrian hobetzen. Gure helburu nagusietako bat da hori, eta, ondorioz, Hausnarketa Estrategikoen gure helburua lortzen laguntzea espero eta nahi dut. Hemen dituzue ekimena bera eta azterketa zehatza. Orain, guztiok batera, trazatutako bidea garatu behar dugu.

Tontxu Campos

Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapeneko diputatua

Ekonomia eta Enpresa Zientzietan doktorea

Diputado de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales



MUNGIA: ATZO, GAUR, BIHAR

MUNGIA: AYER, HOY, MAÑANA

Aspalditik euki dogu gogoa herriaren ikuspegi soziala eta ekonomikoa batuko dituan liburu bat esku artean izateko, historia apur bat egiteaz ganera herriak etorkizunari aurre egiteko dituan baliabideen barri emongo deuskuna. Ezaugarriak, eretxiak eta oharrak modu laburrean batuta, Udalbatzak eta herritarrek, zein interesa daukan beste edonork, esku artean erabilteko moduko testua dogu liburu hau.

Lan hau egiteko erea Bilbao Metropoli-30 alkarteak eta Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailak eskaini deuskue; eurek jarritako baliabide ekonomiko eta intelektualei esker garatu da partaidetza zabalean oinarritutako proiektu hau. Lan honek herriaren errealdadea ahalik eta ondoen islatu daian, Mungiako gizarte-eragile nagusienei egin jaketeia, izan bere, eurak dira Mungia ondoen ezagutzen dabena: gizarte, ekonomia, enpresak, erakundeak, alkarteak etab. eta interes handiz hartu dabe parte. Parte hartzaileen eretxiak eta oharrak guztiz aberasgarriak eta argigarriak izan dira. Beraz, guztion onerako dan proiektu honetan parte hartu daben guztiei eskertu egiten deusegu euren borondatea eta lana.

Udallerriak gero eta inplikazio handiagoa eskatzen deusku eguneroko gauzetan, herritarren "modus vivendi"an, herritar bakoitzaren arretan (gizona-emakumea, ume-edadekoa...), baita oinarri sendoa daukien instituzinoetan bere, adibidez, familian (familia-unidadea, guraso bakarreko familiak...) edo alkartee-tan (kiroletakoak, kulturalak, GKEak...), zein alkarbizitzako beste edozein arlotan.

Bilbao Metropoli-30 alkarteak egindako lan eder hau (Mungia 2010ean) geure egiten dogu. Mungia Bilbao Metropoliko "interland"aren barruan dagoen elementu bat dogu, halanda bere, bereak diran ezaugarriak ditu, historia, berbakerea, ingurune geografikoa etab., hau da, berezia da. Gure herriaren historian,

Hacia tiempo que deseábamos tener en un solo libro un conjunto de datos y un panorama del contexto social y económico. Un poco de historia, la situación actualizada de los valores del municipio para afrontar el siempre incierto futuro. Un resumen concretado de semblanzas, observaciones, criterios, etc., que tanto la Corporación Municipal como los vecinos y vecinas de Mungia, además de los/as que pueden estar interesados/as en nuestro pueblo pudiesen tener en sus manos.

Esta ocasión ha llegado de la mano de la Asociación Bilbao Metropoli-30, y de la Diputación Foral de Bizkaia, desde el Departamento de "Innovación y Promoción Económica", que han puesto los medios económicos e intelectuales adecuados, mediante un método contrastado y participativo de los/as representantes del Municipio, invitados/as por su amplia visión, conocimientos y experiencias en las labores sociales, educativas, económicas, empresariales, institucionales, asociativas, etc., colaborando con sumo interés para que este estudio se acerque a la realidad más próxima.

Sus criterios, sus afirmaciones y deliberaciones han sido de lo más espontáneas, ricas y voluntariosas. Agradecemos sinceramente la colaboración desinteresada de todos y todas en aras a participar en la consecución del bien común.

La actualidad municipal, nos exige cada vez más como justificación local cercana al ciudadano, en sus relaciones más próximas a la actividad del



kulturan eta eguneroko bizimoduan Metropoli modernoaren eragina ez eze Bizkai tradizionalaren eragina igarten dogu, urian eta elizatean, kokapenean, euskeran, nekazaritzan eta abeltzaintzan, gaur egungo industrian, eta lehiatzeko gogoz dabilen zerbitzuen sektorean, guzti hori mundu globalizatu honetan.

Orain badakigu gure herria aldatzen dagoana eta gaur egungo argazki, ekografia edo erradiografia hau laster aldatuko dana. Beste herrialde eta kultura batzutako jendea jatorku; mundu osoa daukagu eskura internet edo bidaien bidez...

Mungiaiko sailhesbideak aldaketa handiak ekarri deuskuz errepide bidezko joan-etorrietan, garraiobideetan eta logistikan. Lehen asago (urrun) egoana orain paraje (hur) daukagu.

Mungia zelangoa izango ete da bihar-etzi? Horixe da ardura-tzen gaituana. Batzuk asmatu egingo dabe, beste batzuk erratu, edo beharbada, kanpoko eraginek dirala-eta, aurreikusitako guztiak huts egingo dau. Dana dala, erronka handia daukagu: Zelan eutsiko deutsegu Mungia beti izan dituan balore nagusienei? Baserria, autonomia, ortuariak, beharraren kalidadea, zentzuzko garapena, baserritarrek gitxigaz biziteko euki daben jakituria gaur egungo kontsumismoaren aurrean. Baserritarren merkatu ederrari zelan eutsi, edozein urte-sasoitan danetarik eskaintzen deuskun merkatu internazionalaren aurrean.

Gauza asko desagertu dira eta beste hainbeste barriri aurre egiteko prest egon beharko dogu, atzean lotu gura ez badogu.

Bada esaldi bat bizi dogun garai honetan geure egin behar doguna:

"Atzokoan oinarritu, eta gaur, biharkoa bideratu"

"modus vivendi", en cuanto al individuo (hombre-mujer, niño-mayor, etc.), o junto a otras instituciones asentadas o en evolución, como son la familia (unidad familiar, monoparental, etc.), o bien las asociaciones (culturales, sociales, deportivas, ONGs,) y sus logros con la convivencia en general.

Tomamos como nuestro, el magnífico estudio realizado por Bilbao Metropoli-30 (respecto del futuro 2010). Mungia es un elemento más del "Interland" de esa Metrópoli, pero con ciertas diferencias muy marcadas (historia, lenguaje, entorno geográfico, asentamiento, etc., su propia singularidad), con claro influjo tanto por la "Metrópolis" como de la Bizkaia "profunda" en sus características a lo largo del tiempo, su villa y su anteiglesia, sus enclaves, su entorno rural, su euskera, su riqueza agrícola, ganadera, forestal y más recientemente industrial, y actualmente con una clara vocación de competición (necesaria) en la industria de los servicios (4ª dimensión) (informática, tecnología, biología, etc.) en este mundo globalizado.

