

Plan Estratégico 2020-2023



**Gipuzkoako
Foru Aldundia**
Diputación Foral
de Gipuzkoa

Contenido

BLOQUE 1. Camino recorrido y retos para Gipuzkoa	1
1.1. Camino recorrido: “El modelo Gipuzkoa”	1
1.2. Retos para Gipuzkoa	3
BLOQUE 2. Estrategia 2020-2023	4
2.1. Visión de futuro	4
2.2. Prioridades institucionales 2020-2023	5
BLOQUE 3. Despliegue de la estrategia 2020-2023	8
3.1. Estrategia por departamento	11
BLOQUE 4. Modelo de gestión del Plan	32
4.1. Elaboración y aprobación	32
4.2. Socialización y “vivencia”	33
4.3. Seguimiento, evaluación, ajuste y rendición de cuentas	33
4.4. Evaluación del anterior plan	35

BLOQUE 1. Camino recorrido y retos para Gipuzkoa

1.1. Camino recorrido: “El modelo Gipuzkoa”

Nuestra reflexión comienza recordando cómo hemos llegado hasta aquí. Es decir, **cómo se ha construido el desarrollo económico y social de Gipuzkoa**.

La respuesta apunta inevitablemente al **liderazgo, la vitalidad y la capacidad de cooperación de la sociedad guipuzcoana** para construir paulatinamente un **modelo socio económico propio y reconocido**, que combina con éxito la generación de riqueza y la protección social, y favorece un territorio equilibrado y una comunidad cohesionada, con una cultura vasca y un idioma propio como el euskara. Un modelo que nos referencia a cuatro palabras: **futuro, competitividad, igualdad y colaboración**.

Pero ¿cuáles son los rasgos concretos que definen el “modelo Gipuzkoa”? A continuación, se presentan una serie de apuntes para ayudar a construir un **relato común sobre dicho modelo**; una propuesta de narrativa compartida que permita a todos los agentes públicos y privados del territorio explicar **por qué Gipuzkoa es un proyecto con historia, presente y futuro**, desde la propia realidad y ámbito de trabajo de cada cual:

Figura 1. Modelo Gipuzkoa: historia, presente y futuro

Historia

Identidad y valores compartidos

- Identidad y patrimonio cultural y lingüístico propios
- Sociedad plural
- Cultura de valores: apertura, iniciativa, compromiso, cooperación, asunción de riesgos, solidaridad, honestidad, responsabilidad...
- El trabajo como valor social y comunitario de primer orden

Presente

Fortalezas y capacidades consolidadas

- Comunidad con altos niveles de cohesión económica y social (GINI 15% mejor que media EU-28)
- Responsabilidad y solidaridad para con el reparto de riqueza
- Activación de la persona y la ciudadanía
- Capital social y riqueza de la sociedad civil organizada (>30.000 personas voluntarias; >1.000 organizaciones del Tercer Sector)
- Sociedad formada (43% de la población con estudios profesionales/medios/ superiores)
- Industria competitiva (PIB industrial 28% – UE 24,5%) e iniciativa empresarial diversa, como parte de una economía abierta y avanzada
- Modelo cooperativo único en el mundo (33.500 personas empleadas, 11% de población ocupada)
- Ecosistema empresarial-industrial-innovador-tecnológico de referencia: red de empresas, clústeres y agentes científico-tecnológicos (Gasto I+D/PIB 2,38% - media UE 2,06%)

SOCIEDAD



TERRITORIO



- Equilibrio territorial y especialización comarcal (Donostia-San Sebastián 25,9% de la población; más del 50% en ciudades medias y núcleos >10.000 habitantes)
- Completa red de infraestructuras naturales y construidas (viarias, gestión de residuos, servicios sociales, culturales y deportivas, científico-tecnológicas...)
- Patrimonio natural y ambiental (territorio eminentemente forestal)

ECONOMÍA



POLÍTICA

- Competencias exclusivas
- Soberanía (parcial) en tributos y finanzas gracias al Concierto Económico y Estatuto de Autonomía
- Fortaleza del sistema institucional y las políticas públicas construidas desde el rigor y la vocación de atención a las necesidades de personas y empresas
- Apuesta por nueva cultura política
- Colaboración interinstitucional y cocreación y cogestión con la iniciativa social

Futuro

Construcción compartida del futuro de Gipuzkoa sobre la base de este modelo

“¿Cómo contribuyo yo a fortalecer y dar a conocer el modelo Gipuzkoa?”

Sobre las sólidas bases del camino recorrido, la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG) se marca como retos **fortalecer este “modelo Gipuzkoa”, darlo a conocer, y trabajar para que sea defendido por la ciudadanía y reconocido internacionalmente.**

Para ello, refuerza su apuesta por la **construcción compartida del futuro del territorio**, a través de este **Plan Estratégico y de Etorkizuna Eraikiz**, como compromisos institucionales que hacen posible la participación y cooperación de los diferentes agentes de Gipuzkoa en la reflexión y elaboración estratégica de la agenda pública, generando nuevas dinámicas de escucha, deliberación y experimentación.

En puertas de 2020 y mirando hacia el futuro, debemos preguntarnos como sociedad: ¿cómo fortalecemos este modelo socio-económico para seguir haciendo de **Gipuzkoa un lugar donde merece la pena vivir trabajando?** ¿cómo abordamos con responsabilidad y de forma colaborativa **los nuevos retos y necesidades emergentes de Gipuzkoa** como la transición demográfica, el compromiso intergeneracional, la lucha contra las desigualdades (económicas, sociales, laborales, culturales, lingüísticas, etc.), el avance hacia la igualdad de mujeres y hombres, o el cambio climático? ¿cómo podemos seguir siendo un territorio de referencia internacional en múltiples ámbitos? ¿cómo involucramos a las personas más jóvenes en la construcción de su futuro?

Etorkizuna Eraikiz es la apuesta principal de DFG para responder a esas preguntas. Es nuestra manera de entender, aplicar y representar la gobernanza abierta y cooperativa, una nueva forma de “hacer política”. Este modelo de gobernanza encaja perfectamente con “el modelo Gipuzkoa”, ya que tiene un fuerte vínculo con las características territoriales y sociales de Gipuzkoa, como son las capacidades de **iniciativa, intercambio y colaboración**. Y a través de Etorkizuna Eraikiz, DFG quiere contribuir al fortalecimiento del “modelo Gipuzkoa”.

Figura 2. Etorkizuna Eraikiz



1.2. Retos para Gipuzkoa

Las transformaciones que se están produciendo en el mundo constituyen una enorme **prueba de resistencia del “modelo Gipuzkoa”**.

Vivimos **tiempos inciertos, acelerados y de profundos cambios**. La revolución científico-tecnológica altera las bases de nuestros sistemas económicos, políticos, sociales y culturales. Y la globalización acelerada aumenta las interdependencias y plantea nuevos retos de gobernanza mundial.

Estamos ante un **cambio de paradigma** que se manifiesta en diversas **crisis y transformaciones**: crisis de la democracia liberal, cuestionamiento del estado de bienestar, transformación del mercado de trabajo, problemas derivados del cambio climático, crisis y transformación de identidades colectivas, cambios en las formas de relación personal, crisis de las formas de organización socioeconómicas, crisis de reproducción, etc.

Desde DFG, vamos a abordar con responsabilidad la respuesta a los desafíos que plantea el futuro, desarrollando respuestas compartidas y al servicio de la sociedad. **¿Cuáles son las preguntas a las que debemos responder?**

Figura 3. Retos para Gipuzkoa



BLOQUE 2. Estrategia 2020-2023

2.1. Visión de futuro

En este momento de cambio, nuestra visión de futuro para el territorio es: **“Gipuzkoa quiere ser la comunidad de personas con menores niveles de desigualdad de Europa”**. Los valores fundamentales que edifican esta visión siguen siendo: **futuro, competitividad, igualdad y colaboración**.

- Somos un territorio formado por una comunidad de personas cuyo objetivo debe ser **construir el futuro entre todos y todas** sobre la base de una economía avanzada que fortalezca la cohesión social y la integración de las minorías, y aspirar a ser un referente en la reducción de las desigualdades, posibilitando el desarrollo de proyectos de vida individuales y compartidos, de calidad.
- Frente al individualismo creciente apostamos por una **sociedad comunitaria** que cultiva el valor colectivo de la solidaridad, que promueve la distribución de la riqueza, la movilidad social, el empoderamiento del individuo, y la acción colaborativa y corresponsable (individuo, familia, comunidad, instituciones) para la atención de las necesidades de las personas y la reducción de las desigualdades de todo tipo¹. Y que, en particular, debe afianzar la igualdad de mujeres y hombres como condición para cualquier otra aspiración de justicia, bienestar y convivencia.
- Nuestra visión comunitarista incorpora la **competitividad** como motor de una comunidad donde se promueve la iniciativa, la responsabilidad y el compromiso individual y colectivo con proyectos con impacto económico y social; donde se apoya a la empresa comprometida con la creación de valor en la sociedad; donde se alienta el aprendizaje, el emprendimiento y la innovación para generar nueva actividad y empleo de calidad e igualitario; donde la diversidad y la multiculturalidad, lejos de ser un problema, supone una oportunidad que enriquece y suma siempre.

Nuestra apuesta es comunidad y competitividad, desde la igualdad y la solidaridad. En los últimos años, **Gipuzkoa ha avanzado en la superación de las desigualdades económicas, sociales, laborales, de género, culturales, lingüísticas, en la movilidad, entre el mundo rural y el urbano, etc.** que desestructuran nuestra sociedad y ponen en riesgo nuestra convivencia comunitaria, cohesión social y equilibrio territorial. Como botón de muestra la reducción del índice GINI en casi dos puntos desde 2012. Lejos de una situación idílica, la comparación internacional sitúa, a día de hoy, a **Gipuzkoa en buena posición en los principales indicadores relacionados con la desigualdad**, gracias al desarrollo de un “modelo Gipuzkoa” propio y diferencial. Por ello y por el deseo de seguir fortaleciendo el modelo Gipuzkoa como base de la construcción compartida del futuro, aspiramos a ser una **referencia internacional** en la **lucha contra los diferentes tipos de desigualdad** que existen en cada uno de nuestros ámbitos de trabajo diario.

Figura 4. Gipuzkoa contra las desigualdades

Panel comparado de indicadores²: evolución, último año disponible, referencias internacionales, visión de futuro. Este panel se complementa con los indicadores sobre diferentes tipos de desigualdades identificadas por cada Departamento de DFG que se recogen en el capítulo final de este Plan.

Indicadores	Unidad	Gipuzkoa ayer			Gipuzkoa hoy			Referencias internacionales ³ hoy			Gipuzkoa a futuro
		Año	Mujeres	Hombres	Año	Mujeres	Hombres	Países	Mujeres	Hombres	
Riesgo de pobreza y exclusión social (tasa AROPE)	% población	2012	22,9%	22,5%	2017	19,7%	18,7%	Finlandia	16,2%	16,7%	TOP 5 a nivel europeo
Desigualdad en la distribución de ingresos (índice GINI)	Índice	2012	27,2		2017/18	25,3		Bélgica	25,6		TOP 3 a nivel europeo
Brecha salarial entre mujeres y hombres	% diferencia	2008	18,2% ⁴		2017	12,8% ⁴		Suecia	12,0%		TOP 3 a nivel europeo
Calidad de vida, salud y educación (Índice de Desarrollo Humano)	Índice	2010	0,904 ⁴		2017	0,922 ⁴		Finlandia	0,920		TOP 3 a nivel europeo

Fuentes: 3ª Encuesta de pobreza y exclusión social de Gipuzkoa, Behagi, Eustat, Eurostat, Statistics Finland

¹ En el capítulo final del Plan se recogen los indicadores sobre diferentes tipos de desigualdades identificadas por cada Departamento de DFG.

² Indicadores seleccionados:

- Tasa AROPE: La tasa de riesgo de pobreza y exclusión social, tasa AROPE, expresa la proporción de personas afectadas por al menos una de las siguientes situaciones: 1) Bajos ingresos o riesgo de pobreza (60% mediana de los ingresos por unidad de consumo), 2) Privación material severa (con carencia en al menos 4 conceptos de una lista de 9), 3) Baja intensidad laboral (personas de 0 a 59 años en hogares con una intensidad laboral menor del 20%).

- GINI: Índice comparado de desigualdad en la distribución de los ingresos. Su valor está entre 0 y 100, de manera que cuanto más próximo a 100, mayor será la concentración de los ingresos y cuanto más próximo a 0, más equitativa es la distribución de la riqueza.

- Brecha salarial: medición de Brecha Salarial entre mujeres y hombres de Eustat. Calculado en base al modelo comparable a otros países.

- IDH: Índice de Desarrollo Humano: Indicador sintético de los logros medios obtenidos en las dimensiones fundamentales del desarrollo humano: salud, educación y nivel de vida digno. Elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

³ Países de referencia internacional: países europeos con niveles de renta per cápita (en paridad de poder de compra) asimilables a Gipuzkoa en el periodo temporal analizado y que ocupan el primer lugar en cada uno de los indicadores medidos dentro de dicha categoría (Europa y nivel de renta per cápita asimilable).

⁴ Dato Euskadi.

2.2. Prioridades institucionales 2020-2023

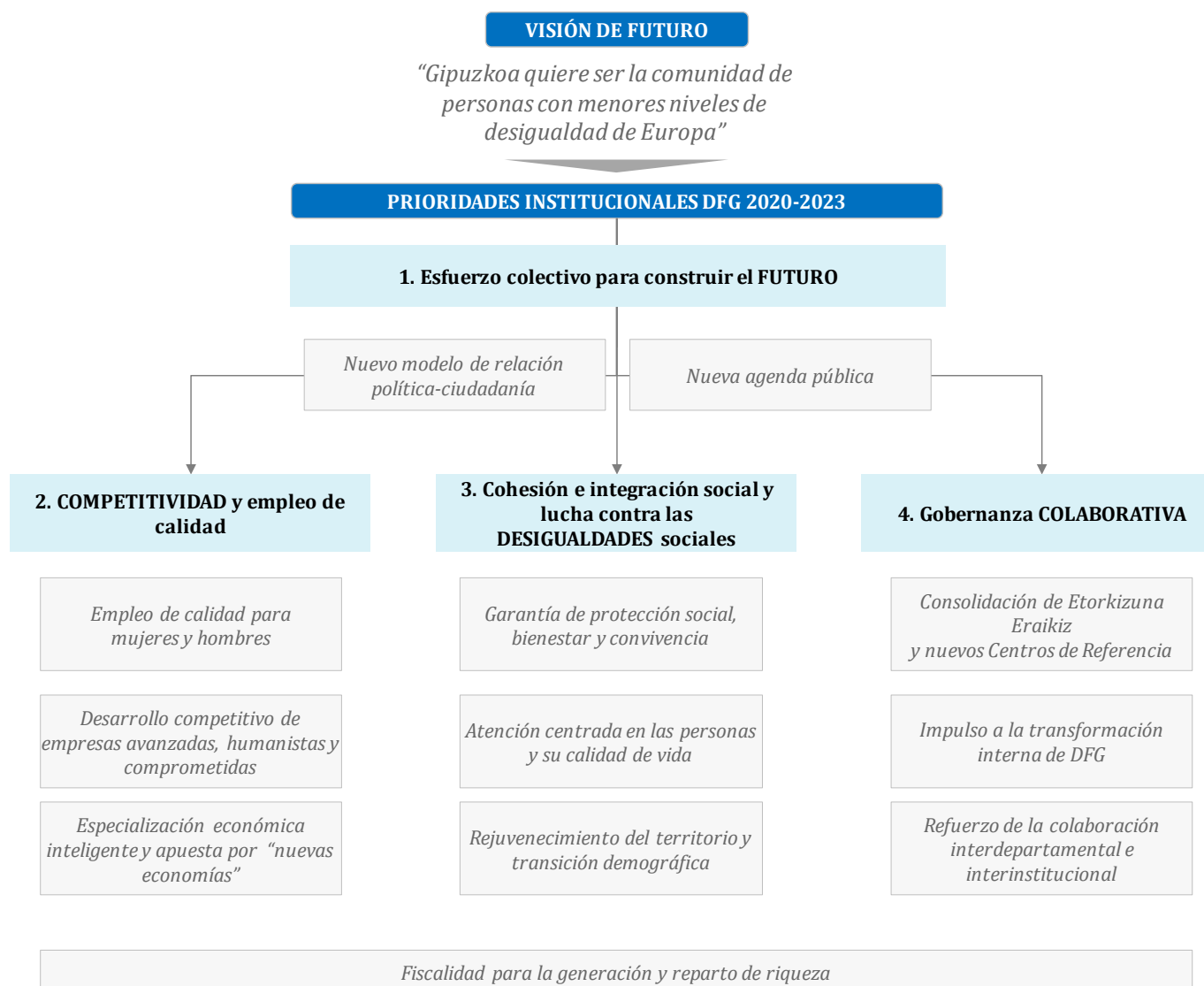
Hacer estrategia es establecer prioridades. **Proyectos y esfuerzos irrenunciables**, que nos acerquen como comunidad a la visión planteada en términos de igualdad y solidaridad, y que nos ayuden a dar respuesta a los retos sociales, económicos, territoriales y políticos que enfrentamos.

¿Cuál es el **papel de DFG** en este camino? Contribuir al logro de esta visión y, **co-liderar junto a la sociedad de Gipuzkoa el proyecto de fortalecimiento de Gipuzkoa y su modelo**.

Un fortalecimiento que pasa por apoyar a las empresas y los proyectos sostenibles y comprometidos, por generar nuevo empleo de calidad y mejorar la calidad del existente, por fortalecer la cohesión e integración social y reducir los niveles de desigualdad, por fortalecer la identidad democrática y cívica, por promover la igualdad de mujeres y hombres, la igualdad lingüística y cultural y, por comprender adecuadamente las nuevas realidades en materia de diversidad, cambio climático, etc. En definitiva, por adaptarnos a los cambios y transformaciones que vivimos, en orden a **mejorar la calidad de vida cuantitativa y cualitativamente**.

La Diputación Foral de Gipuzkoa debe ser un líder proactivo en este proceso, una referencia clara e inequívoca en este camino. Por ello, cara a la nueva legislatura, el actual equipo de gobierno foral plantea **cuatro ámbitos de prioridad máxima a nivel de actuación institucional**:

Figura 5. Prioridades institucionales 2020-2023



2.2.1 Esfuerzo colectivo para construir el FUTURO

Queremos traer el futuro al presente y adaptarnos a un nuevo tiempo político; un tiempo que exige mejorar nuestra economía y nuestras empresas para poder seguir siendo un territorio competitivo; un tiempo en el que la lucha contra las desigualdades sociales, de renta y de género será un indicador de democracia fundamental; un tiempo en el que la diversidad o el esfuerzo colectivo para hacer frente al cambio climático ocuparán el espacio central de la agenda pública, junto con la necesidad de garantizar el sostenimiento de los servicios públicos que definen el estado del bienestar.