Hoy sabemos que nuestro pueblo está en una posición muy cambiante y esta foto, radiografía o ecografía tiene visos de no perseverar como en otros tiempos. Recibimos gentes de otros países, otras culturas. Conectamos con todo el mundo a través de Internet, viajes, etc.

La variante de MUNGIA nos ha modificado nuestra comunicación por tierra, el transporte y la logística. Se confunden la lejanía con la cercanía.

¿Que será de Mungia en los próximos años? He ahí la cuestión. Algunos acertarán, otros se equivocarán, o quizá las variables exógenas tengan tanto poder que nada de lo previsto se dará. Sin embargo, el reto es importante, ¿cómo podremos salvar aquellos valores tan positivos que ha tenido Mungia? Su caserio, su autonomía, sus productos, su "know-how", su sostenibilidad racional, el conocimiento integral de baserritarra, para enfrentarse a la vida con la escasez, frente al consumismo y la opulencia. El rico mercado baserritarra frente al comercio internacional que produce y nos acerca todo en cualquier estación del año.

Desaparecen muchas cosas y debemos prepararnos para competir con otras nuevas, que sin ellas nos veríamos relegados/as.

Es época para que hagamos nuestra aquella frase de "Atzokoan oinarritu, eta gaur, biharkoa bideratu".

José Antonio Torrontegi
Mungiaiko Alkatea. Alcalde de Mungia



SARRERA

INTRODUCCION

Bilbao eta bere eremu metropolitarrak bertan bizi direnen bizitza eraldatu duen suspertze-prozesu indartsua bizi izan dute 90eko hamarkadan. Egun Bilbao Metropolitarrak Birbizitzeko Plan Estrategikoko xede gehienak lortu direnez, **Hausnarketa Estrategiko berrirako** une egokia da.

Metropoliak nabarmen aurrera egin duenez, metropoli barruko talde guztiak etorkizunari begira baikorrak dira. Etorkizun horrek jomuga berriak aurkezten dizkigu **bikaintasunaren bilaketan** aurrera egiteko, nazioartean erreferentzia den metropolia sortzeko, "world class"-eko metropolia, Harvard Business Schooleko irakasle Rosabeth Moss Kanter-ek sortutako kontzeptua erabilia.

Bilbao Metropolitarrak Birbizteko Elkarteak (Bilbao Metropol-30) 1999an Hausnarketa Estrategiko sakona egin zuen, eta horren ondorioek Bilbao metropolitarraren ikuspegi berria ekarri dute: nazioartean erreferentziako metropolia izatea. Metro-

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

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

La Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano, Bilbao Metropol-30, realizó en 1999 una amplia Reflexión Estratégica, cuyas conclusiones han desembocado en una renovada visión del Bilbao metropolitano, como metrópoli internacional de referencia que debe

poli horrek daukan abantaila konpetitiboa bultzatu, dauzkan berezitasunak aztertu, eta hortik bere etorkizuneko ikuspegia sendotuko duten funtsezko giltzarriak eta aldeak atera behar ditu.

Dena den, beharrezkoa da Bilboko metropoliaren barruan dauden **udal-errealitate ezberdinak** nabarmentzea. Mende batean zehar industriak diskriminatu du gehien metropoliko aldean garapena, eta abiadura anitzeko garapena sortarazi du prozesuaren barruan edo kanpoan zeuden udalerrien artean. Fenomeno horren frogarik argiena, gaur egun ere, banaketa demografikoa da: gizakia Ibaizabalen inguruan dauden herrietan pilatzen da, eta horren ondorioz, Bilbao metropolitarra osatzen duten udalerri guztietan.

Ekonomi ingurune guztietan egon ohi dira **desorekak ekonomiaren hazkunde-prozesuan**, eta Bizkaia ez da salbuespena. Horregatik, eremu berean egoera heterogeneoak bizi direnez, eta ekonomian beherakada handiagoa eta gizartea zein ingurumena narriatzea pairatu izan duten hiri-eremuetan zerbait egin behar denez, **izaera integratuko jarduerak burutu behar dira inguruneok birbizitzeko.**

Hortaz, azpimarratu egin behar da Bilboko metropolirako **garapen harmoniko eta orekatua** behar dela, aurreko garaietatik gaur arte heldu zaizkigun desberdintasunak gainditu eta eskala-ekonomiak eta sinergiak bultzatzeko. Zentzu horretan, komeni da gogoratzea birsortzeko estrategia ez dela metropoli-barrutiei eta hiri zentrali soilik aplikatzekoa, esperientziak metropoli-eremuotako **udalerrientzat** ere balio du, udalerriok



Alfonso Martínez Cearra, Bilbao Metropoli-30. Torrebillela Kultur Etxea. Mungia.

potenciar su ventaja competitiva y explorar sus especificidades, buscando las claves y aspectos fundamentales que fortalezcan su visión de futuro.

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

La existencia de **desequilibrios en el proceso de crecimiento económico** es un hecho común a la totalidad de los entornos económicos, no siendo el Territorio Histórico de Bizkaia una excepción a este respecto. Es por ello que la heterogeneidad de situaciones concurrentes en una misma área, así como la necesidad de abordar actuaciones en entornos urbanos afectados por un mayor declive económico asociado a un deterioro del clima social y medioambiental, hacen necesario adoptar **actuaciones de carácter integrado dirigidas a la revitalización de dichos entornos.**

En consecuencia, se debe incidir en la necesidad de un **desarrollo armónico y equilibrado** de la metrópoli de Bilbao, de manera que se reduzcan las desigualdades heredadas y se potencien economías de escala y sinergias. En este sentido, conviene recordar que la estrategia de regeneración no sólo se aplica habitualmente a las áreas metropolitanas o a las ciudades centrales, sino que la experiencia enfatiza la **importancia** que, incluso

euren estrategia definitzeak daukan **garrantzia** azpimarratzen baitu. Metropolialdearen lehiakortasunaren ondorioz bakarrik ez, ezpada, batez ere barruan, udalerriaren zein herritarren bizitza gaitzeko¹.

Halaber, hiriak birbizteak erakarpen eta bizi-kalitate hobea ekarriko du, gizarte-dimentsioa hartzen badu, hau da, bazter-tutako pertsonak gizarteratzen badira, eta, aldi berean, gizartearen dualizazioa eta fragmentazioa saihesten bada. Hiriak birbiztearen **gizarte-dimentsioak** alde ekonomikoak, segurtasuna, ingurumena, garraioa eta bizitza integratzea eskatzen du, lanpostuetarako sarbidea eta prestakuntzarako aukerak ahaztu barik.

Egoera horren aurrean, Mungiako Udalak Hausnarketa Estrategikoko prozesua egitea erabaki du, horren ondorioz udalerriaren errealitateari egokituta dagoen eta metropoli osoarentzat nahi diren helburu orokorrekin bat datorren **Plan Estrategikoa** lortu ahal izateko.