Ese nuevo tiempo político nos va a obligar a un **modelo de relación política-ciudadanía basado en la colaboración** y a repensar la forma de fortalecer la cultura cívica y democrática frente a esquemas de simplificación populista. La mejor manera de anticiparse a los retos del futuro es dialogar con la ciudadanía para así identificar de forma certera sus necesidades y preocupaciones fundamentales, como paso previo a la **construcción colectiva de la nueva agenda pública**, a través de dinámicas abiertas e innovadoras de intercambio y experimentación. En esta labor, Etorikizuna Eraikiz y el resto de iniciativas de futuro de DFG como este Plan Estratégico tendrán un papel decisivo, como muestra de la nueva manera de “hacer política”.

Van a ser tiempos de transformación donde la capacidad de nuestro esfuerzo colectivo será clave para adaptarnos a este nuevo escenario. Pero seamos conscientes de que **el nuevo escenario está hoy ya aquí**.

2.2.2 COMPETITIVIDAD y empleo de calidad

No podemos construir el futuro y luchar contra las desigualdades sin una **economía competitiva**, en la que pongamos en valor a la empresa como agente principal de la creación de empleo y riqueza en Gipuzkoa, y en la aportación de soluciones a grandes retos y necesidades.

Por ello, hacemos una apuesta clara por la **competitividad de las empresas del territorio**, traducida en valor añadido, innovación tecnológica y humana, y capacidades (internas o en colaboración) para crecer, internacionalizarse, digitalizarse y (intra)emprender nuevos proyectos, como palancas competitivas imprescindibles para los próximos años, especialmente para nuestras pymes que suponen el 99% de nuestro tejido, previsiblemente en un ciclo económico menos positivo que el actual.

Pero nuestro futuro debe asentarse en una **competitividad de escala humana: calidad en el empleo** (a través de un plan integral para las empresas del territorio), **compromiso con la sostenibilidad** (social, económica, medioambiental e intergeneracional), atracción de nuevo conocimiento y **talento**; y construcción de proyectos empresariales en los cuales la **persona y su desarrollo** constituyan la razón de ser fundamental, dejando atrás los modelos laborales y estereotipos de género que penalizan el desarrollo personal, social y profesional de las **mujeres**, y apostando por nuevas medidas para la conciliación corresponsable y la reducción de la brecha salarial. Se trata de una transformación cultural pendiente que debemos abordar en la sociedad y en las empresas.

Gipuzkoa es un territorio industrial y debemos apostar por la transformación competitiva de la industria a través de la **especialización inteligente** y, sin descartar el valor de todos los sectores productivos (primario, servicios, turismo, etc.) queremos impulsar especialmente aquellos ámbitos en los cuales **Gipuzkoa es ya una referencia**: la movilidad eléctrica es un buen ejemplo de esta realidad. Los nuevos Centros de Referencia en materia de electro-movilidad, gastronomía, ciberseguridad, el envejecimiento activo o las industrias culturales buscan fortalecer realidades emergentes y **“nuevas economías”** (digital, circular, “plateada”-de cuidados, etc.) a través de la colaboración entre el sistema institucional (en todos sus niveles) y un **ecosistema** empresarial, social, tecnológico y académico cada día más completo, atractivo y orientado a la excelencia y la colaboración.

Sin olvidar nuestra responsabilidad en la generación de un **contexto** (fiscal, normativo, de infraestructuras, tecnológico, de conectividad, de compra pública, etc.) favorecedor de la competitividad de nuestro tejido empresarial y de todo Gipuzkoa de forma equilibrada, promoviendo aquellos **comportamientos y valores** deseados en nuestras empresas y sus personas trabajadoras.

2.2.3 Cohesión e integración social y lucha contra las DESIGUALDADES sociales

La cohesión social va a ser una de las grandes prioridades de esta legislatura. Las transformaciones sociales que se están produciendo nos presentan como retos inaplazables hacer frente al **envejecimiento de la población**, materializar estrategias efectivas para hacer frente a la **exclusión social**, reducir la brecha de las **desigualdades sociales y de género**, y adaptar nuestro sistema de **convivencia** a la **multiculturalidad** y a la **diversidad** en las formas de pensar y actuar.

Nuestra prioridad básica será **garantizar la protección social**, el bienestar y la convivencia comunitaria, considerando la **evolución de las necesidades sociales** y la provisión eficiente de **prestaciones y servicios** de competencia foral. La esencia de nuestras políticas es la visión comunitaria de la sociedad guipuzcoana, basada en el respeto a la libertad individual, la promoción de su ejercicio a través de la participación activa del conjunto de miembros de la comunidad en la mejora de las condiciones de vida de cada persona, tanto en el ámbito público como en el doméstico y familiar.

Nuestras políticas, programas y acciones se **centrarán en la persona y la mejora de su calidad de vida**, promoviendo, bajo este enfoque, un nuevo modelo de atención residencial, un nuevo plan de prevención y atención a la desprotección infantil, un modelo integrado de atención a víctimas de violencia machista o una nueva estrategia de rejuvenecimiento del territorio que aborde el reto de la transición demográfica de Gipuzkoa. Sin olvidar, la labor sostenida de promoción de la cultura y el euskara como motores de cohesión y transformación social, y generación de actividad económica.

Además, la estrategia Elkar-Ekin Lanean es nuestra apuesta más ambiciosa para continuar **generando oportunidades de empleabilidad** no solamente para personas en riesgo o en situación de exclusión social, sino también para aquellas en situación de desempleo o en precariedad laboral; y la construcción del centro ADINBERRI para extender un modelo de **envejecimiento saludable** y de atención integral a las personas mayores, son dos buenos exponentes de la apuesta de DFG para el **fomento de nuevas fórmulas de cuidados y apoyos** que garanticen una atención sociosanitaria adecuada a las necesidades de cada persona, y próxima a su **entorno**.

Son dos buenos ejemplos del **enorme impacto positivo generado** en el bienestar de la ciudadanía, en nuestra cohesión social y en la economía (empleo, empresas, retorno fiscal), a través de la inversión sostenida en servicios sociales de esta institución, mediante un modelo de gestión cada día más sostenible, eficaz y apoyado en la colaboración público-público y público-privada y la iniciativa social, con el **Tercer Sector** como socio estratégico y el **voluntariado** como eje de transformación social. Sin olvidar la necesidad de generar una conciencia sobre el valor social del cumplimiento de obligaciones fiscales como garantes del estado del bienestar.

Al igual que IBILI, el laboratorio de innovación lingüística, que construirá un ecosistema de agentes vivo, desde el que se impulsarán proyectos experimentales, con el objetivo de situar al euskara en igualdad de condiciones con el castellano, en el actual contexto de multilingüismo.

2.2.4 Gobernanza COLABORATIVA

Una de las grandes prioridades de esta legislatura es **consolidar** el modelo de gobernanza colaborativa que permita llevar la colaboración y co-creación a todos los ámbitos de desarrollo de las políticas públicas: colaboración entre la dirección política y los equipos técnicos de DFG; colaboración con la sociedad organizada, y con el resto del sistema institucional. Una apuesta por la colaboración que nos orienta a la **escucha activa**, a fortalecer la **dimensión ética** y a un proceso constante de **empoderamiento democrático de la ciudadanía**.

La política y la acción institucional viven tiempos difíciles: vivimos un contexto de desafección política, dónde la democracia está profundamente erosionada por los intereses partidarios, la espectacularización de la vida política y por una lógica de la inmediatez que encorseta el debate público a titulares efectistas.

La crisis de confianza en la política no puede ser superada sino mediante una **mayor profundización democrática**. Etorbizuna Eraikiz visualiza de manera precisa la necesidad de incorporar la escucha activa en los procesos de deliberación política para superar dicha crisis; muestra con claridad el valor de la experimentación activa como fórmula para aprender a trabajar en equipo y, sobre todo, reivindica la **incorporación de una ciudadanía crítica y activa a las políticas públicas y a la deliberación política**.

Para que DFG pueda ejercer ser un líder proactivo en este proceso es absolutamente necesario una **transformación tanto de la gestión de las políticas públicas**, donde redoblabamos esfuerzos en la extensión de una cultura de planificación, reflexión y evaluación; **como de la organización de nuestra institución y del sector público foral**, impulsando procesos de relevo generacional a través de las nuevas OPEs y bolsas de trabajo, revisión de estructuras y puestos, adecuación de competencias necesarias a futuro, proyectos de desburocratización y simplificación, digitalización a través de la estrategia transversal Gipuzkoa Digitala, o la gestión de la “inteligencia organizativa” gracias al programa Partekatuz de trasvase de conocimiento por parte de personas próximas a su jubilación.

Todo ello bajo principios de **colaboración, cooperación intra e interdepartamental, transversalidad, gestión avanzada y acercamiento a la ciudadanía**, sirviendo nuevamente como ejemplo los nuevos Centros de Referencia ya puestos en marcha en materia de electro-movilidad, gastronomía, ciberseguridad, envejecimiento activo, cambio climático, etc. Se trata de un reto que debemos afrontar como parte del nuevo escenario político y unas **nuevas formas de hacer política**, si queremos contribuir de manera más efectiva a que Gipuzkoa sea un territorio avanzado económicamente y referente por sus niveles de igualdad y cohesión social. Y esto pasa por el empoderamiento del sistema institucional y de la propia sociedad para que puedan trabajar de manera compartida. Para que podamos **seguir construyendo nuestro futuro a través del modelo de Gipuzkoa**.

BLOQUE 3. Despliegue de la estrategia 2020-2023

En las siguientes páginas se presenta el despliegue del Plan Estratégico a nivel departamental y estratégico⁵ para los próximos cuatro años.

Figura 6 (1/2). Síntesis de la estrategia 2020-2023. Objetivos Estratégicos por Departamento

	Título del objetivo	Objetivos Estratégicos
Diputado General	OE. 1. Etorkizuna Eraikiz	Impulsar la nueva agenda política a través de la Gobernanza Colaborativa implementando procesos de reflexión y proyectos experimentales (Etorkizuna Eraikiz).
	OE. 2. Comunicación con la ciudadanía	Impulsar la comunicación cualitativa y cuantitativa con la ciudadanía para lograr un mayor nivel de confianza
	OE. 3. Cultura Democrática	Fortalecer la Cultura Democrática , para lograr una mejor convivencia en la diversidad y una sociedad más justa, siempre en coherencia con la Declaración Internacional de los Derechos Humanos.
	OE. 4. Euskara por defecto	Impulsar el uso por defecto del euskara tanto en DFG como en el resto de agentes del Territorio, a fin de equiparar las opciones lingüísticas y fomentar la igualdad entre hablantes.
	OE. 5. Igualdad de género	Mejorar la alineación de las diferentes políticas forales con el objetivo de promover la igualdad , reforzando la gobernanza colaborativa, tanto en la propia DFG, como en relación con los ayuntamientos y grupos feministas y asociaciones de mujeres a favor de la igualdad en Gipuzkoa.
Promoción Económica, Turismo y Medio Rural	OE. 6. Empresa competitiva y sostenible	Favorecer la creación y desarrollo de proyectos empresariales competitivos y sostenibles (económica, social y medioambientalmente), a través de la acción conjunta con Hacienda y Finanzas.
	OE. 7. Empleo de calidad	Ayudar a que las empresas apuesten por la calidad del empleo y el desarrollo de las personas , con especial atención al desarrollo profesional y personal de mujeres y jóvenes .
	OE. 8. Especialización inteligente	Reforzar la especialización inteligente de Gipuzkoa, la transformación competitiva de la empresa mediante innovación y tecnologías 4.0 , la excelencia del ecosistema CTI y la colaboración entre agentes.
	OE. 9. Turismo sostenible y equilibrado	Generar un modelo de turismo sostenible y equilibrado que genere empleo y riqueza en todo el Territorio; evite la masificación y se abra al reconocimiento de otras culturas, idiomas y valores.
	OE. 10. Landa Gipuzkoa	Alcanzar un nivel de servicios (integrales) y bienestar social en el medio rural similar al del medio urbano, que además de favorecer el mantenimiento de la población haga atractivas y competitivas esas zonas.
	OE. 11. Primer sector	Fomentar y poner en valor la actividad del primer sector en el medio rural como generador de bioeconomía y servicios ecosistémicos (alimentos locales, recreo y paisaje, identidad cultural, etc.) para Gipuzkoa.
Cultura, Cooperación, Juventud y Deportes	OE. 12. Cultura transformadora	Seguir avanzando hacia un modelo cultural más sostenible, participativo y transformador , con especial atención a la renovación generacional de públicos y a la formación del talento artístico.
	OE. 13. Cooperación - ODS	Desarrollar los ODS reforzando la apuesta institucional de DFG en el ámbito de la cooperación internacional y fortaleciendo el músculo cooperante de la sociedad guipuzcoana integrando nuevos actores.
	OE. 14. Empoderamiento de la juventud	Apojar e impulsar los procesos de empoderamiento, autonomía y emancipación de la infancia, adolescencia y juventud con especial atención a los aspectos socioemocionales de su comportamiento.
	OE. 15. Deporte y actividad física	Fortalecer la estructura de apoyo al deporte guipuzcoano y la actividad física , haciendo especial hincapié en estrategias para la salud, la formación en valores, la igualdad y el desarrollo del talento.
Gobernanza	OE. 16. Transformación organizativa DFG	Impulsar la transformación de la organización interna , en cuanto a sus estructuras, perfiles y personas.
	OE. 17. Cultura de participación ciudadana	Impulsar una relación directa con la ciudadanía , difundiendo y afianzando la cultura de la participación .
	OE. 18. Mejora e innovación gestión DFG	Profundizar en la mejora e innovación de la gestión de la entidad, transformándola en una institución más cercana, abierta y eficiente.
	OE. 19. Gipuzkoa Digitala (datos)	Dotar de inteligencia al territorio, generar valor a partir de la gestión de los datos mediante inteligencia artificial y otras tecnologías (Gipuzkoa Digitala).
	OE. 20. Respuesta rápida a emergencias	Mejorar la capacidad para responder a las necesidades de emergencia y capacitar a la ciudadanía en técnicas de prevención y autoprotección.

⁵ A efectos de este Plan Estratégico, se entiende por estratégico aquel objetivo/línea de actuación/acción que cumpla con alguno de los siguientes supuestos: ser tractor de otras actuaciones presentes o futuras; tener un impacto presupuestario relevante (peso significativo en el presupuesto de un Departamento); tener impacto significativo sobre el territorio y la sociedad de Gipuzkoa; tener impacto significativo sobre la gestión y organización foral; o implicar a diferentes agentes bajo el nuevo modelo de gobernanza de DFG.

Figura 6 (2/2). Síntesis de la estrategia 2020-2023. Objetivos Estratégicos por Departamento

	Título del objetivo	Objetivos Estratégicos
Proyectos estratégicos	OE. 21. ADINBERRI	Impulsar ADINBERRI , nueva Estrategia de Referencia para el Envejecimiento saludable en Gipuzkoa.
	OE. 22. MUBIL	Impulsar los MUBIL , nueva Infraestructura de Referencia en Electromovilidad que generará y desarrollará conocimiento, tecnología e iniciativa en lo relativo a la movilidad eléctrica y el almacenamiento de energía.
	OE. 23. ZIUR	Impulsar ZIUR , nuevo Centro Avanzado de Ciberseguridad Industrial de Gipuzkoa para la incorporación de recursos de ciberseguridad industrial en la empresa guipuzcoana.
	OE. 24. LABe y 2deo	Impulsar los centros de referencia LABe , nuevo centro relacionado con la gastronomía digital , y 2deo , nuevo centro para la promoción innovadora de productos audiovisuales en euskara .
	OE. 25. Estrategia Elkar-Ekin Lanean	Desplegar la estrategia Elkar-Ekin Lanean para el impulso del desarrollo económico, la creación de empleo de calidad y la mejora en la cohesión económica y social de Gipuzkoa.
	OE. 26. "Antena" a nuevos proyectos	Explorar e impulsar nuevos proyectos sociales y económicos de naturaleza estratégica ligados con el modelo de Etorbizuna Eraikiz.
Movilidad y Ordenación del Territorio	OE. 27. Cultura de uso del transporte público	Potenciar la cultura de uso del transporte público entre la población guipuzcoana.
	OE. 28. Intermodalidad: Riberas de Loyola	Impulsar la intermodalidad en el territorio abordando el proyecto de Riberas de Loyola .
	OE. 29. Sistema MUGI	Desarrollar el sistema MUGI como soporte integral y unificado de servicios multimodales de transporte público y movilidad.
	OE. 30. Movilidad eléctrica	Impulsar la movilidad eléctrica y adaptar el transporte público a la movilidad del futuro.
	OE. 31. Uso de la bicicleta	Apoyar el uso de la bicicleta como medio de transporte cotidiano, sostenible y saludable.
	OE. 32. Regeneración de Pasaiardea e Irun	Impulsar decididamente el proceso de regeneración integral de Pasaiardea y apoyar el proceso de regeneración de Irun .
OE. 33. Modelo de equilibrio territorial	Diseñar un modelo de equilibrio territorial sostenible y de futuro , reduciendo las brechas territoriales entre comarcas y municipios.	
Hacienda y Finanzas	OE. 34. Lucha contra el fraude fiscal	Prevenir y perseguir el fraude fiscal .
	OE. 35. Financiación para el sostenimiento de servicios	Gestionar el modelo de financiación institucional que garantice la suficiencia financiera para el sostenimiento de los servicios públicos que definen el estado del bienestar.
	OE. 36. Estabilidad presupuestaria	Alcanzar la estabilidad presupuestaria y la sostenibilidad financiera en el sector público foral al cierre de la legislatura.
	OE. 37. Cultura de cumplimiento fiscal	Mejorar el cumplimiento de las obligaciones tributarias , como resultado de una mayor comprensión del valor social de las contribuciones como garantes del estado del bienestar y de la menor tolerancia social respecto a las conductas fraudulentas.
	OE. 38. Fiscalidad contra desigualdad	Convertir el sistema impositivo en una verdadera herramienta para reducir la desigualdad económica , poniendo la capacidad normativa fiscal y financiera al servicio del desarrollo económico, el empleo y el bienestar, a través de la acción conjunta con el Departamento de Promoción Económica.
	OE. 39. Hacienda moderna	Convertir al Departamento en un referente de administración moderna en términos de integración del entorno socioeconómico, organización e innovación tecnológica.
Infraestructuras Viarias	OE. 40. Política de financiación de carreteras	Consolidar la política de financiación de la red de carreteras.
	OE. 41. Mejora de carreteras	Poner en marcha proyectos que mejoren las conexiones de la red de alta capacidad, mejoren la accesibilidad de zonas industriales y urbanas, y aumenten la seguridad y funcionalidad de la red.
	OE. 42. Digitalización de la red	Desarrollar herramientas y planes de gestión para la progresiva digitalización de la red y su adaptación a los cambios futuros.
Políticas Sociales	OE. 43. Garantía de servicios	Garantizar el ejercicio del derecho subjetivo de la ciudadanía a los servicios sociales mediante la provisión eficiente de las prestaciones y los servicios de competencia foral .
	OE. 44. Atención: Mejora calidad de vida	Ofrecer y prestar en todos los servicios una atención centrada en la mejora de la calidad de vida de las personas .
	OE. 45. Adecuación de la red	Adecuar la oferta de la red pública de recursos sociales de Gipuzkoa a la evolución de las necesidades sociales .
	OE. 46. Nuevas fórmulas de apoyo	Fomentar nuevas fórmulas de cuidados y apoyos para garantizar una atención adecuada a las necesidades de las personas y lo más próxima posible a su entorno .
	OE. 47. Gestión sostenible y eficaz	Mejorar la organización, gestión, eficacia y viabilidad del sistema guipuzcoano de servicios sociales .
Medio Ambiente y Obras Hidráulicas	OE. 48. Economía circular	Impulsar una economía 100% circular para Gipuzkoa en 2050.
	OE. 49. Transición energética	Impulsar la transición a un modelo energético sostenible en Gipuzkoa.
	OE. 50. Eficiencia y resiliencia del territorio	Impulsar la eficiencia y resiliencia del territorio.
	OE. 51. Lucha contra el Cambio Climático	Impulsar la Estrategia de Lucha contra el Cambio Climático 2050 (Gipuzkoa Klima, Naturklima).
	OE. 52. Gestión de playas y litoral	Gestionar de forma sostenible las playas y el litoral de Gipuzkoa.
	OE. 53. Mejora red de aguas	Completar y mejorar la red de saneamiento de aguas residuales , y reforzar las garantías de los sistemas de abastecimiento de agua potable.
	OE. 54. Recuperación de ríos	Impulsar la recuperación morfológica y ambiental de los ecosistemas acuáticos .
	OE. 55. Renovación estaciones de agua	Renovar y modernizar la red de estaciones de aforo y de calidad del agua del territorio.



¿Cómo contribuye este Plan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS)? La Agenda 2030 detalla 17 ODS que conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. A continuación, se presenta la **contribución de los objetivos estratégicos del Plan a los ODS**.

Figura 7. Contribución del Plan Estratégico DFG 2020-2023 a los ODS de Naciones Unidas

ODS																	
OBJETIVOS Plan Estratégico 2020-2023	FIN DE LA POBREZA	HAMBRE CERO	SALUD Y BIENESTAR	EDUCACIÓN DE CALIDAD	IGUALDAD DE GÉNERO	AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO	ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINABLE	TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	ACCIÓN POR EL CLIMA	VIDA SUBMARINA	VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
OE. 1. Etokizuna Eraikiz																	
OE. 2. Comunicación con la ciudadanía																	
OE. 3. Cultura Democrática																	
OE. 4. Euskara por defecto																	
OE. 5. Igualdad de género																	
OE. 6. Empresa competitiva y sostenible																	
OE. 7. Empleo de calidad																	
OE. 8. Especialización inteligente																	
OE. 9. Turismo sostenible y equilibrado																	
OE. 10. Landa Gipuzkoa																	
OE. 11. Primer sector																	
OE. 12. Cultura transformadora																	
OE. 13. Cooperación - ODS																	
OE. 14. Empoderamiento de la juventud																	
OE. 15. Deporte y actividad física																	
OE. 16. Transformación organizativa DFG																	
OE. 17. Cultura de participación ciudadana																	
OE. 18. Mejora e innovación gestión DFG																	
OE. 19. Gipuzkoa Digitala (datos)																	
OE. 20. Respuesta rápida a emergencias																	
OE. 21. ADINBERRI																	
OE. 22. MUBIL																	
OE. 23. ZIUR																	
OE. 24. LABe y 2deo																	
OE. 25. Estrategia Elkar-Ekin Lanean																	
OE. 26. "Antena" a nuevos proyectos																	
OE. 27. Cultura de uso del transporte público																	
OE. 28. Intermodalidad: Riberas de Loyola																	
OE. 29. Sistema MUGI																	
OE. 30. Movilidad eléctrica																	
OE. 31. Uso de la bicicleta																	
OE. 32. Regeneración de Pasaialdea e Irun																	
OE. 33. Modelo de equilibrio territorial																	
OE. 34. Lucha contra el fraude fiscal																	
OE. 35. Financiación sostenimiento servicios																	
OE. 36. Estabilidad presupuestaria																	
OE. 37. Cultura de cumplimiento fiscal																	
OE. 38. Fiscalidad contra desigualdad																	
OE. 39. Hacienda moderna																	
OE. 40. Política de financiación de carreteras																	
OE. 41. Mejora de carreteras																	
OE. 42. Digitalización de la red																	
OE. 43. Garantía de servicios																	
OE. 44. Atención: Mejora calidad de vida																	
OE. 45. Adecuación de la red																	
OE. 46. Nuevas fórmulas de apoyo																	
OE. 47. Gestión sostenible y eficaz																	
OE. 48. Economía circular																	
OE. 49. Transición energética																	
OE. 50. Eficiencia y resiliencia del territorio																	
OE. 51. Lucha contra el Cambio Climático																	
OE. 52. Gestión de playas y litoral																	
OE. 53. Mejora red de aguas																	
OE. 54. Recuperación de ríos																	
OE. 55. Renovación estaciones de agua																	

3.1. Estrategia por departamento

¿Cómo se concreta y despliega el Plan Estratégico en cada Departamento? Para cada Departamento se presentan a continuación:

- **Breve diagnóstico** de situación actual, indicadores clave y principales retos de futuro.
- **Objetivos y líneas de actuación a nivel estratégico 2020-2023.**
- **Desarrollo de las políticas de igualdad de mujeres y hombres**  y desarrollo del modelo de **gobernanza colaborativa**  (líneas de actuación de carácter interdepartamental, interinstitucional y multiagente, con especial atención a la visión comarcal y municipal).
- **Contribución a ODS de Naciones Unidas**, como aproximación preliminar a la contribución de este Plan Estratégico al marco de referencia de Naciones Unidas (nota: como ejercicio preliminar y sintético se ha limitado la contribución de cada objetivo estratégico a dos ODS como máximo).

Cada Departamento despliega el Plan Estratégico a través de un conjunto de objetivos, líneas de actuación y acciones de carácter estratégico, y un conjunto de objetivos, líneas de actuación y acciones de carácter operativo, vinculados ambos con el presupuesto.

Figura 8. Estrategia y operativa departamental 2020-2023

Nº total de objetivos, líneas y acciones estratégicas y operativas

Departamentos	Estratégico			Operativo ⁶		
	Nº objetivos	Nº líneas	Nº acciones ⁶	Nº objetivos	Nº líneas	Nº acciones
Diputado General	5	21	48	7	20	62
Promoción Económica, Turismo y Medio Rural	6	24	88	12	31	58
Cultura, Cooperación, Juventud y Deportes	4	15	99	13	33	96
Gobernanza	5	27	20	33	75	142
Proyectos Estratégicos	6	10	9	6	11	28
Movilidad y Ordenación del Territorio	7	18	11	19	41	82
Hacienda y Finanzas	6	12	24	13	24	68
Infraestructuras Viarias	3	5	12	13	28	52
Políticas Sociales	5	16	24	39	57	102
Medio Ambiente y Obras Hidráulicas	8	29	72	11	28	48
TOTAL	55	177	407	166	348	738

Fuente: Departamentos DFG

⁶ Cuantificación provisional realizada a partir de las acciones estratégicas; y objetivos, líneas de actuación y acciones operativas definidas en el POR-EBA a fecha de 07/10/2019.

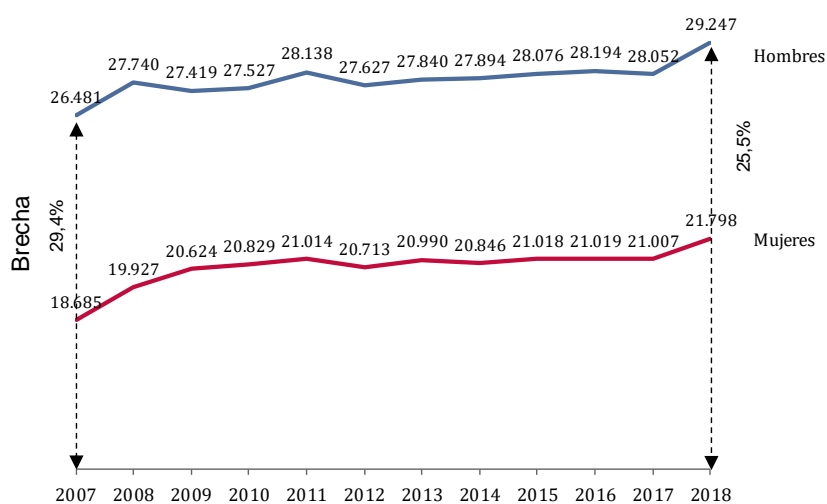
3.1.1 Diputado General**Situación de partida**

Afrontar los retos de futuro es la principal tarea de Gipuzkoa, que debe lograr adaptarse a las nuevas circunstancias que exigen las transformaciones sociales, políticas y económicas que se están produciendo.

Nos encontramos inmersos en un momento de la historia en el que los **cambios** se producen con **gran rapidez, configurando una realidad compleja y de gran incertidumbre**. Los impactos del cambio se manifiestan con todo rigor en la manera en que las personas perciben, creen, sienten y practican la economía, la educación, la política y otras muchas actividades. Esta **omnipresencia del cambio** va creando una sensación de provisionalidad e incertidumbre con respecto al futuro.

Ante esta realidad la **capacidad de tracción y transformación de los gobiernos** queda en entredicho. Y es notoria la **desafección política** de la ciudadanía que se muestra cada vez más alejada de la actividad política y de las instituciones públicas. Se percibe la necesidad urgente de plantear nuevos modelos y dinámicas de colaboración e interacción con la sociedad, para responder a los retos y necesidades emergentes.

Figura 9. Evolución de la brecha salarial en Gipuzkoa
2007-2018, euros, %



Tres de los grandes retos a afrontar a futuro en Gipuzkoa son la **igualdad de hombres y mujeres, la igualdad lingüística y el fortalecimiento de la cultura democrática**.

En cuanto a la **igualdad entre hombres y mujeres**, a pesar de que la evolución de los indicadores de referencia ha sido positiva, las mujeres parten de una situación de desventaja.

Todavía existe una **brecha salarial** muy notable, desigualdades de género en la asunción de responsabilidades del trabajo doméstico y de cuidado de personas y otras evidencias que reflejan la persistencia de las huellas de la división sexual del trabajo y de los roles de género.

Fuente: Hacienda Foral de Gipuzkoa. Cuenta sobre Rendimientos del Trabajo (Modelo 190)

Asimismo, en el ámbito de la **igualdad lingüística**, el uso de la lengua ha experimentado un ligero retroceso, a pesar de que sigue siendo el territorio con mayor porcentaje de población euskaldún.

Retos

- Impulsar el acercamiento de DFG a la nueva sociedad de Gipuzkoa, y a la juventud en particular, y establecer mecanismos de relación con la ciudadanía que le hagan participe del proceso de construcción del futuro del territorio.
- Promover la plena igualdad de hombres y mujeres en todos los ámbitos de la vida: empleo, economía, cuidados, cultura, participación social y avanzar hacia un territorio libre de violencia machista contra las mujeres.
- Fomentar y promocionar el uso del euskara en los diferentes ámbitos.
- Fortalecer y ahondar en la cultura democrática de la sociedad y hacer pedagogía del pluralismo político y la diversidad.

A continuación, se presentan los objetivos, líneas y acciones estratégicas 2020-2023 del Departamento.

OBJETIVO 1. Impulsar la nueva agenda política a través de la Gobernanza Colaborativa implementando procesos de reflexión y proyectos experimentales (Etorkizuna Eraikiz).	
<i>META: Nº de proyectos desarrollados en el marco de GipuzkoaLab. 2019 (previsión): 40 → 2023: 120.</i>	
Coordinación, control y seguimiento del Cuadro de Mando y el Portafolio de Etorkizuna Eraikiz .	
Elaboración y apoyo en el desarrollo del Plan Anual de Gestión de Etorkizuna Eraikiz : actividades desarrolladas en Gipuzkoa Taldean y en Gipuzkoa Lab.	
Elaboración y apoyo en el desarrollo del Plan Anual de Socialización (externa, interna y académica) de Etorkizuna Eraikiz , para la apropiación colectiva del modelo.	
Elaboración y apoyo en el desarrollo del Plan Anual de Comunicación de Etorkizuna Eraikiz , definiendo los objetivos, contenidos, canales y soportes para la difusión a gran escala.	
Conexión de DFG con redes internacionales y garantizar la presencia del Territorio internacionalmente.	
OBJETIVO 2. Impulsar la comunicación cualitativa y cuantitativa con la ciudadanía para lograr un mayor nivel de confianza	
<i>META: Cumplimiento del > 90% de los objetivos recogidos en el nuevo Plan de Comunicación.</i>	
Desarrollar un plan estratégico de comunicación de la DFG para fortalecer el desarrollo de las políticas públicas enmarcadas en el Plan Estratégico y lograr la confianza de la ciudadanía.	
Desarrollar la nueva identidad corporativa y las relaciones institucionales para lograr una mayor integración interna y externa de la Diputación Foral de Gipuzkoa y fortalecer la confianza de la ciudadanía respecto a la DFG.	
Desarrollar e implementar la estrategia de comunicación de la institución en relación a la Opinión Pública a través de los medios de comunicación y redes sociales para fortalecer la calidad de la relación entre la ciudadanía y la Diputación Foral de Gipuzkoa.	
OBJETIVO 3. Fortalecer la Cultura Democrática , para lograr una mejor convivencia en la diversidad y una sociedad más justa, siempre en coherencia con la Declaración Internacional de los Derechos Humanos.	
<i>META: Desarrollo en un 95% del I. Plan de Convivencia en la Diversidad, redacción del II. Plan y desarrollo >50%.</i>	
Fomento de la Cultura de la Paz y los Derechos Humanos tanto entre las fuerzas políticas como entre la ciudadanía, especialmente entre la juventud.	
Promoción, sensibilización y divulgación del conocimiento y respeto de los derechos humanos a través de programas de actividades divulgativas, campañas de sensibilización, recursos pedagógicos, convenios de colaboración, etc.	
Programa de Cultura Democrática para consolidar los valores democráticos entre la ciudadanía, para así construir una sociedad más crítica y comprometida con la realidad que les rodea, promoviendo la cultura del diálogo, el debate y la capacidad de llegar a acuerdos entre diferentes.	
Promoción de la integración, la no discriminación y la convivencia de la ciudadanía guipuzcoana, independientemente de su origen, lengua, cultura, orientación sexual, religión, ideología y capacidad funcional.	
OBJETIVO 4. Impulsar el uso por defecto del euskara tanto en DFG como en el resto de agentes del Territorio, a fin de equiparar las opciones lingüísticas y fomentar la igualdad entre hablantes.	
<i>META: Índice del uso del euskara en Gipuzkoa. 2019 (previsión): 31,1% → 2023: 32,5%.</i>	
Fortalecimiento y mejora de los programas en curso para lograr el uso habitual del euskara como lengua de servicio, de trabajo y de comunicación por parte de la Diputación.	
Trabajo colaborativo con los ayuntamientos, el sector lingüístico y los principales agentes de Gipuzkoa para alinear políticas y compartir proyectos orientados a igualar las opciones lingüísticas de las personas.	
Refuerzo de los recursos destinados a innovación, para iniciar diversas líneas de investigación : Ibili laboratorio cooperativo para la innovación de la lengua, metodología rápida para la comprensión lingüística, diseño de una autoridad técnica, medidas fiscales para los planes lingüísticos en la empresa, plan sistémico para fomentar el uso del euskara en el segmento de 10-16 años.	
OBJETIVO 5. Mejorar la alineación de las diferentes políticas forales con el objetivo de promover la igualdad , reforzando la gobernanza colaborativa, tanto dentro de la propia Diputación Foral, como en relación con los ayuntamientos y grupos feministas y asociaciones de mujeres a favor de la igualdad en Gipuzkoa.	
<i>META: Desarrollo de proyectos de igualdad de mujeres y hombres con al menos 5 departamentos forales y otros tantos ayuntamientos, reforzando a su vez el trabajo a favor de la igualdad de las organizaciones de mujeres del territorio.</i>	
Generación de condiciones internas adecuadas para la implantación de la transversalidad de género a nivel foral .	
Promoción de las políticas para la igualdad a nivel local , teniendo en cuenta la diversidad de los municipios.	
Coordinación de la política foral de lucha contra la violencia machista en Gipuzkoa.	
Fomento y refuerzo del movimiento feminista y asociativo a favor de la igualdad y de su relación con DFG.	
Promoción activa de la colaboración interinstitucional en materia de igualdad de mujeres y hombres.	
Sensibilización social acerca de las desigualdades de género y a favor de la igualdad de mujeres y hombres.	

3.1.2 Promoción Económica, Turismo y Medio Rural

Situación de partida

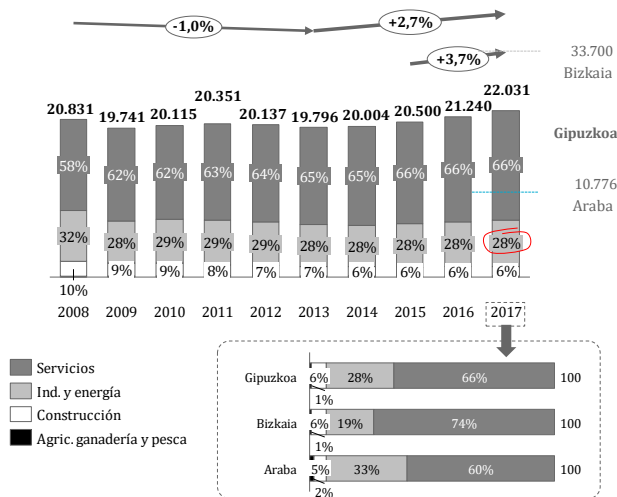
La economía guipuzcoana ha experimentado **notables signos de recuperación desde 2013**, con una tasa de crecimiento anual del PIB cercana al 4% desde 2015.

La **industria mantiene un peso muy relevante en la economía**, aportando el **28% del valor añadido bruto (VAB)**, si bien el sector servicios sigue creciendo (66% del VAB) y, en concreto, el **turismo** supone el 7,7%, y el gasto turístico subió un 2,5% frente a 2016.

El **tejido empresarial** de Gipuzkoa se caracteriza por su grado de **atomización** y dispersión a lo largo del territorio. El 99% de las casi 53.500 empresas tienen menos de 50 personas trabajadoras y concentran el 63% del empleo.