Ekimen hori **Bizkaiko Foru Aldundiaren Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailak** sustatutako **Toki Garapenerako Plangintza 2003** ekimenaren barruan dago. Plangintza horren helburua jarduera estrategikoak bultzatzea da, udalerriaren ekonomiak garapen handiagoa lortu ahal izateko. Horretarako, udalerriak hazkunderako dituen berezko potentzialitateak identifikatu behar dira.

Mungiako Udalak 1997ko otsailaren 5ean Bilbao Metropolli-30 Elkartearen kide oso moduan sartzea eskatu zuen. Horre-

para los municipios que forman parte de áreas metropolitanas, tiene el hecho de que estos definan su propia estrategia. No sólo por los efectos en la competitividad del área metropolitana, sino, sobre todo en el ámbito interno, para cualificar la vida del municipio y sus ciudadanos/as¹.

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

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

Esta iniciativa se enmarca en el **Plan de Desarrollo Local 2004** promovido por el **Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia** para impulsar actuaciones estratégicas que permitan un mayor desarrollo económico del Municipio mediante la identificación de sus potencialidades de crecimiento características.

El Ayuntamiento de Mungia solicitó el 5 de febrero de 1997 su incorporación a la Asociación Bilbao Metropolli-30 en calidad de Socio de Número. Por ello y teniendo en cuenta el **expertise en planificación estratégica** adquirido por la Asociación Bilbao Metropolli-30, el Ayuntamiento de Mungia ha contado con su colaboración en este proyecto.

¹ Orientabide horrekin, Bartzelonako metropoli-eremuko udalerri gehienek plan estrategikoak garatu dituzte, Bartzelonako hiriak berak duen dinamismoa aprobetxatzeko eta udalerri bakoitzaren hiri-funtzioak berrantolatzeko. Ondorioz, ekonomi jarduna sortarazi dute, euren auzoak udalerriaren erdiarekin egituratu dituzte, eta modu horretan, udalerriok metropoli ingurunean duten koka-pena eraldatu dute.

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

gatik, eta kontuan hartuta **plangintza estrategikoan** Bilbao Metropoli-30 Elkartek lortu duen **expertise-a**, Mungiako Udalak Elkarte horren lankidetzaz izan du proiektu honetan.

Bilbao Metropoli-30 Elkarteak sortu zenetik Bilbao metropolitarraren suspertzeko promozio- eta azterketa-ekintzak egin ditu. Gaur egun hamar urteko **esperientzia** du hirien **suspertze estrategikoan**, eta munduko beste metropoli batzuetako hamaika eredu aztertu eta ikertu ditu.

Hausnarketa Estrategikoko prozesu honen helburuak ondokoak dira:

- Udalerriari **protagonismo handiagoa** emateko ahalmenarekin bateragarria den estrategia identifikatzea, udalerriaren garapen ekonomiko eta soziala bideratzeko.
- Udalerriko aktore nagusien arteko **lankidetzaz publiko-privatua** bultzatzea, baita horien konpromisoa ere, estrategia euren ardura eta eskumenen neurrian garatu dezaten.
- **Gizarteak parte hartzeko prozesu bat** ezartzea. Prozesu hori gai izan behar da udalerrikultura, udalerririk horren erronka eta aukerak zabaltzeko, horrekin herritarren lankidetzaz erraztu dadin.
- Udalerriak **estrategia globala** edo integrala izatea (ekonomikoa, soziala, kulturala, ingurumenekoa, lurraldekkoa), eta ez bakarrik fisikoa, hirigintzazko plangintza edo proiektuak baino ez dituzten hirietan gertatzen den bezala.



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

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

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

AURREKARIAK

ANTECEDENTES

Atal honetan **Mungiako Udaleko Hausnarketa Estrategikoaren aurrekaritzat** har daitezkeenak aurkezten dira, hain zuzen, Bilbao Metropolitarrak Birbizteko Elkarteak egindako azterketak. Horien artean, funtsean, ondokoak daude: **Bilbao Metropolitarrak Birbizteko Plangintza Estrategikoa**, euskal gizarteari 1990ean aurkeztutakoa; **1999ko Hausnarketa Estrategikoko** dokumentua eta **Bilbao 2010. Estrategia** izeneko dokumentua.

Bilbao Metropolitarrak Birbizteko Elkarteak **sustapen eta ikerketako elkartea** da. Lege- eta ondare-erantzukizun osoa du. Ofizialki 1991ko maiatzaren 9an eratu zen eta 1991ko abenduaren 18an erregistratu zen Eusko Jaurlaritzako Elkartearen Erregistroan. Elkartearen xede nagusia sustapen eta ikerketako ekintzak burutzea da, Bilbao metropolitarrak birbizteko helburuarekin. Elkartearen jardun-eremu nagusia Bilbao metropolitarrak da.

1990ean Elkarteak **Birbizteko Plangintza** egin zuen. Plangintza hori, funtsean, konpromiso publiko-privatuaren eta gi-

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

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

En 1990, la Asociación elaboró el **Plan de Revitalización**, fruto fundamentalmente del compromiso público-privado y de la intensa participación de la sociedad civil,

zarte zibilaren parte hartze handiaren emaitza zen. Bertan Bilbao metropolitarra birbizitzeko ondoko **zortzi arlo kritikoak** identifikatu ziren:

- Inbertsioa giza-baliabideetan.
- Zerbitzu aurreratudun metropolia industria-eskualde modernoan.
- Mugikortasuna eta irisgarritasuna.
- Ingurumena leheneratzea.
- Hiria leheneratzea.
- Kulturaren erdigunea izatea.
- Herri-administrazioen kudeaketa koordinatua.
- Gizarte artikulatzea.

1999an metropolia aztertu zen, eta azterketa horretatik ondorioztatu zen lehenengo Plangintzako asmoen hein handi bat bete egin zela. Hasierako etapa horren ondoren, non proiektu estrategikoak hiriko paisaia nahiz metropoliaren funtzio sozio-ekonomikoak modernizatzen ari ziren, beste erronka mota batzuei aurre egiteko beharra sortu zen, **globalidadearen aroan hiriek** duten lehiakidetzaren berriaren ondorioz.

Eskualdeak, eta horien barruan **metropoliak, gero eta gehiago dira berrikuntzarako zentro**, merkatu-gune eta hezkuntzako erakargune, gizarte eta kultura legitimitate handia dute, malguak dira eta herritarrengandik hur daude. Ondorioz, euren abantaila konpetitiboak ezarri, artikulatu eta betearazteko elementu erabakigarriak bilakatzen ari dira, eta horrela, bertako egoiliar zein bisitariek egiten duten bizi-kalitate eskari gero eta handiagoari erantzuten diote.



que identificaba las siguientes **ocho áreas críticas** para la revitalización del Bilbao metropolitano:

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

En 1999 se efectuó un análisis de la metrópoli, del que se dedujo que las aspiraciones contempladas en el primer Plan se habían cumplido en buena medida. Tras esta etapa inicial, en la que los proyectos estratégicos estaban modernizando tanto el paisaje urbano como las funciones socioeconómicas de la metrópoli, surgió la necesidad de enfrentarse a otro tipo de retos, consecuencia de la nueva competencia de **las ciudades en la era de la globalidad**.