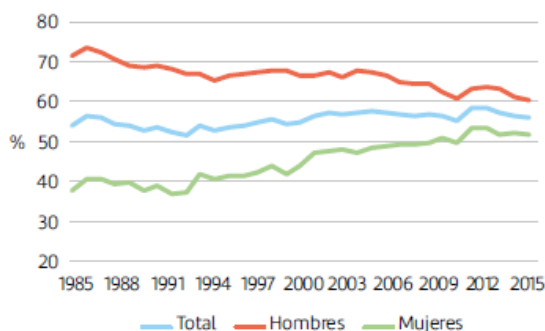
En cuanto al modelo de propiedad de las empresas, Gipuzkoa cuenta con 657 sociedades cooperativas y 242 sociedades laborales que emplean a más de 33.500 personas (**11% de la población ocupada**).

Figura 10. Evolución del VAB y distribución por sector, 2008-2017, millones de euros



Fuente: Eustat (VAB, Valor Añadido Bruto)

Figura 11. Evolución de la tasa de actividad según sexo, 1985-2015; %



Fuente: Eustat

En cuanto a la tasa de **desempleo**, hoy se sitúa en el **4,66% para hombres** y **7,92% para mujeres**, y la diferencia de la **tasa de actividad laboral ligada al género** es de 8,4 puntos porcentuales a favor de estos últimos, la más reducida desde que hay registro.

En materia formativa, alrededor del **43% de la población dispone de estudios** profesionales, medios y/o superiores, una de las tasas más altas a nivel europeo.

Por último, cabe reseñar que Gipuzkoa cuenta con un notable ecosistema de **agentes vinculados al conocimiento, la tecnología y la I+D**.

En Gipuzkoa, 33 de los 88 municipios se consideran **zonas rurales**. Representan un 3% de la población y han experimentado **incrementos de población** ligeramente superiores a los de Gipuzkoa y la CAPV en su conjunto. Sin embargo, destaca que existen entre 8 y 10 municipios con riesgo de despoblamiento en Gipuzkoa. Asimismo, cabe señalar que las zonas rurales de Gipuzkoa están caracterizadas por una presencia del **sector primario** con un peso muy superior al del conjunto del territorio y abastecen el medio urbano de Gipuzkoa de bienes y servicios.

Retos

- Contar con empresas competitivas y sostenibles: diversificadas, abiertas, innovadoras, participadas por sus empleados y empleadas, diversas, que promueven la igualdad interna de mujeres y hombres y comprometidas con el territorio.
- Seguir mejorando las condiciones laborales de las personas trabajadoras, con especial foco en las personas en riesgo de exclusión.
- Apostar por los sectores en los que Gipuzkoa es fuerte a través de la especialización inteligente de sus empresas y comarcas, y fortalecer la apuesta por la industria 4.0.
- Favorecer la generación de empleo y riqueza, de forma equilibrada entre sectores (industria, servicios, turismo, primario...) y en el conjunto del Territorio
- Prestar especial atención al medio rural, dado su rol estratégico para la generación de actividad económica, sostenibilidad y mantenimiento de la biodiversidad y el paisaje, la cultura y la idiosincrasia de Gipuzkoa.

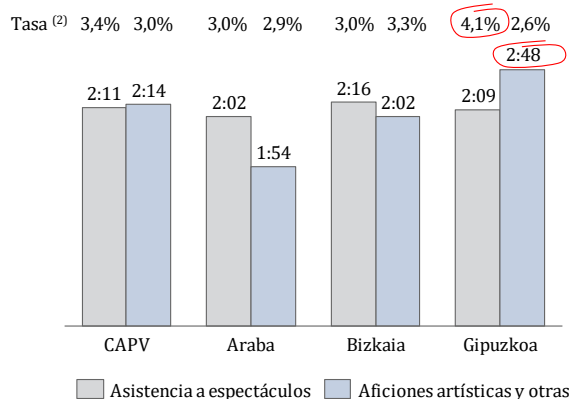
A continuación, se presentan los objetivos, líneas y acciones estratégicas 2020-2023 del Departamento.

OBJETIVO 6. Favorecer la creación y desarrollo de proyectos empresariales competitivos y sostenibles (económica, social y medioambientalmente), a través de la acción conjunta con Hacienda y Finanzas.	 
<i>META: % de empresas nuevas apoyadas por DFG que sobreviven a los 3 años. 2019: 85% → 2023: 85%.</i>	
Apoyo a la búsqueda de dimensiones empresariales eficaces , con aportación de valor diferencial, que integren la exploración y la explotación, y la hibridación sectorial, y capaces de responder a los nuevos retos y necesidades .	
Fomento de ecosistemas favorables al emprendimiento e intraemprendimiento corporativo, el enraizamiento con el territorio, la continuidad empresarial , el acompañamiento integral -infraestructuras y dinámicas inteligentes, y accesibilidad a infraestructuras físicas y digitales- a los diferentes modelos empresariales, y emprendimiento social	
Acompañamiento en la internacionalización de las empresas y el aumento de la base de empresas exportadoras	
OBJETIVO 7. Ayudar a que las empresas apuesten por la calidad del empleo y el desarrollo de las personas, con especial atención al desarrollo profesional y personal de mujeres y jóvenes.	 
<i>META: Puesta en marcha del 100% de las medidas incluidas en el plan integral para fomentar la calidad del empleo</i>	
Elaboración de un plan integral para el fomento de la calidad del empleo en las empresas del territorio, y la generación de oportunidades laborales para personas en riesgo de exclusión .	
Refuerzo de medidas dirigidas a reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres, y favorecer el desarrollo profesional y personal pleno de las mujeres , teniendo en cuenta la conciliación corresponsable .	
Fomento de empresas transformadoras con modelos de organización y gestión avanzados basados en la participación de las personas trabajadoras y en los contextos favorables al empleo de calidad, la integración de la contribución personal y la retribución organizacional, y la generación de compromiso y valor social compartido	
Colaboración con agentes institucionales, empresariales, científico-tecnológicos, comarcales y locales, a través de la formación de entornos colaborativos adecuados para la construcción y desarrollo de ventajas competitivas dinámicas para Gipuzkoa, y para el refuerzo de la cohesión territorial .	
Fomento del aprendizaje a lo largo y ancho de la vida , la atracción y retención de talento , la movilización de las capacidades internas de las empresas , y la adquisición y desarrollo de competencias necesarias para la plena realización personal, la ciudadanía activa, la cohesión social y la empleabilidad	
Apoyo a la juventud como base de la competitividad futura de Gipuzkoa, mediante becas, voluntariado, etc.	
OBJETIVO 8. Reforzar la especialización inteligente de Gipuzkoa, la transformación competitiva de la empresa mediante innovación y tecnologías 4.0, la excelencia del ecosistema CTI y la colaboración entre agentes.	 
<i>META: N° de empresas apoyadas. 2019: 134 → 2023: 130.</i>	
Apoyo a la transformación competitiva de la industria, mediante estrategias y programas alineados de impulso a las tecnologías de la Industria 4.0. , con especial atención a pymes (vía agencias locales) y sectores estratégicos	
Apoyo a los agentes de la red guipuzcoana de CTI y unidades I+D empresarial , en su impulso a la excelencia y a proyectos de I+D+i, inversión en equipamiento avanzado, exploración de nuevas tecnologías y atracción/retención de talento investigador, contribuyendo a posicionar a Gipuzkoa como región puntera en materia de CTI	
OBJETIVO 9. Generar un modelo de turismo sostenible y equilibrado que genere empleo y riqueza en todo el Territorio; evite la masificación y se abra al reconocimiento de otras culturas, idiomas y valores.	 
<i>META: % de pernoctaciones de turistas que recalcan en el resto del Territorio respecto a la capital. 2019: 40% → 2023: 42%.</i>	
Dinamización, planificación y promoción del destino Gipuzkoa para un mayor equilibrio territorial todo el año	
Desarrollo de nuevas líneas de trabajo como el impulso a eventos de interés turístico y con proyección exterior.	
Revitalización del turismo MICE (reuniones, incentivos, congresos y exposiciones) en Gipuzkoa.	
Fomento del Turismo inteligente : sostenibilidad y conocimiento.	
Colaboración con el sector privado y nuevos promotores.	
OBJETIVO 10. Alcanzar un nivel de servicios (integrales) y bienestar social en el medio rural similar al del medio urbano, que además de favorecer el mantenimiento de la población haga atractivas y competitivas esas zonas.	 
<i>META: Ejecución del programa Landagipuzkoa.</i>	
Consolidación del programa Landagipuzkoa orientado al mantenimiento y mejora de infraestructuras básicas (caminos y agua), disminuir brecha digital, atraer actividad, optimizar servicios sociales, evitar despoblamiento, etc.	
Mejora de la asistencia técnico-jurídica a los ayuntamientos de los municipios rurales, elaborando un diagnóstico de situación y diseñando un plan de apoyo para los ayuntamientos.	
OBJETIVO 11. Fomentar y poner en valor la actividad del primer sector en el medio rural como generador de bioeconomía y servicios ecosistémicos (alimentos locales, recreo y paisaje, identidad cultural, etc.) para Gipuzkoa.	 
<i>META: Inversión total subvencionada. 2019 (previsión): 79 millones de euros → 2023: 82 millones de euros.</i>	
Incremento de ayudas para la mejora de la competitividad y sostenibilidad de empresas agrícolas y forestales.	
Desarrollo del plan de incorporación de nuevos activos (relevo generacional).	
Impulso a la vertebración y el asociacionismo en el sector.	
Mejora de la eficiencia en la prestación de servicios , racionalización de la normativa y redacción del nuevo PDR	
Adecuación de los planes de gestión de los espacios protegidos (red Natura 2000, especies amenazadas, reintroducción de fauna silvestre, gestión cinegética y piscícola) a la realidad y particularidades de cada lugar.	
Desarrollo de acciones comunicativas para la puesta en valor de la actividad agrícola-forestal local, sostenible y ligada al territorio y de los bienes y servicios que genera. Impulso al consumo de producto local	

3.1.3 Cultura, Cooperación, Juventud y Deportes**Situación de partida**

Gipuzkoa es un territorio **solidario y dinámico socio-culturalmente**. Reflejo de ello es su red asociativa, referente a nivel europeo, que cuenta con 7.620 asociaciones culturales, sociales, juveniles o deportivas.

Figura 12. Tiempo medio¹ dedicado a cultura, por participante y tasa; 2018, horas y minutos



(1) Tiempo medio por participante: tiempo medio que dedica a una actividad la población >=16 años que la realiza.

(2) Tasa de participación: porcentaje de personas que realiza la actividad.

Fuente: Eustat y Departamento de Cultura, Cooperación, Juventud y Deportes

En materia **cultural**, contamos con una amplia red de equipamientos, programas y colectivos culturales que impulsan la vida cultural en las diferentes comarcas y municipios, y apoyan la conservación y promoción del patrimonio cultural e histórico del territorio.

Destacan los reconocimientos a Gordailua, los esfuerzos de promoción del patrimonio marítimo o el centro internacional de cine EQZE, como parte de un ecosistema cultural cada día más imbricado y diverso, con **nuevos modelos de financiación** (ej. mecenazgo, *matchfunding*) que revierten en la producción cultural y en la **corresponsabilidad de la ciudadanía** con la creación, producción y exhibición cultural.

La **juventud** guipuzcoana, que representa el 13,7% de la población total, enfrenta cada día mayores dificultades para poner en marcha sus proyectos personales y profesionales. Estamos viviendo un proceso de **rejuvenecimiento de la pobreza**, que hace que la tasa de paro de la población de 16-29 años sea del 29,5% y que un 3,6% de las personas entre 18-34 años reciba la RGI. La edad media de emancipación son 29,5 años y el 56,4% lo hace en alquiler.⁷

Todo ello enmarcado en un reto demográfico que afecta a toda la sociedad, y apela a su **solidaridad, compromiso y corresponsabilidad intergeneracional**, como valores que deben influir en los próximos años en la articulación de la vida social, económica, cultural y política de Gipuzkoa.

Sin duda, Gipuzkoa es un territorio solidario. Como muestra, las **más de 30.000 personas voluntarias** en las más de 1.000 organizaciones del Tercer Sector o el aumento del número de proyectos y organizaciones relacionadas con la **cooperación al desarrollo**, que cuenta desde hace más de 30 años con apoyo público.

Por último, en cuanto al deporte, Gipuzkoa es reconocido en el exterior por su **cultura deportiva**. El deporte está integrado en el modo de vida de la ciudadanía a través de la práctica deportiva, la celebración de manifestaciones deportivas, el acompañamiento al deportista y el propio conocimiento e interés por el deporte. Gipuzkoa cuenta con una extensa red de equipamientos deportivos y con **modelos y programas pioneros** en la iniciación deportiva, los servicios de orientación o el apoyo al deporte de rendimiento.

Retos

- Cultura: impulsar las artes y la cultura como motor de transformación social, capaz de generar riqueza material, inmaterial, y dotar a las personas de conciencia crítica.
- Juventud: impulsar procesos que favorezcan el rejuvenecimiento de Gipuzkoa y promover líneas de trabajo que contribuyan a un mayor equilibrio socioemocional de las personas jóvenes.
- Cooperación: lograr una implicación más activa de la ciudadanía, de sus empresas y del conjunto de sus agentes para construir una sociedad y un mundo más justo y solidario, poniendo en el centro el respecto a los derechos humanos y la dignidad de las personas.
- Deporte: atender a las personas inactivas como política de lucha contra la exclusión social y el sedentarismo, y redoblar esfuerzos en cuanto a equidad, igualdad de mujeres y hombres, integración social y diversidad funcional.

A continuación, se presentan los objetivos, líneas y acciones estratégicas 2020-2023 del Departamento.

⁷ Datos del Observatorio Vasco de la Juventud.

OBJETIVO 12. Seguir avanzando hacia un **modelo cultural más sostenible, participativo y transformador**, con especial atención a la renovación generacional de públicos y a la formación del talento artístico.



META: 2% de nuevas personas y entidades beneficiarias en las líneas de subvención convocadas desde DFG anualmente.

Puesta en marcha del programa **Kultura Eskola**, para garantizar el acceso universal a la cultura de las personas en edad escolar como medio para generar mayor sensibilidad y mejor criterio ante el hecho artístico.



Transformación del KMK en un equipamiento cultural singular, que amplíe la oferta cultural de la ciudad y el territorio sumando y complementando ofertas, centrándose en el Patrimonio cultural guipuzcoano y en la palabra y el pensamiento crítico y siempre en continua atención a las nuevas demandas y necesidades culturales.



Impulso a iniciativas y espacios ligados al **patrimonio marítimo** como elemento cohesionador de la ciudadanía y generador de riqueza, en relación con otras organizaciones que trabajan ese ámbito.



Desarrollo de una **estrategia digital** que fomente una mejor **conservación, transmisión y difusión** de los contenidos culturales generados y/o custodiados por la dirección.



Fortalecimiento de la presencia y las redes de colaboración de **la Escuela de Cine Elías Querejeta** a nivel local, nacional e internacional y articulación de un organismo propio para su gestión



Diseño e implantación de un plan que responda a los retos y oportunidades en los ámbitos del **teatro y la danza**, en colaboración con otras instituciones y el sector de las artes escénicas.



OBJETIVO 13. Desarrollar los **ODS** reforzando la apuesta institucional de DFG en el ámbito de la cooperación internacional y fortaleciendo el músculo cooperante de la sociedad guipuzcoana integrando nuevos actores.



META: Nº de acciones de implementación de las ODS en DFG. 2019 (previsión): 4 → 2023: 10.

Incremento del presupuesto foral destinado a cooperación, dando pasos graduales hacia el 0,7% con un plan de incrementos anuales progresivos y el compromiso de no decrecer su importe en ejercicios posteriores.

Conversión de DFG en un **agente activo en la cooperación al desarrollo** democrático y social de los territorios más desfavorecidos.

Implantación de un **programa de coherencia de políticas** por el que cada Departamento y ente foral interioricen nuestra responsabilidad y papel en relación a la creación de relaciones económicas más justas, a través de, entre otros, el desarrollo de proyectos de cooperación utilizando sus capacidades y conocimientos en sus ámbitos de actuación en el marco de Gipuzkoa Coopera.



OBJETIVO 14. Apoyar e impulsar los procesos de **empoderamiento, autonomía y emancipación de la infancia, adolescencia y juventud** con especial atención a los aspectos socioemocionales de su comportamiento.



META: Aumento del número de proyectos subvencionados a jóvenes organizados en Auzolan. 2019: 2 → 2023: 4

Elaboración de una Estrategia sobre **rejuvenecimiento del territorio** con el objetivo de abordar el **reto demográfico**, del territorio poniendo el foco en las dificultades de la juventud guipuzcoana a la hora de poner en marcha sus proyectos personales y profesionales.



Desarrollo de nuevas líneas de trabajo en materia de **bienestar socioemocional** (afectivo-sexual, adicciones, etc.)



Impulso de la Red Interinstitucional de Promoción de Infancia y Juventud del Territorio Histórico de Gipuzkoa, **"Gaztematika"** como herramienta de interlocución y concertación de políticas públicas entre las instituciones locales.



OBJETIVO 15. Fortalecer la estructura de **apoyo al deporte guipuzcoano y la actividad física**, haciendo especial hincapié en estrategias para la salud, la formación en valores, la igualdad y el desarrollo del talento.



META: Personas adultas que no hacen actividad física con regularidad. 2019 (previsión): 32% → 2023: 28%.

Desarrollo de estrategias y acciones que fomenten la **igualdad** y la **integración social** en todas las dimensiones del **deporte** con especial énfasis en seguir fortaleciendo el programa de **deporte escolar** con nuevos recursos.



Apoyo a la formación del **talento deportivo** con especial atención al ciclo olímpico y poniendo en marcha un Centro especializado en el acompañamiento a deportistas de alto rendimiento.

Fortalecimiento de la red de **colaboración con las estructuras locales** para desarrollar una estrategia común para una **ciudadanía más activa** y articular un nuevo plan cuatrienal de ayuda a la renovación de instalaciones deportivas



3.1.4 Gobernanza**Situación de partida**

El actual contexto económico, social y político demanda **nuevos modelos de gobernanza**, donde los gobiernos promuevan su capacidad reguladora, emprendedora, dinamizadora y aglutinadora de agentes, generadora de protección y provisión del bien común, bajo un **rol transformador de la nueva sociedad**, no limitado a la prestación de servicios. Esta visión y la capacidad de generar nuevas soluciones a problemas complejos, exige una **transformación de todo gobierno en la manera en la que opera, hacia sí mismo y hacia el conjunto de la sociedad**.

Figura 13. Tendencias con impacto en la transformación del gobierno de Gipuzkoa



Fuente: Departamento de Gobernanza DFG










En la pasada legislatura DFG comenzó un **ambicioso proceso de transformación** en varios ámbitos:

- **Integridad institucional:** se ha generado una infraestructura ética propia con diversos códigos éticos, de buena conducta, comisiones, etc. premiada internacionalmente (CLAD 2017 – Naciones Unidas).
- **Participación ciudadana:** el carácter pionero en nuestras acciones ha permitido que más 11.000 personas tomen parte en diferentes procesos, y se recojan más de 22.100 propuestas sobre presupuesto;
- **Organización interna y funcionariado:** se han ofertado más de 400 nuevas plazas en diversas OPEs; se están adecuando estructuras y funciones para dar respuesta a nuevas necesidades; y se promueve una gestión más activa de la plantilla (ej. programa “Partekatuz” ligado a jubilaciones y relevo).
- **Digitalización:** somos el gobierno con mayor implantación de la administración electrónica del estado.
- **Apertura y transparencia:** somos referentes en transparencia, rendición de cuentas, *open data*, etc.
- **Eficiencia y eficacia:** acciones de simplificación y optimización de procesos (compras, contratación, etc.)
- **Gestión avanzada:** se han implantado nuevos instrumentos de gestión avanzada en los ámbitos nucleares de la operativa de la casa, como son el presupuesto, la estrategia y la organización;
- **Gobernanza colaborativa:** por último, como ya se ha comentado, DFG está explorando nuevas formas de gobernanza colaborativa del territorio a través de Etorkizuna Eraikiz, entre otras iniciativas.

Retos

- Acelerar el proceso de transformación ya iniciado, en sus diferentes líneas de actuación.
- Gestionar activamente el relevo generacional del 50% de la plantilla, y la atracción de nuevos perfiles.
- Promover la adaptación paulatina de la organización interna a las nuevas necesidades de la ciudadanía, en cuanto a sus estructuras, funciones, procesos, tecnologías, perfiles, etc.
- Ayudar a recuperar la confianza de la ciudadanía en las instituciones y la política, a través de un modelo de gobierno más cercano, abierto, eficaz, digital y transparente.
- Seguir impulsando la gobernanza colaborativa, y la cultura participativa, cívica y democrática.

A continuación, se presentan los objetivos, líneas y acciones estratégicas 2020-2023 del Departamento.

OBJETIVO 16. Impulsar la transformación de la organización interna , en cuanto a sus estructuras, perfiles y personas.	
<i>META: Puesta en marcha de procesos de relevo generacional en el 70% del personal técnico que se jubila.</i>	
Remodelación de los recursos de personal , impulsando modos de trabajar basados en la gestión por competencias.	
Estabilización y arraigo del empleo público y la situación de las personas trabajadoras, promoviendo nuevas ofertas de empleo público .	
Desarrollo de un adecuado cambio generacional entre las personas empleadas que se encuentren en esa situación, garantizando la transmisión del conocimiento.	
Puesta en marcha de un servicio de asesoramiento dirigido a los municipios.	
Refuerzo de los criterios para la coordinación en el ámbito de contratación pública.	
OBJETIVO 17. Impulsar una relación directa con la ciudadanía , difundiendo y afianzando la cultura de la participación .	
<i>META: Número de personas participantes en los procesos participativos. 2015-2019: 11.000 → 2019-2023: 15.000 (incremento del 35%)</i>	
Refuerzo de los procesos y herramientas para la participación ciudadana.	
Impulso de órganos e infraestructuras para la participación ciudadana.	
Generación y promoción del conocimiento en torno a la innovación participativa y democrática .	
Análisis, evaluación y, en su caso, adecuación de los procesos de participación ciudadana.	
OBJETIVO 18. Profundizar en la mejora e innovación de la gestión de la entidad, transformándola en una institución más cercana, abierta y eficiente.	
<i>META: Porcentaje de trámites que se pueden realizar a través de Internet. 2019: 82% → 2023: 95%</i>	
Puesta en marcha de un Servicio de Atención avanzado y unificado (directo, telefónico, internet, redes sociales) que ofrezca atención e información integral, actualizada y accesible.	
Impulso del gobierno abierto , hacia una transparencia y rendición de cuentas integral y comprensible.	
Profundización del Sistema de Integridad Institucional , incluyendo mejoras y avances en la identificación y prevención de riesgos en materia de integridad.	
Desarrollo de la administración electrónica y la transformación digital profundizando en la desburocratización y con el objetivo 'cero papel'.	
Despliegue en la entidad de una gestión avanzada e inteligente a través de métodos y herramientas de trabajo transformadoras e innovadoras.	
Impulso de la movilidad sostenible adaptando de manera progresiva el parque automovilístico foral.	
OBJETIVO 19. Dotar de inteligencia al territorio y generar valor a partir de la gestión de los datos mediante inteligencia artificial y otras tecnologías (Gipuzkoa Digitala).	
<i>META: Desarrollo de proyectos, infraestructuras y servicios relacionados.</i>	
Colaboración en el proceso de transformación interna mediante el uso de la tecnología .	
Apoyo a la especialización inteligente del territorio, mediante el impulso de nuevos servicios digitales y soluciones avanzadas inteligentes orientadas al procesamiento del lenguaje natural e interacción con la ciudadanía.	
Mejora de la presentación y visualización de datos abiertos y de transparencia (Portal Gipuzkoa Data/GeoGipuzkoa – Gipuzkoa Irekia)	
Implantación de un Sistema de Identidad Soberana que garantice el control de datos de la ciudadanía.	
Implantación de una Infraestructura Tecnológica segura, que soporte servicios digitales avanzados.	
Capacitación sobre el uso de nuevas tecnologías para la gobernanza.	
Puesta en marcha de un Laboratorio de innovación tecnológica en IZFE donde testear nuevas tecnologías	
OBJETIVO 20. Mejorar la capacidad para responder a las necesidades de emergencia y capacitar a la ciudadanía en técnicas de prevención y autoprotección.	 
<i>META: Atención de bomberos y bomberas en menos de 15 minutos, indicador del Plan Gipuzkoa Babestu 2030. 2019 (previsión): 8 → 2023: 10.</i>	
Refuerzo del número de trabajadores y trabajadoras	
Desarrollo del Plan de Infraestructuras	
Adecuación de los recursos materiales en actividades operativas y de prevención	
Capacitación/preparación de la ciudadanía en técnicas de prevención y autoprotección , sobre todo a los colectivos más vulnerables	
Mejora de la coordinación interinstitucional desde principios de gobernanza colaborativa	

3.1.5 Proyectos Estratégicos

Situación de partida

Las **oportunidades de generar nueva actividad económica** se producen en el **cruce de sectores tradicionales con nuevas tecnologías convergentes**, que deben ser abordadas desde estrategias de colaboración a lo largo de cadenas de valor completas, entre cadenas de valor diferentes y también entre competidores. La **colaboración y la apertura**, por tanto, son imprescindibles para dar respuesta a una demanda cada vez más sofisticada, ser competitivo, adquirir dimensión, complementar capacidades de fabricación, innovar, comercializar conjuntamente, invertir, compartir instalaciones, internacionalizarse, etc.

Por otro lado, Gipuzkoa se sitúa claramente como una de las regiones más cohesionadas a nivel estatal y europeo. No obstante, todavía hay margen para mejorar la situación de las personas excluidas o en riesgo de exclusión.

Envejecimiento

El envejecimiento se manifiesta con especial intensidad en Gipuzkoa, con una de las **esperanzas de vida** más altas del mundo (80,4 años para los hombres y 86,3 para las mujeres) y una baja **tasa de natalidad** (1,4 hijos). En 2017, las personas de 55 y más años representaron cerca de 250.000 personas (el 35% de la población). El incremento de la esperanza de vida se asocia con una mayor prevalencia y duración de la **dependencia** (necesidad de ayuda para las actividades básicas de la vida diaria). Esta esperanza de vida incrementa a su vez, de forma relevante, las **oportunidades económicas** que se derivan de las necesidades y demandas de la población más envejecida.

Electromovilidad

En Gipuzkoa, tres factores confluyen para realizar una apuesta decidida por la movilidad eléctrica: una **capacidad industrial y tecnológica local** referente a nivel europeo; **el apoyo institucional** y la **creciente demanda** de una sociedad cada vez más concienciada con la sostenibilidad de sus prácticas.

Ciberseguridad

El 60% de las empresas de Gipuzkoa admite que la **ciberseguridad es una nueva variable competitiva** a considerar, y el 74% admite carecer de un plan de ciberseguridad. Además, somos un territorio **atractivo para la cibercriminalidad** por nuestro nivel tecnológico, automatización industrial y carácter exportador.

Exclusión social

El **riesgo de exclusión social**, medido por la tasa AROPE, viene bajando paulatinamente y se sitúa en Gipuzkoa en el 19,2% en 2017 (23,1% en UE15), frente al 22,7% en 2012. Sin embargo, destaca el **incremento de la pobreza relativa** de la población con trabajo, que ha pasado del 7% en 2012 al 10,2% en 2017.

Desde la Unión Europea se considera que son necesarias **soluciones y planteamientos innovadores de inclusión activa** que combinen el apoyo adecuado a los ingresos con el acceso a servicios de calidad y mercados laborales integradores, al tiempo que garanticen la igualdad de mujeres y hombres y, de este modo, luchar contra la pobreza y la exclusión social de manera eficaz.

Retos

Gipuzkoa encara a medio y largo plazo una serie de retos a los que debe responder. Como **ámbitos de actuación prioritaria** se han identificado: 1) El impulso del desarrollo económico a través de la estrategia de **especialización inteligente**, en los ámbitos de: el envejecimiento, la electromovilidad, la ciberseguridad, la gastronomía digital o la producción de contenidos audiovisuales en euskara. 2) La creación de empleo de calidad y la mejora en la cohesión económica y social de Gipuzkoa a través de la activación inclusiva.

- Envejecimiento: maximizar el potencial de innovación al servicio del envejecimiento saludable.
- Electromovilidad: promover la colaboración multi agente para generar nuevas capacidades y proyectos.
- Ciberseguridad: concienciar y desplegar medidas de ciberseguridad industrial en las empresas del territorio.
- Gastronomía digital: integrar la tecnología y las personas para impulsar el futuro digital de la gastronomía.
- Producción de audiovisuales en euskara: incremento de la producción audiovisual en euskara y el aumento del consumo, fomentando nuevos entornos de creación, experimentando nuevos formatos y modelos de producción, y multiplicando los canales de difusión, todo ello en colaboración con los agentes del sector y activando la participación ciudadana.
- Exclusión: promover la empleabilidad y la activación inclusiva de personas en riesgo de exclusión, en situación de desempleo (con grado de empleabilidad medio-bajo) y en situación de precariedad laboral.

A continuación, se presentan los objetivos, líneas y acciones estratégicas 2020-2023 del Departamento.

<p>OBJETIVO 21. Impulsar ADINBERRI, nueva Estrategia de Referencia para el Envejecimiento saludable de Gipuzkoa.</p>	
<p><i>META: Puesta en marcha del centro de referencia ADINBERRI en 2023</i></p>	
<p>Despliegue, consolidación y garantía de la sostenibilidad de ADINBERRI como Estrategia de Referencia para el Envejecimiento saludable.</p>	
<p>OBJETIVO 22. Impulsar MUBIL, nueva Infraestructura de Referencia en Electromovilidad que generará y desarrollará conocimiento, tecnología e iniciativa en lo relativo a la movilidad eléctrica y el almacenamiento de energía.</p>	
<p><i>META: Puesta en marcha del centro de referencia MUBIL en 2023</i></p>	
<p>Despliegue, consolidación y garantía de la sostenibilidad de MUBIL como Infraestructura de Referencia en Electromovilidad.</p>	
<p>OBJETIVO 23. Impulsar ZIUR, nuevo Centro Avanzado de Ciberseguridad Industrial de Gipuzkoa para la incorporación de recursos de ciberseguridad industrial en la empresa guipuzcoana.</p>	
<p><i>META: Financiación no foral de al menos el 10% del presupuesto operativo en 2023</i></p>	
<p>Despliegue, consolidación y garantía de la sostenibilidad de ZIUR como Centro Avanzado de Ciberseguridad Industrial.</p>	
<p>OBJETIVO 24. Impulsar los centros de referencia LABe, nuevo centro relacionado con la gastronomía digital, y 2deo, nuevo centro para la promoción innovadora de productos audiovisuales en euskara.</p>	
<p><i>META: Puesta en marcha del 100% del modelo de gestión compartido para los centros de referencia de DFG.</i></p>	
<p>Despliegue, consolidación y garantía de la sostenibilidad de los centros de referencia de LABe y 2deo.</p>	
<p>OBJETIVO 25. Desplegar la estrategia Elkar-Ekin Lanean para el impulso del desarrollo económico, la creación de empleo de calidad y la mejora en la cohesión económica y social de Gipuzkoa</p>	
<p><i>META: Creación de 5.000 empleos a través del despliegue de la estrategia Elkar Ekin Lanean</i></p>	
<p>Diseño de los modelos de gobernanza y de gestión del programa.</p>	
<p>Definición y articulación del Modelo de intervención.</p>	
<p>Diseño de medidas de concienciación y sensibilización dirigidas a los actores implicados.</p>	
<p>Creación de empresas de inserción social: impulsar programas de ayudas y financiación al emprendimiento e intraemprendimiento para empresas de inserción con especial atención a sectores de oportunidad.</p>	
<p>Diseño, planificación y puesta en marcha de la estrategia Elkar-Ekin Lanean.</p>	
<p>OBJETIVO 26. Explorar e impulsar nuevos proyectos sociales y económicos de naturaleza estratégica ligados con el modelo de Etorikizuna Eraikiz.</p>	
<p><i>META: Identificación de al menos dos nuevos proyectos de naturaleza estratégica ligados con el modelo de Etorikizuna Eraikiz</i></p>	
<p>Análisis de nuevos sectores de futuro basadas en las fortalezas de las distintas cadenas de valor del territorio.</p>	
<p>Benchmarking internacional para la captación de proyectos de índole social y económica.</p>	
<p>Promoción de proyectos innovadores orientados a la experimentación.</p>	

3.1.6 Movilidad y Ordenación del Territorio**Situación de partida**Movilidad

En las sociedades desarrolladas se está dando un crecimiento exponencial de los desplazamientos, y la ciudadanía está avanzando hacia esquemas de consumo de transporte respetuosos con el medio ambiente: **transporte público, electromovilidad, y movilidad no motorizada, ciclista y peatonal.**

Gipuzkoa cuenta con una completa red de transporte público y una alta intensidad de uso (de dicha red) por parte de la ciudadanía, que nos sitúan en el **primer nivel europeo**, y no debe olvidarse el papel fundamental del transporte público como herramienta de cohesión social y vertebración del territorio.

Lurraldebus atiende a todos los municipios de Gipuzkoa, y la combinación de Renfe Cercanías y Euskotren ya ofrece servicio al 80% de la ciudadanía del territorio. Con la integración de Renfe en Mugi, las personas usuarias pueden realizar transbordos (a tarifa Mugi) entre los dos operadores de tren y con el resto de autobuses urbanos e interurbanos integrados, favoreciendo la **intermodalidad**.

La **electromovilidad** es una realidad en Gipuzkoa, con una **presencia cada vez mayor de vehículos eléctricos o híbridos** entre las flotas de transportes.

Igualmente, la **bicicleta ha ido ganando terreno y protagonismo** frente a otros tipos de transporte, especialmente a nivel local, dado su carácter de medio de transporte blando, medioambientalmente sostenible, energéticamente eficiente y socialmente sano y equitativo.

Ordenación del territorio

Gipuzkoa es un **territorio equilibrado** y, en general, no hay grandes diferencias entre comarcas y pueblos. El sistema de **asentamientos urbanos** se estructura de una **manera más equilibrada**. Donostia-San Sebastián acoge el 25,9% de la población; más del 50% en ciudades medias y núcleos de más de 10.000 habitantes, distribuidos por los valles interiores y la costa. Este equilibrio es una riqueza preciada para el desarrollo territorial, el bienestar de la ciudadanía guipuzcoana y la cohesión social.

Un factor importante para mantener este equilibrio es la **supervivencia de los pueblos pequeños** que dependen de la existencia de **actividad económica** en el área. Además del sector primario, en los últimos años se están generando nuevas actividades económicas de transformación, servicios o turismo.

Retos

- Desarrollar y fomentar el sistema integral y multimodal de movilidad que posibilitan las diferentes redes e infraestructuras de transporte (red de autobuses, Renfe Cercanías, tren de alta velocidad, metro de Donostialdea, red de infraestructuras viarias y de carril bici).
- Promover un modelo sostenible de movilidad, potenciando el uso de la bicicleta como medio de transporte.
- Favorecer el equilibrio territorial, ofreciendo a los pueblos pequeños oportunidades de bienestar equiparables al resto de pueblos y núcleos urbanos en cuanto a condiciones de vida y servicios.

A continuación, se presentan los objetivos, líneas y acciones estratégicas 2020-2023 del Departamento.