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

Ante esta situación, Bilbao Metropoli-30 consideró que era oportuno definir un nuevo plan para avanzar hacia el futuro ante este punto de inflexión, procediendo a la identificación de nuevos horizontes y

Egoera horren aurrean, Bilbao Metropoli-30 Elkartek uste zuen egokia zela plangintza berria definitzea, inflexio-puntu horretatik etorkizunerantz aurrerapausoak emateko. Plangintza horretan horizonte berriak identifikatu eta jardute-lerro berriak definitzen ziren. Helburu horrekin, 1999an Bilbao Metropoli-30 Elkartek **Hausnarketa Estrategikoko** prozesua abiarazi zuen. Horretarako, Elkarteko **kideak** ordezkatzzen ziztuzten ehunka pertsonaren laguntza izan zuen, baita **nazioarteko aditu** ezagunena ere, ezagutzaren gizartean Bilbao metropolitarrari lehiatzeko abantailak ematen dizkioten ezberdintze-faktoreak identifikatzeko.

Aldi berean, kideen eta nazioarteko adituen arteko batzarrotan lortutako **ondorioak** birbizitze-prozesuan aurrera egiteko funtsezko hiru talderen **pertzepzio kualitatiboarekin alderatu** ziren: metropolian bizi diren atzerriko ikasleak, profesional gazteak eta umeak edo Bilbao metropoliko etorkizuneko biztanleak.

Ahalegin bateratu horren emaitza **Bilbao 2010. Hausnarketa Estrategikoa** agirian biltzen da. Agiri hori Ibarretxe lehendakariak zuzendutako bilera batean aurkeztu zitzairen kideei, 1999ko azaroaren 25ean.

Horren guztiorren emaitza **etorkizun-sena** identifikatzea izan zen. Hori giltzarria izango da, hiriak hazkunde-maila handiak, bizi-kalitate gehiago eta hiriarentzat nazioarteko aintzatespena lortu ahal izateko. Oinarrizko ideia komunitate osoaren probetxurako **idea onak identifikatu, erakarri eta gauzatzeko gai** den Bilbao lortzea da. Ideia hori, batetik, ideia aurreratuak erakartzeko eta sustatzeko espirituarekin lotzen da, eta bestetik, ideia hori sendotu egiten du une eraba-



el establecimiento de nuevas líneas de acción. Con este objetivo, en 1999 Bilbao Metropoli-30 puso en marcha un proceso de **Reflexión Estratégica** para el cual contó con la participación de cientos de personas representando a sus **socios**, así como con el apoyo de destacados **expertos internacionales**, para identificar los factores de diferenciación que aportan ventajas competitivas al Bilbao metropolitano en la Sociedad del Conocimiento.

Paralelamente, las **conclusiones** alcanzadas en estas reuniones de socios con expertos internacionales, fueron **contrastadas con la percepción cualitativa** de tres colectivos fundamentales para avanzar en el proceso de revitalización: los estudiantes extranjeros residentes, los jóvenes profesionales y los niños/as o futuros ciudadanos/as del Bilbao metropolitano.

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

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

Las conclusiones señalan así mismo que la clave del éxito estriba en aprovechar el optimismo existente, derivado de la extraordinaria mejora de nuestras infraestructuras estratégicas, para avanzar cualitati-

kigarrietan hiria indarbertituta etorkizunera bultzatu duten planteamendu berritzaileetarako tradizioa izateak.

Hausnarketa Estrategiko horren ondorioek arrakastarako giltzarria gaur egun bizi den baikortasuna aprobetxatzean datzala ere adierazten dute, hain zuzen, gure azpiegitura estrategikoen hobekuntza apartaren ondorioz. Hori aprobetxatuz gero, aurrerapauso kualitatiboak emango dira udalerrria ideia onenak erakartzeko eta horiek etorkizuneko proiektu bihurtzeko **nazioarteko erreferentzia** gisa finkatzeko.

Helburu hori lortzeko funtsezkoak dira etorkizuneko bost **gako estrategikoak**, horien artean **pertsonak eta euren baloreak** daude, euren **lidergorako** potentzialarekin, eta ideiak sortzeko, proiektuak gauzatzeko eta teknologia berriak bereganatzeko daukaten ahalmen eta gaitasunarekin. Beharrezkoa da, era berean, profesionalek **ezagutzak** ematea eta **modu berritzailean jardutea**, hau da, beharrezkoen aurre hartzea, etorkizuneko ikuspegi argiarekin. Hazkundearen teoria berriek ezagutza eta berrikuntza lehiakortasunaren funtsezko faktoreak direla egiaztatzen dute. Azkenik, beharrezkoa da ahalegin indibidualak batzea eta osatzea, **lankidetzak eta lan bateratuko sareak sortzea**, harreman zabalagoak eta intentsitate handiagokoak eratzearen, norbanakoek izan ditzaketen xedeak baino anitzio handiagokoak lortzen saiatzeko. Horren guztiorren helburua mundu osoan lehiakorra den metropolia lortzea da, herriarrentzako **bizi-kalitate** handia eta kanpotarrentzako erakarpen handia lotzen dituen metropolia lortzea, alegia; horrela, bai batzuei bai besteei etorkizuneko proiektu komunean eta gizartearen sustatzeko eta berritzeko prozesu jarraian parte hartzeko gonbita egiteko.



vamente hasta consolidarnos como **referencia internacional** en la atracción de las mejores ideas y su conversión en proyectos de futuro.

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

El Bilbao metropolitano se hace consciente de la necesidad de fortalecer su posición en cada una de las claves mencionadas, apoyando, desarrollando y potenciando muchos **aspectos** que las sustentan. Entre estos aspectos destacan ocho: la colaboración público-privada, la articulación de un sistema formativo de calidad, el reto de una sociedad conectada y que apuesta por la cooperación internacional, la configuración de una ciudad saludable y segura, la modernidad cultural como catalizadora de una socie-

Bilbao metropolitarra jakitun da giltzarri horietako bakoitzean duen posizioa sendotu behar duena, eta giltzarrion oinarrian dauden **alderdi** ugari sustatu, garatu eta bultzatu behar dituena. Alderdion artean zortzi nabarmentzen dira: lankidetzak publiko-pribatua; kalitatezko prestakuntza-sistema artikulatzea; konektaturik dagoen eta nazioarteko lankidetzaren aldeko apustua egiten duen gizartearen erronka; hiri osasuntsu eta segurua eratzea; modernitate kulturala, hori baita gizarte jantzia eta kultura berriei irekia lortzeko katalizatzailea; hirien leheneratzeari bultzada berria ematea; gizarte-, ekonomia- eta enpresa-sistema lehiakorra, berritzailea eta jasangarria sortzea; eta, azkenik, gizarte integratu eta integratzailea eratzea.