Figura 14. Distribución de los tipos de desplazamientos en Gipuzkoa, 2016, %

	Total	Hombre	Mujer
Andando	41%	37%	45%
Bicicleta	3%	4%	2%
Individuales por carretera	39%	46%	31%
Colectivos por carretera	13%	9%	17%
Colectivos ferroviarios y Avión/Barco	3%	3%	4%
Multimodal	2%	1%	2%
Otros	0%	0%	0%

Fuente: Gobierno Vasco. Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras. Encuesta de Movilidad en día laborable 2016

OBJETIVO 27. Potenciar la cultura de uso del transporte público entre la población guipuzcoana.	
<i>META: Aumento de un 1,5% de los viajes del sistema Mugí de Gipuzkoa.</i>	
Refuerzo de la interconexión comarcal.	
Actualización de las concesiones : agrupación (3 en 1).	
Impulso de la complementariedad de los medios de transporte (sincronización de horarios).	
Estudio interinstitucional (de la mano de ayuntamientos y otros agentes) sobre la implantación de paradas a demanda en el transporte interurbano .	 
OBJETIVO 28. Impulsar la intermodalidad en el territorio abordando el proyecto de Riberas de Loyola .	
<i>META: Firma de los convenios necesarios para el desarrollo del proyecto estratégico.</i>	
Colaboración en el desarrollo del intercambiador de Riberas de Loyola para enlazar los dos ejes ferroviarios que completan el modelo de transporte público metropolitano guipuzcoano.	
OBJETIVO 29. Desarrollar el sistema MUGI como soporte integral y unificado de servicios multimodales de transporte público y movilidad.	
<i>META: Firma de los acuerdos para integrar más operadores y mejorar la tecnología de la tarjeta.</i>	
Exploración de nuevos acuerdos con las instituciones que conforman la Autoridad del Transporte en Gipuzkoa con el objeto de extender al conjunto de personas usuarias la tarifa Mugí.	
Mejora y modernización de las plataformas y métodos de pago implantando el sistema virtual (Mugí Virtual).	
OBJETIVO 30. Impulsar la movilidad eléctrica y adaptar el transporte público a la movilidad del futuro	
<i>META: Elaboración de un Plan General de Movilidad Sostenible.</i>	
Desarrollo de un Plan General de Movilidad Sostenible , basado en la Ley de Movilidad Sostenible de Euskadi y de acuerdo con la lucha contra el cambio climático y la estrategia global medioambiental Gipuzkoa Klima 2050.	 
Renovación gradual de la flota de autobuses de Lurraldebus y DFG.	
OBJETIVO 31. Apoyar el uso de la bicicleta como medio de transporte cotidiano, sostenible y saludable.	
<i>META: Volumen de desplazamientos por vías ciclistas y peatonales de la Red Foral para uso diario y cotidiano. 2017: 38% → 2020:</i>	
Continuación de la construcción de bidegorris : Eibar Maltzaga, Zestoa Narrondo, entre otros.	 
Revisión del PTS de Vías Ciclistas del 2013 para adecuarlo a la realidad vigente para contar con una red ciclista convenientemente planificada.	 
OBJETIVO 32. Impulsar decididamente el proceso de regeneración integral de Pasaialdea y apoyar el proceso de regeneración de Irun .	
<i>META: Firma de convenios necesarios para el desarrollo de los planes, programas y acciones de regeneración previstas.</i>	
Desarrollo de los convenios interinstitucionales vigentes en materia de actuaciones sobre el territorio.	
Creación de una comisión permanente Puerto-Ciudad entre la Autoridad Portuaria y el Ayuntamiento de Pasaia.	
OBJETIVO 33. Diseñar un modelo de equilibrio territorial sostenible y de futuro , reduciendo las brechas territoriales entre comarcas y municipios	
<i>META: Actualización de la planificación relacionada.</i>	
Elaboración de un diagnóstico de suelo y exploración de oportunidades de recuperación de suelos .	
Avance hacia un urbanismo sostenible construyendo un modelo urbano propio junto con el Gobierno Vasco, el Estado y Europa, a través de una Agenda Urbana.	
Refuerzo del conocimiento y reconocimiento mutuo (medio rural-urbano) y sensibilización sobre la importancia del equilibrio territorial.	
Desarrollo de un plan para revitalizar los pueblos pequeños en colaboración con distintos agentes que garantice las oportunidades de bienestar en el entorno rural.	
Adaptación de los inmuebles de la Diputación Foral de Gipuzkoa a la Ley de Sostenibilidad Energética .	

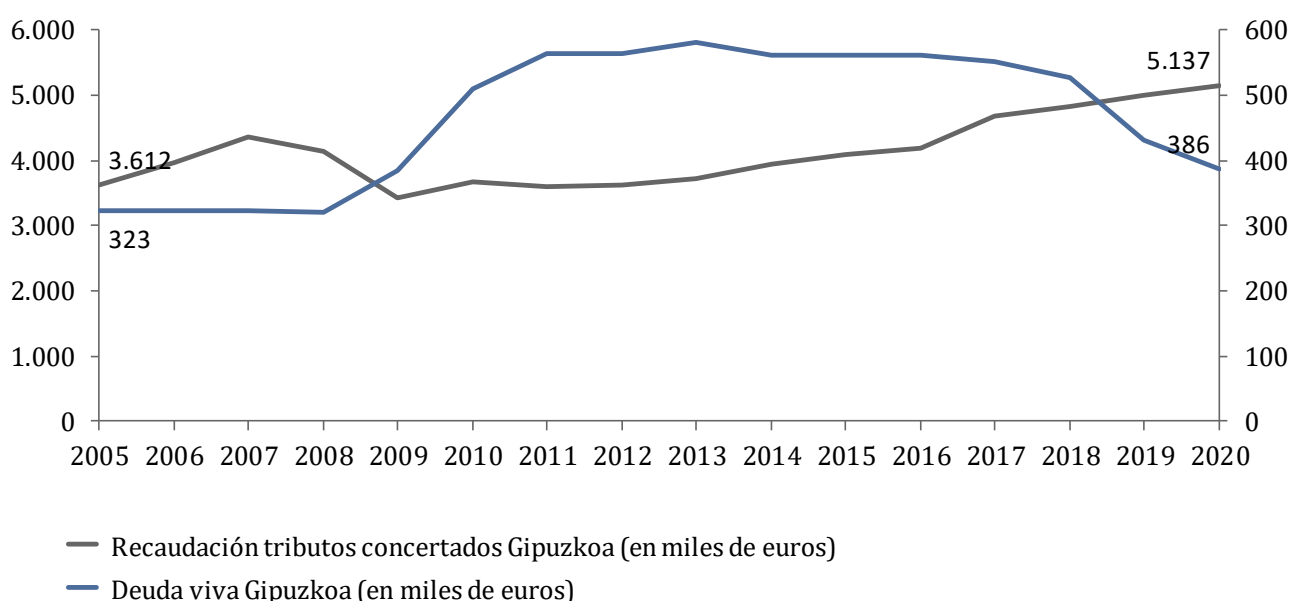
3.1.7 Hacienda y Finanzas**Situación de partida**

El **Concierto Económico** es la pieza básica en el desarrollo normativo y en la recaudación de los tributos del Territorio histórico, cuya defensa, desarrollo y ejecución corresponde al Departamento de Hacienda y Finanzas de la Diputación Foral de Gipuzkoa. La **recaudación de los tributos** en Gipuzkoa se realiza bajo parámetros de equitativa distribución de las obligaciones y mejora constante en la lucha contra el fraude.

Asimismo, la **capacidad normativa** es un instrumento para el impulso de la economía del territorio, apostando por una economía emprendedora, reinversora, inclusiva, participativa y con visión a largo plazo que garantice una sociedad cohesionada a través de la redistribución de la riqueza.

Además, el Concierto Económico es la herramienta para proveer los recursos suficientes a los diferentes niveles institucionales que garanticen el **sostenimiento de los servicios públicos**.

Figura 15. Evolución de la recaudación de tributos concertados y de la deuda viva en Gipuzkoa, 2005 - 2020



Fuente: Departamento de Hacienda y Finanzas

Retos

- Lograr que los recursos disponibles para el Territorio de Gipuzkoa, tras la aplicación del modelo interno de financiación, supongan una distribución territorial equilibrada y justa.
- Lucha contra el fraude.
- Alcanzar la estabilidad presupuestaria y financiera en el sector público foral para apuntalar un desarrollo de las políticas públicas estable y sostenible a largo plazo.
- Continuar con la colaboración con los distintos agentes en Gipuzkoa y Euskadi y potenciar la colaboración en las instancias europea y estatal y, sobre todo, en Gipuzkoa, a fin de desarrollar su actividad bajo principios de colaboración y participación.
- Abordar la renovación generacional del equipo del departamento, garantizando la transmisión del conocimiento y la reorganización estratégica necesaria para mantener su liderazgo tecnológico.
- Consolidar la percepción ciudadana de la Hacienda Foral como una organización cercana y eficiente en la prestación de servicios.
- Fomentar en su ámbito medidas dirigidas a la igualdad de género a la igualdad lingüística y a la protección del medio ambiente.

A continuación, se presentan los objetivos, líneas y acciones estratégicas 2020-2023 del Departamento.

OBJETIVO 34. Prevenir y perseguir el fraude fiscal.		
<i>META: Grado de cumplimiento de las actuaciones previstas en el Plan de Comprobación. 2018: 97,3% → 2023: 100%.</i>		
Definición y desarrollo de los Planes de Comprobación , incluido los planes anuales de Inspección y planes conjuntos de lucha contra el fraude.		
Revisión y armonización de la medición de datos de lucha contra el fraude con el resto de Territorios Históricos.		
OBJETIVO 35. Gestionar el modelo de financiación institucional que garantice la suficiencia financiera para el sostenimiento de los servicios públicos que definen el estado del bienestar.		
<i>META: Peso de la recaudación de Gipuzkoa sobre la de la CAPV. 2018: 99% del coeficiente horizontal → 2023: >= 99%.</i>		
Seguimiento, análisis y propuesta de mejoras del modelo de financiación institucional .		
OBJETIVO 36. Alcanzar la estabilidad presupuestaria y la sostenibilidad financiera en el sector público foral al cierre de la legislatura.		
<i>META: Resultado presupuestario. SEC=>0. 2019(previsión): Sí → 2023: Sí</i>		
Gestión de la política presupuestaria en términos de estabilidad .		
Definición de la estructura financiera óptima de DFG en el ámbito de la sostenibilidad financiera.		
Mantenimiento de una calificación positiva del rating anual en relación a nuestro entorno.		
OBJETIVO 37. Mejorar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, como resultado de una mayor comprensión del valor social de las contribuciones como garantes del estado del bienestar y de la menor tolerancia social respecto a las conductas fraudulentas.		
<i>META: % de centros adheridos al proyecto educativo sobre el total de centros de Gipuzkoa 2018: 65% → 2023: >=73%.</i>		
Colaboración con las administraciones públicas y los agentes sociales de nuestro entorno, promoviendo la educación y la cultura del cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales y del rechazo hacia las conductas fraudulentas.		
OBJETIVO 38. Convertir el sistema impositivo en una verdadera herramienta para reducir la desigualdad económica, poniendo la capacidad normativa fiscal y financiera al servicio del desarrollo económico, el empleo y el bienestar, a través de la acción conjunta con el Departamento de Promoción Económica.		
<i>META: Índice de capacidad redistributiva del IRPF. 2018: 6,15%. → 2023: >=6%.</i>		
Análisis de las mejores prácticas internacionales .		
Diseño de un sistema tributario dirigido a mejorar la equidad, la progresividad y el impulso a la actividad económica .		
OBJETIVO 39. Convertir al Departamento en un referente de administración moderna en términos de integración del entorno socioeconómico, organización e innovación tecnológica.		
<i>META: Porcentaje de trámites registrados electrónicamente. 2018: 74,3% → 2023: 85,0%.</i>		
Integración de los intereses de la sociedad en las políticas que gestiona el departamento.		
Avance en el modelo de trabajo basado en organización flexible y transversalidad .		
Desarrollo de sistemas de información integrados dirigidos a facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la lucha contra el fraude y la gestión financiera eficiente. Administración Electrónica. Plan informático.		

3.1.8 Infraestructuras Viarias**Situación de partida**

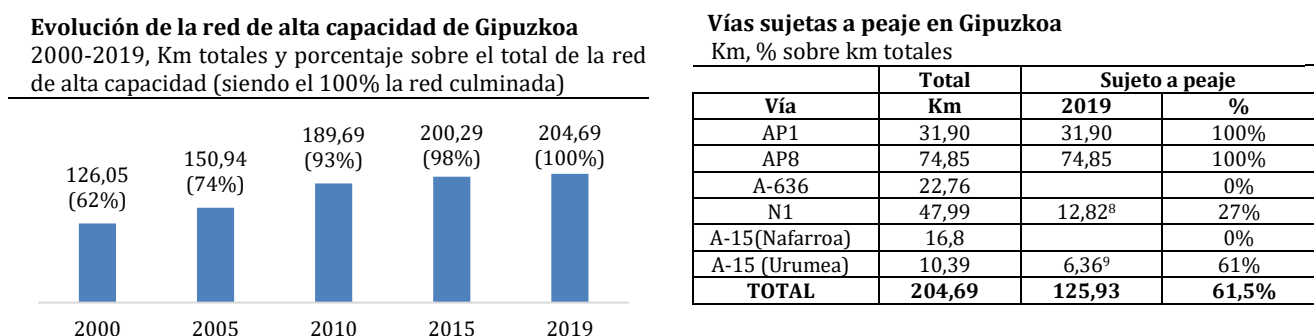
Gipuzkoa cuenta a día de hoy con una **red completa de infraestructuras viarias de primer nivel** que ofrece una **respuesta equilibrada** a las necesidades de movilidad por carretera de todo el territorio, favoreciendo además la competitividad empresarial y el equilibrio territorial.

Tras la finalización de la **“Rotonda de Gipuzkoa”**, que permite la interconexión de las cabeceras comarcales, integra los ejes transeuropeos y conecta con el exterior, todos los municipios **quedan a menos de 15 km de una carretera de alta capacidad**.

Por ese motivo, no se precisa la construcción de nuevas carreteras de alta capacidad más allá de las que se puedan derivar de planteamientos urbanos o actuaciones que **promuevan la intermodalidad** en el transporte de personas viajeras o mercancías. Las inversiones futuras en materia de infraestructuras viarias deberán dirigirse a la **mejora, conservación y explotación** de la red actual.

Además, cabe señalar que la política de **pago por uso** es ya una realidad en Gipuzkoa. Podemos afirmar que nuestro territorio es **referente en la aplicación de estas políticas promovidas desde la Unión Europea**, que además de cubrir los costes de conservación, ayuda a hacer un uso más sostenible de la movilidad por carretera.

En este sentido, la aplicación de la **tecnología free-flow** ha permitido dar un salto cualitativo tanto en lo que respecta a la propia infraestructura como a la gestión del nuevo sistema.

Figura 16. Principales indicadores en materia de infraestructuras viarias**Comparativa internacional del porcentaje de vías de alta capacidad sujetas a pago para el transporte de mercancías**

Alemania	Italia	Francia	Gipuzkoa	España
100%	86%	79%	61%	18%

Fuente: Departamento Infraestructuras Viarias

Por último, se debe resaltar que, en los últimos años, se está produciendo una rápida **evolución tecnológica** en los vehículos, con la introducción de vehículos híbridos o eléctricos, o la creciente **capacidad de comunicación** entre vehículos y del **vehículo con la infraestructura**, lo que obligará a una evolución de estas últimas.

Retos

- Fortalecer el equilibrio territorial y el desarrollo urbano, rural y medioambiental de municipios y comarcas, gracias a las infraestructuras viarias y su modelo de financiación.
- Abordar la transición de un modelo basado en la construcción a un modelo basado en la gestión integral, inteligente y dinámica de infraestructuras y servicios.
- Culminar los proyectos estratégicos de infraestructuras del territorio, que permitan la mejora de la conexión de las comarcas con la red de alta capacidad y mejoras en los niveles de servicio de la red actual, principalmente de la de alta capacidad.

A continuación, se presentan los objetivos, líneas y acciones estratégicas 2020-2023 del Departamento.

⁸ Solo vehículos pesados

⁹ Solo vehículos pesados

OBJETIVO 40. Consolidar la política de financiación de la red de carreteras.



META: Implantación del pago por uso en la red foral de alta capacidad. 2018: 125,93 km (61,5%) → 2023: 141,43 km (69%)

Implantación del cobro de peajes en la A-636.



OBJETIVO 41. Poner en marcha proyectos que mejoren las conexiones de la red de alta capacidad, mejoren la accesibilidad de zonas industriales y urbanas, y aumenten la seguridad y funcionalidad de la red.



META: Desarrollo de proyectos: ejecución de la conexión A-15/N-1, la mejora de la carretera GI-631 entre Azkoitia y Urretxu; y puesta en marcha de un Centro de Transporte en la AP-8 referente a nivel europeo en cuanto a niveles de seguridad y servicios. 2018: 0% de desarrollo de los proyectos → 2023: Finalización de la primera fase de la mejora de la carretera GI-631 (100%) y puesta en marcha del Centro de Transporte.

Redacción del proyecto y tramitación de las obras de conexión A-15 / N-1 en Bazkardo (Andoain).



Ejecución de la primera fase de la mejora de la carretera GI-631 entre Azkoitia y Urretxu.



Puesta en operación del Centro de Transporte en Astigarraga y Oiartzun.



OBJETIVO 42. Desarrollar herramientas y planes de gestión para la progresiva digitalización de la red y su adaptación a los cambios futuros.



META: Aprobación de un plan que identifique soluciones ITS a las nuevas necesidades de movilidad por carretera. 2018: 0% de desarrollo → 2023: Plan de acción en materia de ITS redactado (100%).

Vigilancia tecnológica y planificación de los pasos a dar en el ámbito de las ITS-s.



3.1.9 Políticas Sociales

Situación de partida

Gipuzkoa presenta **niveles destacados de cohesión social** gracias, entre otros factores, a una apuesta sostenida por reducir las desigualdades (de renta, género, etc.) y al nivel de **cobertura de necesidades sociales**, logrado mediante el notable desarrollo de la red pública de atención en la última década.

Figura 17. Oferta de plazas y personas atendidas por los servicios sociales forales de Gipuzkoa

Número de plazas de la red pública por colectivo 2008-2018, tasa anual de crecimiento compuesto (TACC)				Número de personas atendidas por servicio 2008-2018, tasa anual de crecimiento compuesto (TACC)			
	2008	2018	TACC '08-'18		2008	2018	TACC '08-'18
Personas mayores	5.390	6.112	+1%	Personas atendidas en Infancia ¹⁰ (de los cuales MENAs)	740 (279)	1.445 (728)	+7%
Discapacidad	713	2.662	+14%	Personas beneficiarias de prestación por dependencia (gasto en millones de euros)	4.547	15.531 (62 Millones de euros)	+13%
Inclusión Social	376	498	+3%	Total, de personas atendidas ¹¹ (% s/población)	22.905 ¹² (3,3%)	29.371 (4,1%)	+4%
Enfermedad Mental	307	473	+4%				
Protección a la infancia	364	389	+1%				
Sociosanitario	85	100	+2%				
Total	7.235	10.234	+4%				

Fuente: Departamento de Políticas Sociales

Los **cambios demográficos y sociales** (envejecimiento de la población, flujos de migración, transformación de estructuras familiares, etc.) generan la necesidad constante de adecuar necesidades y demandas sociales; sin olvidar la **progresiva proclamación legal** de los servicios sociales que consagran derechos subjetivos y crean nuevos servicios y prestaciones económicas, antes inexistentes. Como consecuencia del envejecimiento de la población, en el año 2023 en Gipuzkoa **30.810 personas tendrán algún grado de dependencia**, 2.600 personas más que en la actualidad y la inmensa mayoría mayores de 80 años.

En este sentido, en los últimos años ha crecido el número de las **personas beneficiarias de prestación por dependencia**, de las atendidas en servicios de protección a la infancia y, en general, del total de personas atendidas en los diferentes servicios sociales que alcanza ya el 4,1% de toda la población de Gipuzkoa. Este crecimiento de la atención debe considerarse como un **éxito del sistema de servicios sociales en cuanto a la detección y la atención de situaciones de dependencia, discapacidad, exclusión y desprotección**, y no exclusivamente como un aumento real de las necesidades.

En todo caso, existe una problemática creciente que no encaja en este patrón: la de los Menores Extranjeros No Acompañados (MENAs) y Jóvenes No Acompañados (JENAs), que se encuentran en situaciones cada vez más frecuentes de grave **exclusión social**, una vez salen del sistema de protección existente, factor que precisa de modelos y fórmulas más allá del propio sistema de servicios sociales.