Abiapuntutzat Hausnarketa Estrategiko hori eta bertan identifikatutako ikuspegia hartuta, eta beti kontuan izanda metropoliaren garapenaren ikuspuntu sistemikoa, **Bilbao 2010. Estrategia** dokumentua egin zen. Oinarrizko hiru elementu ditu: pertsonak, hiriaren jarduna eta metropoliaren erakargarritasuna, eta horien guztien erdian **ezagutza**, sistema dinamizatzeko erreferentziako elementua.

Pertsonak dira Bilbao bezalako metropoli batek duen benetako baliabide bakarra. Aldi berean, edozein hiriren ekonomiak arrakasta lortzea ez da nahikoa bertan bizi diren pertsonen aurrerapenik ez badute. Horretaz gain, esan behar da metropoli-sistemak mugiarazten dituztenak balio erantsi handiko **enpresa-jarduerak** direla. Herri-erakundeek enpresa-jardueren sustapenean zeresan oso garrantzitsua izan badute ere, abangoardiako enpresa-ehuna eratzeko bide bakarra enpresari ekintzaileak izatea eta enpresariok etorkizuneko ikuspegia



dad culta y abierta a las nuevas culturas, un nuevo impulso a la regeneración urbana, la creación de un sistema socio-económico y empresarial competitivo, innovador y sostenible y, finalmente, la constitución de una sociedad integrada e integradora.

A partir de esta Reflexión Estratégica y de la visión identificada en la misma y, teniendo siempre presente una perspectiva sistémica del desarrollo metropolitano, se elaboró el documento **Bilbao 2010. La Estrategia** que se fundamenta en tres elementos básicos: las personas, la actividad de la ciudad y el atractivo de la metrópoli y, en el centro de ellos **el conocimiento**, que es el elemento de referencia para la dinamización del sistema.

Las personas son el único recurso verdadero con el que cuenta una metrópoli como Bilbao y al mismo tiempo, el éxito económico de cualquier ciudad no es suficiente sin el progreso de las personas que viven en ella. En segundo lugar, **las actividades empresariales** de alto valor añadido son el motor del sistema metropolitano. Aunque las instituciones públicas han jugado un papel muy importante en la promoción de estas actividades empresariales, sólo de la mano de empresarios emprendedores y con proyección hacia el futuro podrá llegar a constituirse un tejido empresarial de vanguardia. Finalmente, la ciudad debe considerarse como un **espacio vital**, un lugar habitado y habitable, un medio donde el ser humano encuentre un ambiente favorable para su desarrollo armónico y solidario.

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

Proyectos de primer rango, de gran alcance y que requieren presupuestos importantes. Dentro de ellos, los cuatro primeros se consideran proyectos motores

edukitzea da. Azkenik, hiria **bizitzeko espaziotzat** hartu behar da, jendea bizi den lekua eta bizitzeko egokia dena, gizakiak bere garapen harmoniko eta solidariorako giro egokia aurkitzeko ingurunea.

Hiru oinarritzko elementuok definitu ondoren, 2010 Plangintza Estrategikoak zenbait **proiektu estrategiko** zehazten ditu. Honela sailkatzen dira:

Lehen mailako proiektuak. Garrantzi handikoak dira eta aurrekontu handiak behar dituzte. Proiektuon arteko lehen laurak proiektu-motortzat hartzen dira, metropolia Plangintzako helburu estrategikoa lortzeko bidean jarriko baitute.

- Hiriko espazioa eta “berrikuntza eta ezagutzarako hiria” sortzea
- Erakusketa unibertsala
- Alde Zaharra proiektua
- Itsasadarra, hiriaren luzapena
- Oso berritzaileak diren jarduerak sustatzeko eremu bat ezartzea
- Bilbao, ekimen berritzaileak planteatu eta eztabaidatzeko topagunea
- “Lifelong learning” eta ezagutza aurreraturako sarbidea

Proiektu osagarriak deritzenak kostu ekonomiko txiki samarra izango dute, baina eragin garrantzitsua izan dezakete. Proiektu bereziki eraginkorrak dira proiektu barruan dauden guztiek bere egiten badituzte eta lehen mailakoak osatzen badituzte. Horien artean ondokoak nabarmentzen dira:

- Nazioarte mailako enpresa-kudeaketako programa aurreratu
- Plangintza metropolitarreko sistema koordinatua
- Zerbitzu publikoetan kalitatea eskaintzeko konpromisoa
- Hiriko paisaia
- Inguruetako parkea
- Hiriko segurtasuna
- Ingelesaren ezaguera komunikazioa errazteko
- Bilboren irudi korporatiboa

Proposatutako proiektu eta jarduerak ezartzeak Bilbao buruan jartzeko balioko du, hain zuzen, ekonomikoki dinamikoki diren, lurralde orekatua duten, gizartearekin solidarioak eta kulturen aurreratuak eta sortzaileak diren, ingurumenaren babesarekin konprometitu dauden hirien buruan jartzeko; era berean, Bilbao erreferentziatzat hartzea ekarriko dute, balio erantsi handiko enpresa-jarduerentzako ingurune lehiakortzat.

por el efecto de arrastre que ejercerán en la metrópoli hacia la consecución del objetivo estratégico del Plan.

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

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

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

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

LAN~METODOLOGIA

METODOLOGIA DE TRABAJO

Hausnarketa Estrategikoa Mungiako **instituzio eta erakunde adierazgarrienetako gizarte- eta ekonomia-agentee** (ekonomia, enpresa, industria, merkataritza, kultura, hezkuntza, kirola, gizartea...) maila guztietan parte hartu dutelako burutu ahal izan da.

Foro honetako parte-hartzaile guztiak, lankidetzan, elementu definitzaile bat aurkitzen saiatu dira. Elementu horrek Mungiak **udalerria klase mundialeko leku bihurtzeko** izan behar duen garapena markatuko du. Hau da, foro hori Mungiak mundu osoan lehiatzeko ahalmena garatu ahal izateko duen txoko estrategikoa aurkitzen saiatu da.

Bilbao Metropoli-30 Elkarreak proiektu hau garatzeko hirien garapen estrategikoari buruzko hainbat nazioarteko azterketatan **frogatutako metodologia** erabili du. Metodologia horren oinarria teknika eta tresna modernoak erabiltzea da; horiei esker ikastea eta berritzea gehitzen da eta norbanakoen, antola-

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

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

La Asociación Bilbao Metropoli-30 ha utilizado para el desarrollo de este proyecto una **metodología contrastada** a través de gran número de estudios internacionales sobre desarrollo estratégico de ciudades. Esta metodología se basa en la utilización de modernas técnicas y herramientas que incrementan el aprendizaje, la innovación y facilitan el proceso de toma de decisio-

kuntzako zein hiri mailako erabakiak hartzeko prozesua errazten da. Erabilitako teknika eta tresnen artean, besteak beste, jokalakuen analisisa, indikatzailer sozio-ekonomikoen sistemak eta sistemen teoriak daude.

Elkarteak lanean daramatzan hamar urteetan **eztabaidarako foroak eta lanerako taldeak** sortu ditu, ikuspuntu anitzak eta sektorialak batu eta ikuspegiak aberasteko helburuarekin, azken emaitza ekarpen heterogeneoen eta eztabaidaren fruitua izan dadin.

Mungiako Hausnarketa Estrategikoko proiektua garatzeko **hiru batzar** egin dira. Lehenengoaren helburua udalerriaren gaur eguneko **testuinguru sozio-ekonomikoa aztertzea** izan zen. Bigarrenean, Mungiaren etorkizunerako nahi den ikuspegia atxikitzeko beharrezkoak diren lerro estrategikoen definizioan aurrera egin zen. Hirugarren eta azkenaren xedea, berriz, Hausnarketa Estrategikoko dokumentua **aberratu eta finkatzea** izan zen.

Mungiako gaur eguneko testuinguru **sozio-ekonomikoaren azterketa** hainbat iturritatik lortutako datu estatistikoekin egin zen. Iturrian artean, esaterako, Eustat, Inem, Bizkaiko Foru Aldundia eta Udala bera ere egon ziren. Datu horietatik lortutakoa lantaldearen lehenengo batzarrean hobetu egin zen, proiektuan parte hartzen zuten guztiek egindako **AMSA** analisi batekin. Analisi horretan udalerriaren barruko ahulezia eta sendotasunak definitu ziren, baita kanpotik datozen mehatxu eta aukerak ere, ondoren laburbiltzen den bezala:



nes en el ámbito individual, organizacional y urbano, y entre las que se encuentran el análisis de escenarios, sistemas de indicadores socio-económicos y teoría de sistemas.

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

Para el desarrollo del proyecto de Reflexión Estratégica en Mungia se han realizado concretamente **tres reuniones**. La primera de ellas tuvo como objetivo la realización de un **análisis del contexto socioeconómico** actual del municipio, en la segunda, se avanzó en la **definición de las líneas estratégicas** sobre la visión de futuro deseada para Mungia y, la tercera y última tuvo como fin **enriquecer y consolidar** el documento de Reflexión Estratégica.

El **análisis socioeconómico** del contexto actual de Mungia, se realizó a través de datos estadísticos obtenidos de diferentes fuentes como Eustat, Inem, Diputación Foral de Bizkaia, y fundamentalmente del propio Ayuntamiento. Esta aportación se enriqueció durante las reuniones llevadas a cabo con los distintos grupos de trabajo a través de un análisis **DAFO** realizado con el conjunto de los participantes en el proyecto, en el que se definieron las debilidades y fortalezas internas del municipio, así como las amenazas y oportunidades provenientes del exterior, tal como se resumen a continuación:

DEBILIDADES Y AMENAZAS

- Uso escaso del euskera, a pesar del alto grado de conocimiento. Necesidad de potenciar su uso en sectores más reticentes como la empresa.

AHULEZIAK ETA MEHATXUAK

- Euskera gutxi erabiltzen da, nahiz eta jende askok dakien. Horren erabilera bultzatu behar da sektorerik zailenetan ere, esaterako, enpresan.
- Lehiakortasunaren arazoak LHko programek garapenik ez izatea eragiten du. LHn A eredu baina ez dago, ez baitago eskaintza alternatiborik. Laguntza politikak behar dira.
- Hizkuntzetan eta lanbide gaitasunean ez dago nahikoa prestakuntzarik.
- Lehen sektoreko ekimenak ez dira gehiegi sustatzen. Lurzoruaren kostuak handiak dira (lurzoruaren kalifikazioaren araberak).
- Aisialdirako komunikazio bideak ez dira eraginkorrak.
- Udaletxearen korporazio-irudia eta, oro har, aisiarako jardura guztien irudia sendotzeko beharra dago, biztanle guztiek horren gaineko ezagutza izan dezaten.
- Gaueko ordutegian ez dago Bilbao metropolitarrarekin komunikatzeko garraio publikorik.
- Automobilaren kultura.
- Udalerrian biztanleria-gune sakabanatuak daude.
- Mungia lo-hiri bihurtzeko.
- Osasun-zerbitzuak hobetu eta horietan arreta egokia jartzeko beharra. Horren barruan legoke euskeraz erantzuteko aukera, bezeroak hala nahi badu.
- Gazteentzako batzarleku baten garrantzia. Droga-menpekotasunari aurre egiteko bitartekoak.
- Gizarte-zerbitzuak prest izatea, biztanleen etengabeko zahartzearen aurrean.



- La problemática competencial provoca la falta de evolución en los programas de F.P. El modelo A resulta único en los estudios profesionales, por la inexistencia de oferta alternativa. Necesidad de políticas de apoyo.
- Formación insuficiente en idiomas y en capacitación profesional.
- Escasa potenciación de iniciativas del sector primario. Altos costos de acceso al suelo (en función de la calificación del suelo).
- Canales de comunicación del ocio ineficaces.
- Necesidad de homogeneizar la imagen corporativa del Ayuntamiento y de todas las actividades lúdicas en general, de forma que se potencie su conocimiento por parte de la población.
- Inexistencia de conexiones de transporte público con el Bilbao metropolitano en horario nocturno.
- Cultura del automóvil.
- Núcleos de población dispersa del municipio.
- La posible conversión de Mungia en ciudad-dormitorio.
- Necesidad de mejorar los servicios sanitarios y de ofrecer una adecuada atención en los mismos. Incluyendo la atención en euskera al paciente que lo precisa.
- Importancia de un local de reunión para jóvenes. Efecto de prevención de drogodependencias.
- Necesidad de prever servicios sociales de cara al progresivo envejecimiento poblacional.
- El comercio tradicional frente a las grandes superficies y el influjo de Bilbao.
- La hostelería está pasando por un periodo recesivo.
- Necesidad de potenciar el conocimiento de idiomas (aparte del inglés).
- Tasa de desempleo femenino superior al masculino.