Retos

- Lograr un equilibrio adecuado entre la demanda y oferta de servicios sociales.
- Mejorar la cobertura y la calidad de la atención residencial en el ámbito de la dependencia y la discapacidad.
- Reforzar y mejorar los servicios destinados a personas menores y jóvenes migrantes no acompañadas
- Apostar por la atención integral en el domicilio y convertir Gipuzkoa en un territorio de cuidados basado en un modelo de innovación social centrado en las personas y su entorno.
- Reforzar y mejorar la intervención ante situaciones de riesgo y exclusión.
- Poner en valor el impacto positivo (empleo, renta, impuestos) de la política social sobre el bienestar de la ciudadanía, de forma individual (personas beneficiarias hoy o mañana) y como conjunto social, trabajando además los valores asociados a la igualdad de mujeres y hombres y la prevención de la violencia machista.

A continuación, se presentan los objetivos, líneas y acciones estratégicas 2020-2023 del Departamento:

¹⁰ Personas atendidas en recursos residenciales y programas durante el año.

¹¹ Personas que reciben algún tipo de atención por parte de los servicios sociales forales.

¹² Dato 2012.

OBJETIVO 43. Garantizar el ejercicio del derecho subjetivo de la ciudadanía a los servicios sociales mediante la provisión eficiente de las prestaciones y los servicios de competencia foral.



META: % de personas con derecho subjetivo atendidas. 2018: 89,06% personas mayores con dependencia, 54,95% personas con discapacidad, 0,44% inserción, 100% infancia. → 2023: 90,00% personas mayores con dependencia, 55,00% personas con discapacidad, 0,5% inserción, 100% infancia.

Provisión de los servicios y prestaciones de competencia foral de acuerdo con la Ley Vasca 12/2008 de Servicios Sociales.



OBJETIVO 44. Ofrecer y prestar en todos los servicios una atención centrada en la mejora de la calidad de vida de las personas.



META: Obtención de una media de 7 puntos en las encuestas de satisfacción recibidas. (No se dispondrá de resultados hasta 2020).

Implantación de un **nuevo modelo de atención residencial** centrado en la calidad de vida de las personas.



Diseño de un **nuevo plan para la prevención y la atención a la desprotección infantil.**



Puesta en marcha de un **modelo integral para la atención a víctimas de violencia machista**, desde la perspectiva feminista y que resulte empoderante para las mujeres.



Despliegue del **Plan de Inclusión Social.**



Extensión del seguimiento y apoyo a los **cuidados en el domicilio** de las personas titulares de prestaciones económicas.



Mejora y **medición de la calidad de los procesos y servicios desde la perspectiva de las personas usuarias.**



OBJETIVO 45. Adecuar la oferta de la red pública de recursos sociales de Gipuzkoa a la **evolución de las necesidades sociales.**



META: nº de acumulado de nuevas plazas en la red foral. 2023: 600.

Despliegue del Mapa de servicios sociales, incluyendo la promoción de los **nuevos equipamientos** que se consideren prioritarios en todo el territorio.



OBJETIVO 46. Fomentar nuevas fórmulas de cuidados y apoyos para garantizar una atención adecuada a las necesidades de las personas y lo más **próxima posible a su entorno.**



META: Tasa de permanencia en el domicilio en personas mayores atendidas por DFG. 2018: 75,28% → 2023: 76%.

Diseño y testeo de un **modelo de innovación social** que apueste por la **atención centrada en las personas.**



Desarrollo de un **plan para el fomento de la atención integral en el domicilio**, con especial incidencia en las situaciones de **desprotección y soledad no deseada.**



Promoción de la **prevención para reducir las variables de riesgo.**



OBJETIVO 47. Mejorar la organización, gestión, eficacia y viabilidad del sistema guipuzcoano de **servicios sociales.**



META: % de personas diferentes atendidas respecto a la población. 2018: 4,06% → 2023: 4,12%.

Cumplimiento del proceso de **integración de centros** públicos en el Organismo Autónomo **KABIA** e impulsar el proceso de unificación.



Ejecución de la estrategia para el **fomento de la iniciativa social organizada.**



Implementación de un **sistema de gestión sostenible y eficaz** a todos los recursos del sistema.



Mejora de la **coordinación** interna del Departamento y la coordinación con sus Organismos Autónomos.



Fortalecimiento de la **colaboración interinstitucional**, especialmente con los Ayuntamientos y el Gobierno Vasco.



3.1.10 Medio Ambiente y Obras Hidráulicas**Situación de partida**Medio ambiente

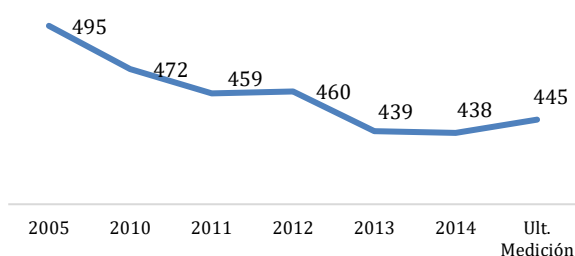
Gipuzkoa presenta los problemas ambientales propios de la mayoría de los territorios europeos (elevado consumo de materiales, suelo, agua y energía, altos niveles de generación de residuos y emisiones), agravados en algunos casos, por las características del territorio: una alta densidad de población, un gran desarrollo industrial y una topografía abrupta.

Cabe destacar que, en materia de **residuos urbanos**, la ciudadanía guipuzcoana posee una **elevada conciencia**, reflejada en la reducción paulatina de la producción de residuos domésticos. Cada habitante produce hoy una media de 445,48 kg/año, si bien únicamente el 56,9 % se recogen selectivamente.

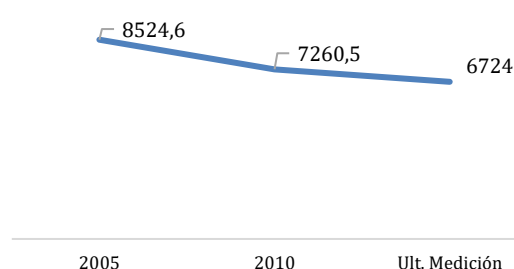
El índice de **emisión de gases de efecto invernadero** también se ha reducido en los últimos años, cumpliendo así con los objetivos planteados en la EGLCC 2050 para el año 2030. El CO² representa el 87,6 % de las emisiones, seguido del metano (8,8 %).

Figura 18. Indicadores de situación actual en materia de residuos domésticos y emisiones

Producción de residuo doméstico por habitante
2005-Último año disponible, kg total de residuo



Emisiones de gases de efecto invernadero
2005- Último año disponible, Toneladas/año



Fuente: Departamento de Medio Ambiente y Obras Hidráulicas

Obras hidráulicas

Aún quedan diversos municipios en Gipuzkoa que carecen de una **red básica de saneamiento**. En lo relativo al abastecimiento de agua potable, existen núcleos de población que se **abastecen por medio de captaciones precarias**, que requieren una solución eficaz en los próximos años.

En cuanto a los **ecosistemas fluviales**, existen problemas concretos como las más de 700 estructuras que impiden la libertad de movimientos de la fauna piscícola, que requieren actuaciones de recuperación por parte de DFG, como parte de su labor continuada de vigilancia y restauración de estos ecosistemas.

Retos

- Promover la actuación coordinada de las instituciones ante los problemas ambientales de Gipuzkoa.
- Promover la economía circular en el territorio con todos los agentes concernidos, sensibilizar sobre la necesidad y oportunidad del cambio de una economía lineal a una circular.
- Educar a la ciudadanía en los valores de la protección de la naturaleza, medio ambiente y la sostenibilidad.
- Promover la transición hacia un modelo energético sostenible basado en energías renovables y eficiencia energética.
- Prevenir y compensar los impactos ambientales de planes/proyectos/actividades de Aytos. y DFG.
- Contribuir a la transición hacia un modelo de desarrollo hipocarbónico y la reducción de la amenaza del cambio climático.
- Mejorar la calidad, prevención y corrección de impactos sobre nuestras playas y litoral.
- Continuar mejorando la red de infraestructuras hidráulicas del territorio, y garantizar la operatividad de la red de control y vigilancia de ríos, y la paulatina restauración de los ecosistemas fluviales.

A continuación, se presentan los objetivos, líneas y acciones estratégicas 2020-2023 del Departamento:

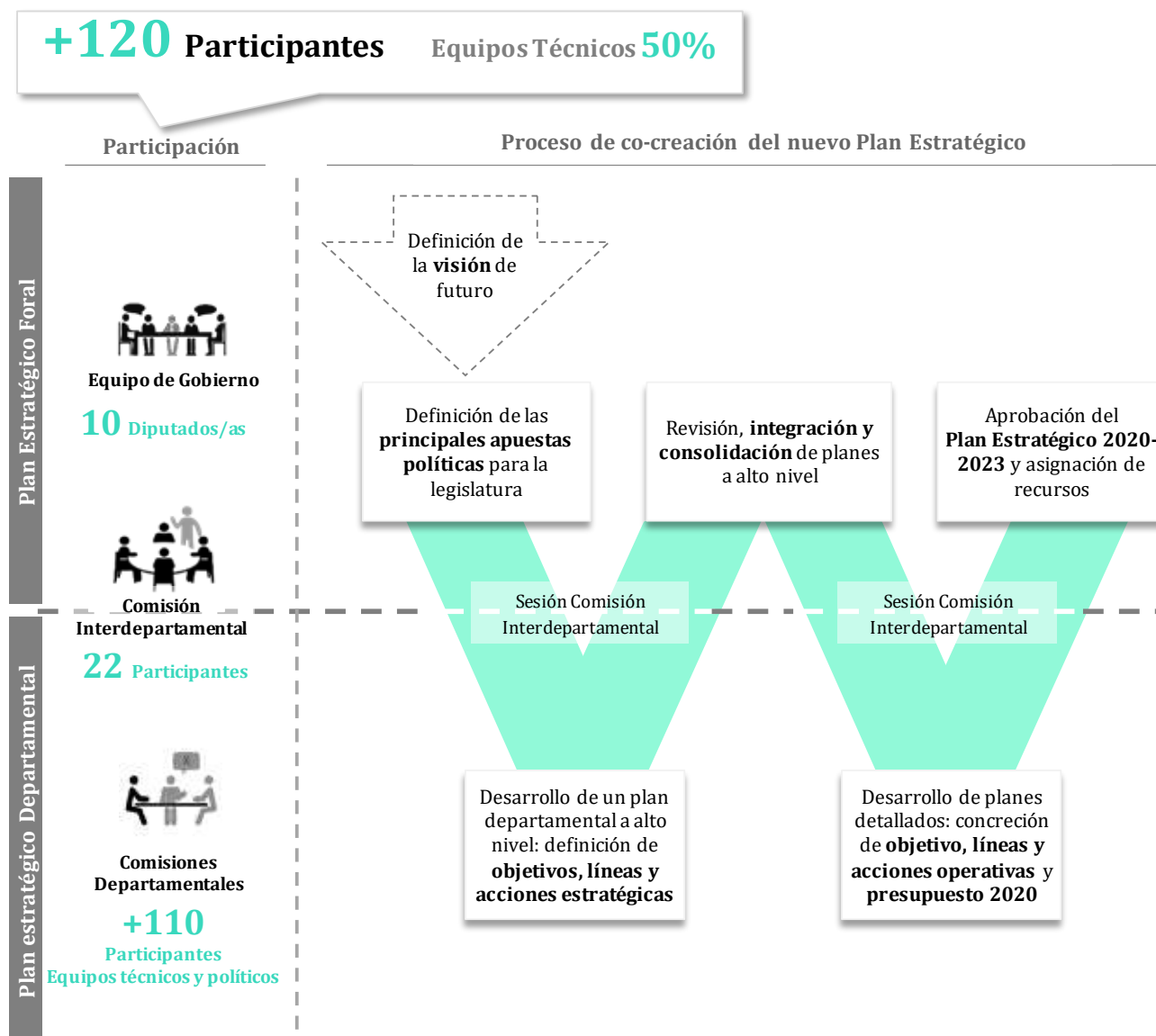
OBJETIVO 48. Impulsar una economía 100% circular para Gipuzkoa en 2050.	
<i>META: Generación de residuo doméstico por habitante y año. 2019 (previsión): 445 → 2023: 410.</i>	
Impulso del Observatorio de Prevención y Gestión de los Residuos Urbanos de Gipuzkoa.	
Impulso de la prevención de residuos urbanos .	
Mejora de la gestión de los residuos/recursos y promover proyectos de economía circular .	
Impulso del programa de ayudas a la economía circular.	
OBJETIVO 49. Impulsar la transición a un modelo energético sostenible en Gipuzkoa.	
<i>META: % de participación de renovables en el consumo interior bruto energético. 2019 (previsión): 9% → 2023: 15%.</i>	
Mantenimiento y mejora del Observatorio de Pobreza Energética de Gipuzkoa .	
Actualización de la Estrategia de Sostenibilidad Energética de Gipuzkoa 2050 (ESEG 2050) y otros estudios.	
Impulso del cambio del modelo energético en comarcas y municipios.	
Promoción del ahorro y la eficiencia energética y el uso de energías renovables en hogares y empresas.	
Promoción de la formación y sensibilización en sostenibilidad energética.	
Mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión Integral Energética del Sector Público Foral (SPF) .	
Impulso de un tejido económico local innovador orientado al cambio de modelo energético .	
OBJETIVO 50. Impulsar la eficiencia y resiliencia del territorio.	
<i>META: Nº de hectáreas integradas en la red de infraestructuras verdes. 2019 (previsión): 44.776 → 2023: 60.000.</i>	
Prevención y corrección de impactos ambientales y climáticos en planes, programas, proyectos y actividades.	
Promoción de una red de infraestructuras verdes y desfragmentación del territorio .	
OBJETIVO 51. Impulsar la Estrategia de Lucha contra el Cambio Climático 2050 (Gipuzkoa Klima, Naturklima)	
<i>META: Emisiones de gases de efecto invernadero en Gipuzkoa (toneladas/año). 2019 (previsión): 6.600 → 2023: 6.200.</i>	
Impulso como Norma Foral de la Estrategia de Lucha contra el cambio climático . Gipuzkoa Klima 2050.	
Seguimiento del cumplimiento de la Estrategia-EGLCC 2050 .	
Anticipación a los riesgos , mediante cartografía y monitorización de riesgos climáticos	
Impulso de planes de acción y proyectos por metas .	
Desarrollo de la Fundación de Cambio Climático de Gipuzkoa-Naturklima.	
Desarrollo del plan de educación y comunicación sobre cambio climático.	
Desarrollo del modelo de gobernanza del cambio climático.	
OBJETIVO 52. Gestionar de forma sostenible las playas y el litoral de Gipuzkoa.	
<i>META: Nº de playas con certificación de gestión de calidad y ambiental. 2019 (previsión): 9 → 2023: 13.</i>	
Limpieza y vigilancia de playas y litoral	
Impulso del sistema de gestión y certificación integrado . Normalización de estándares (calidad, medio ambiente).	
Monitorización: explotación de la Red Foral de Videometría de playas-litoral.	
Campañas y acciones de información y sensibilización.	
Mantenimiento de la red web-cam de información del estado de las playas.	
Convenios de colaboración con ayuntamientos costeros .	
Dinamización de la Mesa Territorial de Playas de Gipuzkoa.	
Estudios y acciones de mejora de arenas y litoral .	
Mejora de la coordinación con otros agentes (Puertos, Sanidad, Costas).	
OBJETIVO 53. Completar y mejorar la red de saneamiento de aguas residuales, y reforzar las garantías de los sistemas de abastecimiento de agua potable.	
<i>META: Nº de obras ejecutadas de saneamiento y abastecimiento. 2019 (previsión): 3 → 2023: 13.</i>	
OBJETIVO 54. Impulsar la recuperación morfológica y ambiental de los ecosistemas acuáticos.	
<i>META: Nº de obras ejecutadas de restauración fluvial. 2019 (previsión): 2 → 2023: 15.</i>	
OBJETIVO 55. Renovar y modernizar la red de estaciones de aforo y de calidad del agua del territorio.	
<i>META: Nº de estaciones de aforo y/o calidad renovadas. 2019 (previsión): 1 → 2023: 8.</i>	

BLOQUE 4. Modelo de gestión del Plan

4.1. Elaboración y aprobación

El Plan ha sido elaborado en un **proceso de trabajo ágil y participativo**, compartido con el equipo de la institución (más de 120 personas participantes, como representantes de los equipos políticos y técnicos), y contrastado con diversos representantes institucionales, empresariales, sociales y otros agentes relevantes de Gipuzkoa.

Figura 19. Proceso de co-creación del Plan Estratégico 2020-2023



Fuente: Dirección de Estrategia

Por coherencia con los principios del buen gobierno y del modelo de gestión avanzado promovidos por DFG, el PE ha cumplido con los criterios definidos en materia de igualdad de género, igualdad lingüística, fomento de la transversalidad y colaboración interdepartamental, transparencia, sostenibilidad medio ambiental, participación ciudadana y alineación con el marco estratégico de los ODS de Naciones Unidas, entre otros.

La aprobación formal del plan tendrá dos hitos fundamentales:

- La aprobación en Consejo de Gobierno Foral.
- La aprobación en Juntas Generales, una vez presentado el PE y atendidas las mociones que pudieran plantear los grupos políticos allí representados.

4.2. Socialización y “vivencia”

Se plantean dos líneas de trabajo para la **socialización** del plan, una interna, en DFG y su sector público foral; y otra externa, en todo Gipuzkoa. Ambas a desarrollar principalmente entre los meses de noviembre 2019 y febrero 2020.

Internamente, se programarán reuniones de presentación y diálogo abierto con todos los Departamentos, con participación de representantes de los equipos políticos y técnicos (en principio se plantean reuniones abiertas al conjunto de los trabajadores y trabajadoras), además de una reunión ad hoc de la comisión interdepartamental, una vez el plan se apruebe formalmente.

En cuanto al **territorio**:

- Se celebrará una presentación pública del PE.
- Se organizarán reuniones de presentación y diálogo abierto en cada una de las comarcas de Gipuzkoa, con participación de representantes de los principales agentes institucionales, económicos, sociales y de otros ámbitos relevantes.
- Adicionalmente, el equipo de gobierno se abre a las demandas concretas de agentes, representantes de la sociedad organizada y colectivos ciudadanos que deseen conocer y compartir el diálogo con el equipo foral en torno a las prioridades de DFG para los próximos años.

En cuanto a la “**vivencia**” del plan, al margen de la dinámica de gestión, seguimiento, evaluación y ajuste del mismo que se detalla a continuación, DFG promoverá diferentes dinámicas que **favorezcan la reflexión estratégica sistemática en los Departamentos**, en torno a los retos de futuro, ámbitos de interés y prioridades recogidas en el Plan, teniendo en cuenta las previsiones de recaudación para los próximos años, como un paso más en la construcción compartida del futuro de Gipuzkoa. En ese sentido, también se profundizará en el análisis de las políticas que desarrollan los diferentes departamentos para la consecución de la visión 2023 (“**Gipuzkoa quiere ser la comunidad de personas con menores niveles de desigualdad de Europa**”).