- Ohiko merkataritza, merkataritza-gune handien eta Bilboren eraginaren aurrean.
- Ostalaritza atzeraka doa.
- Hizkuntzen ezagutza bultzatu behar da (ingelesaz gain beste batzuk).
- Emakumeen langabezia tasa gizonezkoena baino handiagoa da.
- Desoreka larriak langabezia: langabe gehienak 25 eta 34 urte bitartekoak dira.
- Lehiakortasun handia ekonomia globalaren eraginez. Ekialdeko herrialdeen lehiakortasuna.
- Bizi-kalitatearen eta jarduera ekonomikoaren arteko lotura.
- Biztanleria gero eta zaharragoa da.
- Balizko hiri-hazkunde neurrigabe baterako arriskua.
- Lurzoruaren okupazio dentsitate baxuak, bigarren etxebizitzek gora egin dutelako.
- Presio urbanistiko handia ingurunean (ingurumena).
- Baloreak pixkanaka galtzera daraman globalizazio kulturala.
- Harrera-udalerrietako auzotarren eta biztanle berrien arteko kontraste kultural eta soziala.
- Zehertasuna gaur eguneko aisialdi beharrian eta eskainitako jarduera soziokulturalen artean.
- Biztanleriaren kontsumo ohituren aldaketa.
- Udalerrian kontsumitzearen alde egiten duten kontzientziazio kanpainak sendotzeko beharra.
- Merkataritza-guneen lehiakortasuna udalerriko saltokien aurrean.
- Enpresei informazio gehiago emateko beharra, batik bat ziu-rrerik hazi egingo diren sektoreei buruz eta aukeran dauden diru-laguntzei eta bestelako laguntzei buruz.



- Graves desequilibrios en el desempleo: el mayor grupo de desempleados tiene entre 25 y 34 años.
- La fuerte competencia fruto de la economía global. Competencia de países del Este.
- Nexo existente entre calidad de vida versus actividad económica.
- Envejecimiento de la población.
- Riesgo de un posible crecimiento urbano desmesurado.
- Densidades bajas de ocupación del suelo dado el auge de las segundas residencias.
- Fuerte presión urbanística sobre el entorno (medio ambiente).
- La globalización cultural que conduce a una pérdida paulatina de valores.
- Contraste cultural y social de los vecinos de los municipios de acogida con los nuevos residentes.
- Sesgo entre las necesidades de ocio existentes y las actividades socioculturales ofertadas.
- Modificación de hábitos de consumo de la población.
- Necesidad de intensificar las campañas de concienciación que enfatizan consumir en el municipio.
- La competencia de los centros comerciales frente a los comercios del municipio.
- Necesidad de incrementar la información a las empresas, especialmente sobre sectores de crecimiento potencial y sobre subvenciones y ayudas disponibles.
- Descoordinación empresarial (inexistencia de sinergias).
- Escasa vinculación de la empresa con la vida del municipio.

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

- Existencia de una oferta educativa completa, tanto reglada como no reglada, en el municipio.

- Enpresen arteko koordinazio eza (ez dago sinergiarik).
- Loturarik ez enpresaren eta udalerriko bizitzaren artean.

SENDOTASUNAK ETA AUKERAK

- Hezkuntzarako eskaintza zabala (arautua zein arautu gabea) udalerrian.
- Mungiako Giza Baliabideen prestakuntza maila handia.
- Giza kalitatea, balioak, baserriari lotutako bizimodu tradizionalen ondare.
- Mungiaren kokapen estrategikoa. Bizkaiko inguru pribilegiatu batean dago.
- Kilometro gutxira eragin handiko azpiegiturak daude (Superportua – Aireportua – Bilbao Exhibition Centre – Bilbao eta bere leku erakargarriak).
- Mungiatik gertu dagoen kostaldea, hondartzak eta mendia.
- Urbanizatu daitekeen lurzorua dago erabilgarri. Lana eskaintzen duten jarduera ekonomikoak areagotzeko aukera.
- Industria-sektorea udalerrian oso garrantzitsua izan arren, datu estatistikoei begiratuz gero hirugarren sektoreko bokazioa ikusten da; horren arabera, etorkizuneko erronka erabilerak banatzea da, jarduera ekonomikoa eta eredu tradizionalak uztartzu.
- Gerora begira dagoen etxebizitzarako beharra balioesteko orduan, beharrezkoa da, besteak beste, elementuok aintzat hartzea: aukeran dagoen espazioa, hutsik dauden etxebizitzak, hazkunde begetatiboa, gazteak burujabetzeko aldia, eta abar.
- Zentzuzko hirigintza-antolamendua.
- Babes ofizialeko etxebizitzak egiten dira etengabe, Mungiako herritarren eskaera dela eta.



- Alto nivel de formación de los recursos humanos de Mungia.
- Calidad humana, valores, herencia de los modos de vida tradicionales asociados al caserío.
- Localización estratégica de Mungia. Ubicado en una zona privilegiada de Bizkaia.
- Infraestructuras de gran influencia localizadas a pocos kilómetros (Superpuerto – Aeropuerto – Bilbao Exhibition Centre – Bilbao y sus atractivos).
- Costa, playas y montes cercanos a Mungia.
- Existencia de suelo disponible susceptible de ser urbanizado. Posible aumento de actividades económicas que ofrezcan empleo.
- A pesar de la importancia del sector industrial en el municipio, la evolución de los datos estadísticos muestra una vocación terciaria, en el sentido de que la apuesta de futuro pasa por compartir usos, vinculando la actividad económica con los usos residenciales.
- A la hora de valorar las necesidades de vivienda a futuro es necesario tener en cuenta elementos como: el espacio disponible, la vivienda desocupada, la población inmigrante, el crecimiento vegetativo, la edad de emancipación de los jóvenes, etc.
- Realización de una ordenación urbanística racional.
- La continua ejecución de Viviendas de Protección Oficial, dada la demanda existente de las mismas por parte de la población de Mungia.
- Oferta de ocio que se va ampliando paulatinamente.
- Existencia de un paisaje, zonas verdes y entorno de calidad.
- Medioambientalmente se destaca el río Butrón y la campiña atlántica que la rodea (bosques, praderas, cultivos, baseris...).

- Aisialdiko eskaintza handituz doa pixkanaka.
- Kalitateko paisaia, berdeguneak eta ingurunea daude.
- Ingurumenari dagokionez, Butroe ibaia eta hori inguratzen duen landazabal atlantikoa nabarmentzen dira (basoak, zelaiak, labore alorrak, baserriak...).
- Industria lurzorua zuzkidura (poligonoetan lurzorua dago erabilgarri, jarduera ekonomikoak ezartzeko).
- Mungiaren hazkundera esker, jende gaztea ari da heltzen.
- Kirol eta kultur azpiegitura berriak.
- Euskera, ondare bizia eskualde mailan.
- Egitura ekonomikoak (enpresariala) gero eta kontzientzia handiagoa dauka hizkuntza arloan – euskeraren erabileraren sustapena.
- EBPN edo Euskalduntze Plana sendotu beharreko ekimena da.
- Gizarteak gero eta gehiago eskatzen ditu Lanbide Heziketa-ko ikastaroak.
- Enpresen eta hezkuntza zentroyen arteko komunikazio bideak hobetzeko premia, lan-merkatuari eskatzen dituen kualifikazioak eskaini eta egiturazko langabezia tasak murrizteko.
- Prestakuntza oneko 25-40 urte bitarteko emakumeak langabezia daude.
- Enpresak -lanpostu berriak- sortzeko ahalegin instituzionalak.
- Jatorrizko udalerrietan lan eskaintzak sustatzeko ekimenak, jendea norbere udalerrian gera dadin.
- ETEak sortzea eta autoenpleguko ekimenak.
- Funtsezkoa da dibertsifikazio ekonomikoa bultzatzea, modu horretara arreta sektore ekonomiko jakin batzuetara mugatzeak dituen arriskuak saihestuko baititugu.



- La dotación de suelo industrial (existencia de suelo disponible en los polígonos para la implantación de actividades económicas).
- El crecimiento de Mungia está facilitando la llegada de gente joven al municipio.
- Generación de nuevas infraestructuras deportivas y culturales.
- El euskera como un patrimonio vivo a nivel comarcal.
- La cada vez mayor concienciación del tejido económico (empresarial) en materia lingüística – fomento del uso del euskera.
- El EBBPN o Plan de Euskaldunización es un activo a potenciar.
- La paulatina mayor demanda social de los cursos de Formación Profesional.
- Necesidad de mejorar los vehículos de comunicación entre empresas y centros educativos al objeto de ofrecer al mercado laboral las cualificaciones que precisa y disminuir las tasas de desempleo estructural.
- Mujeres de 25 a 40 años bien formadas se encuentran en situación de desempleo.
- Esfuerzos institucionales para la creación de empresas - nuevos puestos de trabajo.
- Iniciativas para el fomento de las ofertas laborales en los municipios de origen, al objeto de lograr que la gente se quede en el propio municipio.
- Creación de PYMES e iniciativas de autoempleo.
- Resulta preciso potenciar la diversificación económica, de forma que se eliminen riesgos derivados de la centralización en sectores económicos muy concretos.
- El atractivo que suponen los Parques Tecnológicos.
- Influencia socioeconómica de las zonas colindantes.
- Valoración de la influencia de la actividad empresarial en el desarrollo socioeconómico del territorio.

- Teknologia Elkartegien erakargarritasuna.
- Zona mugakideen eragin sozioekonomikoa.
- Enpresa jarduerak lurraldearen garapen sozioekonomikoan daukan eraginaren balorazioa.
- Jarduera ekonomikoei esker, herritarren bizi-kalitate maila handiagoa lor daiteke.
- Lehenengo sektorea bultzatzea (jatorri izena, labela, laborantza ekologikoa...).
- Gizarteak kontzientziazio handiagoa dauka ingurumenaren arloan.
- Mentalitate berria, ingurumena eragile sozioekonomiko legez – ustiapen aukerak aisialdian.
- Ingurumen ondarea lan arlotik ustiatzeko aukera.
- Herritarrek hirigintza garapen harmoniatsua eta hazkunde orekatua eskatzen dute.
- Hirigintza dentsifikazioak lurzorua aprobetxamendu handiagoa ahalbidetzen du.
- Hiriguneak sendotzea, trinkoak, sarbidedunak eta kalean bizitasuna dutenak.
- Hiri espazioen eskaera, pertsonen interaktuatu dezaten, lo-hiri izan gabe.
- Aisialdiko kontsumoa marketing tresnen erabilerari dago lotuta, hobeto sustatu ahal izateko.
- Asoziazio-eremuaren barruan lan egiteko beharra, herritarren parte-hartzea bultzatzeko eskaintzen diren aisiarako jardueretan.
- Asteko egun jakinetan, egun ezagunetan, jardueren antolaketa indartzeko aukera, parte hartzeko ohitura finkatuz joan dadin.



- Las actividades económicas pueden permitir alcanzar unas mayores cotas de calidad de vida por parte de la población.
- Potenciación del sector primario (denominación de origen, label, cultivos ecológicos, ...).
- Existencia de una mayor concienciación en materia medioambiental por parte de la sociedad.
- Nueva mentalidad, el medio ambiente como motor socioeconómico - posibilidades de explotación en el campo del ocio.
- Posibilidad de explotar laboralmente el patrimonio medioambiental.
- Demanda por parte de los ciudadanos y ciudadanas de desarrollos urbanísticos armónicos y crecimiento equilibrado.
- La densificación urbanística permite un mayor aprovechamiento del suelo.
- Consolidación de los cascos urbanos, compactos, con accesos y vida en la calle.
- Demanda de espacios urbanos en los que el individuo pueda interactuar, no siendo meras ciudades dormitorio.
- El consumo de ocio se encuentra ligado al uso de herramientas de marketing para su mejor promoción.
- Necesidad de trabajar desde dentro del tejido asociativo para lograr la implicación de la ciudadanía en las actividades lúdicas que se ofrecen.
- Posibilidad de intensificar la celebración de actividades en días concretos y conocidos de la semana que contribuyan a fijar la costumbre de participar.
- La cada vez mayor participación ciudadana en las tomas de decisión – Foros.
- Importancia de los otros municipios de Mungialde en el desarrollo futuro de Mungia.
- La juventud activa.
- El crecimiento de la población de origen extracomunitario (Plan de Inmigración de carácter transversal).

- Herriarrek gero eta gehiago hartzen dute parte erabakiak hartzeko unean – Foroak.
- Mungialdeko gainerako udalerrien garrantzia Mungiako etorkizuneko garapenean.
- Gazteria aktiboa.
- Elkartez gaindiko herritarren hazkundera (Zeharkako Inmigratio Plana).
- Merkataritza sarearen espezializazioa, merkataritza-gune handien indarraldiari aurre egiteko.
- Merkatarien Elkartea aldaketarako ekimen bat da.
- Urte osoan Mungian ospatzen diren azokak eta merkatuak.
- Ingurumen Ekintzarako Plana eta Toki Agenda 21 ekarpen positiboak dira jasangarritasun kontzeptua jasotzeko, udalerriaren etorkizuneko garapenari begira.

Beste batzarretan, eta analisi horretatik abiatuta, Mungiaren etorkizuneko ikuspegiarako **gako estrategikoen** definizioa sakondu zen. Giltzarriok Hausnarketa Estrategikoko dokumentu honetan biltzen dira.

Ikuspegi hori etorkizuneko plangintza estrategiko batean gauzatzeko gaitasuna duen **etengabeko jardueraren** hasieratzat jo behar da. Plangintza horrek Hausnarketa honetan bildutako gaiak sakondu behar ditu, aukera ezberdinen artean aukeratu eta praktikan gauzatu daitezkeen proposamenak aurkeztu, eta udalerrian egin beharreko politika eta jarduera guztiak Hausnarketa honetan ezarritako norabidean jarri.



- Especialización del tejido comercial para hacer frente al empuje de las grandes superficies.
- La Asociación de Comerciantes es un potencial de cambio.
- Gran número de ferias y mercados que se celebran en Mungia a lo largo de todo el año.
- El Plan de Acción Ambiental y la Agenda Local 21 son elementos positivos para incorporar el concepto de sostenibilidad al desarrollo futuro del municipio.

A partir de este momento, se profundizó en la definición de las **claves estratégicas** sobre la visión de futuro de Mungia, contenidas en el presente documento de Reflexión Estratégica.

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