4.3. Seguimiento, evaluación, ajuste y rendición de cuentas

La puesta en marcha en la pasada legislatura de diversas **dinámicas y herramientas de gestión avanzada** (vinculadas principalmente al anterior Plan Estratégico y al Presupuesto Orientado a Resultados POR-EBA) ha permitido a DFG, en términos de generación de valor público, al menos los siguientes logros:

- **Poner más énfasis en los resultados**, en el rendimiento o desempeño,
- Dar importancia a la **responsabilización y rendición de cuentas**,
- Poner en marcha una serie de **cambios en las estructuras organizativas y de gestión**,
- Dar **coherencia a las diferentes herramientas y planos de planificación** existentes en DFG (a nivel temporal considerando corto, medio y largo plazo; y a nivel de planes corporativos, transversales y sectoriales o departamentales).

Al inicio de la nueva legislatura, el objetivo es **fortalecer y perfeccionar** el proceso de seguimiento, evaluación, ajuste y rendición de cuentas de las diferentes herramientas y planos de planificación, profundizando en la nueva cultura de gestión eficaz y eficiente, por la que apuesta DFG.

De hecho, este nuevo Plan Estratégico nace vinculado desde el inicio con los presupuestos departamentales a través del proyecto POR-EBA (consolidado para los próximos años), y con el modelo Etorikizuna Eraikiz (cuyos procesos de soporte y estructura de gobernanza y gestión también han sido concebidos para funcionar de forma articulada y entrelazada).

Considerando los **tres planos temporales** (corto-medio-largo plazo) de planificación orientada a la acción establecidos por DFG, los modelos, dinámicas y herramientas de gestión se alinean y coordinan de acuerdo al siguiente esquema:

Figura 20. Principales dinámicas y herramientas de gestión avanzada y construcción de futuro de DFG
Claves de Etorbizuna Eraikiz, Plan Estratégico y POR-EBA

				CONSTRUCCIÓN COMPARTIDA del FUTURO		
				Largo plazo	2020-2023	2020
1. MODELO	<u>Etorbizuna Eraikiz (EE)</u>			<u>Plan Estratégico (PE)</u>	<u>Presupuesto Orientado a Resultados POR-EBA</u>	
	Compromiso de DFG para la participación y la cooperación de distintos actores sociales en la reflexión y elaboración estratégica de la agenda pública.		Instrumento principal para el liderazgo y dirección de la acción del gobierno foral para la nueva legislatura.		Herramienta de planificación y gestión presupuestaria vinculada al Plan Estratégico y a sus objetivos.	
2. OBJETIVOS	1. Identificar retos de futuro. 2. Cooperar en el diseño y experimentación de las políticas públicas. 3. Construir colectivamente la agenda pública. 4. Impulsar la transformación de DFG.		1. Dirigir la acción del nuevo gobierno. 2. Servir de marco de priorización y actuación. 3. Funcionar como herramienta de apoyo a la operativa interna. 4. Vincular el PE con la dinámica de trabajo establecida. 5. Actuar como herramienta de planificación, seguimiento y control para los órganos de gobierno.		1. Vincular presupuestos y PE. 2. Diseñar los presupuestos con un enfoque centrado en los objetivos y resultados a alcanzar. 3. Buscar coherencia e integración entre las herramientas de planificación de DFG. 4. Fortalecer los procesos de evaluación y reporte de cuentas. 5. Redefinir el rol y la responsabilidad de los actores.	
	1. Competitividad y atracción 2. Bienestar social 3. Gobernanza colaborativa 4. Territorio sostenible y movilidad		1. Esfuerzo colectivo para construir el futuro 2. Competitividad y empleo de calidad 3. Cohesión social y reducción de desigualdades 4. Gobernanza colaborativa		Despliegue por departamentos (10) y programas presupuestarios. Actividad sectorial, orientada al cumplimiento de la visión, con perspectiva transversal y de forma compartida	
4. HERRAMIENTAS y ESPACIOS	<ul style="list-style-type: none"> Gipuzkoa Taldean "Gipuzkoa delibera y propone" Gipuzkoa Lab "Gipuzkoa experimenta y aprende" 		<ul style="list-style-type: none"> Documento PE 2020-2023 y su despliegue de objetivos, líneas de actuación y acciones. "DFG planifica y prioriza" Informes anuales de evaluación "DFG evalúa y ajusta" 		<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto POR-EBA 2020 y su despliegue por programas presupuestarios "DFG ejecuta, materializa e invierte" Aplicativo MIDENET "DFG evalúa y ajusta" 	
	1. Consejo de Gobierno Foral 2. Zuzendaritza Batzordea 3. Proiektuen Bulegoa 4. Dirección General de Estrategia 5. Departamento de Proyectos Estratégicos		1. Consejo de Gobierno Foral 2. Dirección General de Estrategia 3. Comisiones departamentales		1. Consejo de Gobierno Foral 2. Dirección General de Finanzas y Presupuestos	
Comisión interdepartamental						
6. PROCESOS DE SOPORTE	Seguimiento, evaluación, ajuste y rendición de cuentas					
	Socialización					
	Comunicación					
	Vinculación					

La Dirección de Estrategia, como responsable de la gestión del PE y de POR-EBA, plantea una serie de acciones y proyectos de mejora, cuyo fin último es convertir paulatinamente estas herramientas y procesos en **instrumentos imprescindibles** para todas las personas que contribuyen a la gestión diaria de la institución.

Siendo conscientes de que se trata de un **proceso de cambio y aprendizaje de largo recorrido**, que exigirá nuevas "formas de hacer" y ajustes en las nuevas soluciones, se plantean las siguientes **acciones de mejora** para los próximos años, que, entre otras cosas, tratarán de fortalecer la integración efectiva de medidas que favorezcan la consecución de la igualdad, y más en concreto de la igualdad de mujeres y hombres:

- Habilitación de un questionario de evaluación del proceso desarrollado en relación con el PE y EBA, para la detección de mejoras operativas concretas en los procesos de gestión asociados.
- Articulación de un mecanismo formal para la actualización anual de objetivos/líneas/acciones estratégicas del Plan, como instrumento vivo que se adapta a las necesidades cambiantes. Este procedimiento culminaría con la aprobación de dichas modificaciones en Consejo de Gobierno Foral.
- Mejora de los informes anuales de evaluación del avance y ejecución del PE, incluyendo nuevos hitos de contraste con cada Departamento.
- Diseño de una herramienta de autoevaluación de los programas presupuestarios.
- Desarrollo de evaluaciones de programas presupuestarios que sirvan como aprendizaje y que se vayan extendiendo en la organización de forma sistemática.
- Proyecto experimental de carácter interdepartamental para fortalecer el proceso de evaluación de políticas públicas (ej. programas subvencionales) incluidas en el PE, en el marco de Etorikizuna Eraikiz.
- Análisis para mejorar la integración de las políticas transversales.
- Mejoras en las aplicaciones informáticas para facilitar y simplificar ciertas tareas (ej. despliegue de información de detalle o automatización de procesos de carga de información).
- Vinculación de objetivos y líneas de actuación de EBA con ODS.

4.4. Evaluación del anterior plan

De acuerdo con los principios de gestión avanzada, el modelo de gestión del plan debe incluir la **evaluación del anterior Plan Estratégico 2015-2019**.

Las conclusiones más destacadas son:

- **Cumplimiento de compromisos políticos** adquiridos: los principales compromisos políticos adoptados en 2015 en el marco del Plan se han cumplido de forma satisfactoria, siendo especialmente reseñable la **finalización de proyectos de alto impacto para el territorio** (ej. gestión de residuos, “rotonda Gipuzkoa” o el plan de reactivación económica, entre otros). En él debe, se sitúan algunos proyectos (regeneración de Pasaia) cuyos avances han sido menores que los deseados, debido principalmente a la multiplicidad de agentes intervinientes y las dificultades para materializar acuerdos de impulso decidido a los mismos.
- **Nuevo modelo de gobernanza colaborativa**: el principal exponente de la apuesta por un nuevo modelo de gobernanza ha sido el **modelo Etorikizuna Eraikiz** y sus diferentes espacios y dinámicas de deliberación y experimentación compartida con los diferentes agentes del territorio.

A finales de la legislatura, se materializaron los primeros resultados de dicho modelo, con el diseño y constitución de **ocho centros de referencia y proyectos estratégicos** en ámbitos prioritarios para el futuro de Gipuzkoa, si bien el **reto** pasa por extender progresivamente el nuevo modelo de gobernanza colaborativa, fortalecer la colaboración interinstitucional, y consolidar Etorikizuna Eraikiz como herramienta fundamental para reorientar las políticas públicas, definiendo una nueva agenda pública.

- **Alto grado de avance de la puesta en marcha de los objetivos/líneas/actuaciones** planificadas en 2015 por cada uno de los departamentos de DFG: se ha alcanzado un 91,4% de avance medio en la implantación hasta la fecha de las estrategias definidas (detalle en páginas 37-38).
- **Alto grado de ejecución presupuestaria** asociada al PE: en la misma línea, se ha producido un 83,6% de ejecución media de los presupuestos planificados anualmente (ver páginas 37-38 para detalle).
- **Consolidación de prácticas de planificación y gestión avanzada**: además cabe destacar la puesta en marcha y mejora progresiva de un ciclo completo de planificación-ejecución-evaluación-ajuste del Plan Estratégico; la vinculación del plan con el presupuesto (POR-EBA) como parte de un proyecto pionero en nuestro entorno; y el desarrollo del marco de mejora de la gestión avanzada en las administraciones públicas vascas (proyecto Aurrerabide).

Todos ellos proyectos internos que han servido para acelerar la transformación interna de las prácticas de gestión, y para consolidar a DFG como una institución de referencia en este ámbito, si bien el **reto** pasa por extender la cultura de gestión avanzada y perfeccionar paulatinamente las herramientas y prácticas asociadas, con especial énfasis en la evaluación de políticas públicas y la reflexión estratégica sistemática.

- **Superación de “brechas” organizativas**: si bien las dinámicas de trabajo asociadas al Plan y el nuevo modelo de gobernanza han favorecido la colaboración y la transversalidad interna, se constata con preocupación la existencia

de una serie de “brechas”: entre la sociedad y el Sector Público Foral; entre cargos políticos y personal técnico; entre Departamentos; o entre niveles del personal funcionario.

El **reto** es seguir trabajando con el nuevo modelo de gobernanza y extender la nueva cultura de trabajo, de manera que incluyan cada vez a más personas y más niveles de la organización, favoreciendo la progresiva transformación de las formas de hacer y de colaborar de la institución, y la superación progresiva de las brechas identificadas.

Esta síntesis de evaluación (basada en los datos disponibles a octubre 2019), se complementa con:

- Los **informes de evaluación anuales** que se han elaborado, y el descargo que anualmente se realiza ante las Juntas Generales con la presentación de la Cuenta General.
- Los **ejercicios internos** (a nivel departamental, interdepartamental y de Equipo de Gobierno; con participación de equipos políticos y técnicos; sobre el avance de los contenidos, y sobre los procesos de trabajo) de evaluación del Plan realizados periódicamente en la institución desde 2015 hasta hoy.
- La **rendición de cuentas publicada online en tiempo real** por DFG sobre el avance del PE; práctica que ha sido reconocida como iniciativa de referencia en materia de transparencia pública.

A continuación, se presenta un ejercicio detallado de evaluación del Plan Estratégico 2015-2019 por cada uno de los Departamentos, sobre la base de los principales indicadores de grado de avance y ejecución presupuestaria. Asimismo, para cada Departamento se incluyen:

- Los principales logros y reconocimientos obtenidos en cada ámbito de actuación.
- Una síntesis del diagnóstico de situación actual a fecha 2019, **destacando (en azul) algunas de las principales desigualdades que se producen en cada ámbito de actuación.**

	Plan Estratégico 2015-2019		Reconocimientos y logros 2015-2019	Claves del diagnóstico de situación 2019	
	Objetivos y líneas de actuación	Evaluación 17/18			
		Grado avance			Ejecución Presupuestaria
Diputado General	Conseguir un Plan Estratégico de Gestión 2015-2019 eficaz, a través de una gobernanza abierta y colaborativa	92,0%	91,7%	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo Etorbizuna Eraikiz y espacios Gipuzkoa Lab y Gipuzkoa Taldean - Administración referente en políticas de igualdad de género - Presupuesto orientado a resultados - Gipuzkoa territorio histórico referente en promoción y uso del euskara 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora paulatina de la brecha salarial. Gipuzkoa: 2012: 18,2% → 2017: 12,8% (vs Suecia: 2017: 12%) - Uso del euskara como lengua habitual en el hogar 2016: 28% vs CAPV: 14% - Desafección política de la ciudadanía - Buena valoración de DFG. Confianza en las instituciones, sociómetro abril 2019: DFG 5,57/10 vs Gobierno Estatal 3,22/10
	Promover la reflexión a medio-largo plazo, para ayudar a reorientar las políticas públicas a través de una gobernanza abierta y colaborativa				
	Contribuir a consolidar la paz de modo definitivo e irreversible, y profundizar en la cultura democrática de Gipuzkoa				
	Incorporar la perspectiva de género en la definición, ejecución y evaluación de las políticas públicas forales				
	Impulsar el uso por defecto del euskara tanto en DFG como en el resto de agentes del territorio				
Acercar la Diputación a la ciudadanía, y reforzar la comunicación interna y en Juntas Generales					
Cultura, Turismo, Juventud, Deporte y Cooperación	Avanzar hacia un modelo cultural más sostenible, participativo y transformador	95,3%	94,4%	<ul style="list-style-type: none"> - Gordailua como modelo singular por albergar una colección en la que toman parte distintos organismos - EQZE como centro formativo de alto nivel - Norma foral de mecenazgo - Eskola Kirola como modelo propio y pionero de iniciación al deporte 	<ul style="list-style-type: none"> - Territorio solidario (+30.000 personas voluntarias, + 1.000 organizaciones del tercer sector) - Dinamismo socio-cultural (Tiempo medio dedicado a aficiones artísticas: Gipuzkoa: 2h, 48 min vs CAPV: 2h, 14min) - Juventud (13,7% de la ciudadanía) con cada vez mayores dificultades (tasa de paro población 16-29 años 29,5%; 3,6% de las personas 18-34 años recibe la RGI; 29,5 edad media de emancipación)
	Generar un modelo de turismo sostenible y ordenado				
	Fortalecer la estructura de apoyo al deporte organizado				
	Abordar de forma estructural los problemas de financiación que arrastra el mundo de la cultura y del deporte				
	Convertir DFG en un agente activo en la cooperación al desarrollo democrático y social de los territorios más desfavorecidos				
Gobernanza y Comunicación	Mejorar y modernizar los métodos de trabajo y sistemas de gestión del Ente Foral	86,0%	87,3%	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Integridad Institucional - Modelo de gobernanza abierto y colaborativo - Administración referente en transparencia y en participación ciudadana - 400 nuevas plazas en diversas OPEs - Programa pionero Partekatuz - Gobierno con mayor implantación de la administración electrónica del Estado 	<ul style="list-style-type: none"> - Envejecimiento de la plantilla DFG: 50% se jubila en 7 años. - Brechas organizativas internas - 53% de los puestos de trabajo son de categorías C-D-E - Participación ciudadana en Gipuzkoa (11.000 personas han tomado parte y 22.100 propuestas sobre el presupuesto)
	Afianzar una relación abierta con la ciudadanía				
	Empoderar al servidor público				
	Dar a conocer Gipuzkoa y a sus principales agentes en el extranjero				
Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial	Impulsar empresas eficaces y eficientes generadoras de empleo, competitivas, basadas en la innovación y la internacionalización	94,7%	89,2%	<ul style="list-style-type: none"> - 25º aniversario de BIC Gipuzkoa: 732 proyectos analizados y apoyo a 500 nuevos negocios. - 12º aniversario del programa EMEKIN, pionero de apoyo al emprendimiento femenino: atención a 2.084 mujeres, creación de 1.067 empresas y 1.400 empleos - Diagnóstico de la Industria 4.0 en las pymes de Gipuzkoa (más de 400 empresas visitadas) - Gasto I+D/PIB 2,38% en Gipuzkoa, por encima de la media de la UE 2,06% 	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperación de la economía (+4% anual PIB desde 2015) - Tasa de desempleo: 4,66% hombres y 7,92% mujeres - Tasa de actividad laboral: 8,4% de diferencia entre hombres y mujeres - Peso relevante del sector industrial (28% del VAB) - Tejido empresarial atomizado (99% empresas <50 personas) - 11% de la población ocupada en cooperativas y SALES - 43% de población: estudios profesionales, medios y/o superiores - Entre 8 y 10 municipios con riesgo de despoblamiento - 33 de los 88 municipios del TH son rurales
	Impulsar organizaciones basadas en las personas y enraizadas en el territorio				
	Posicionar a Gipuzkoa como una región puntera en I+D a nivel europeo				
	Promover el desarrollo endógeno y la cohesión territorial				
	Impulsar la transformación competitiva de las empresas de Gipuzkoa				
	Favorecer el desarrollo de personas críticas, participativas, responsables y emprendedoras				
	Alcanzar un nivel de servicios (integrales) y bienestar social en el medio rural similar al del medio urbano				
Poner en valor la actividad económica desarrollada en el medio rural					

	Plan Estratégico 2015-2019			Reconocimientos y logros 2015-2019	Claves del diagnóstico de situación 2019
	Objetivos y líneas de actuación	Evaluación 17/18			
		Grado avance	Ejecución Presupuestaria		
Movilidad y Ordenación del Territorio	Fomentar la movilidad sostenible, el uso del transporte público y la intermodalidad	92,1%	65,4%	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de uso del transporte público Lurraldebus en el 100% de municipios de Gipuzkoa Servicio Renfe Cercanías y Euskotren para el 80% de la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> Red de transporte público completa y alta intensidad de uso Territorio equilibrado (Donostia-San Sebastián 25,9% de la población; más del 50% en ciudades medias y núcleos >10.000 habitantes.) Brechas territoriales entre comarcas y municipios
	Abordar los proyectos estratégicos de movilidad e intermodalidad del territorio				
	Regenerar de forma integral el puerto de Pasaia y Pasaialdea				
	Aprobar los planes territoriales parciales de Donostialdea y Tolosaldea				
Hacienda y Finanzas	Prevenir y perseguir el fraude fiscal	92,3%	83,1%	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de endeudamiento bajo Rating Fitch: A+. Nivel de implantación de la administración electrónica. Presupuesto orientado a resultados Modelo de educación tributaria reconocido por su carácter innovador. Administración puntera en el uso del euskara. 	<ul style="list-style-type: none"> Concierto Económico como pieza básica en el desarrollo normativo y recaudación de los tributos Récord en recaudación de tributos concertados en 2018 (2005: 3.612 → 2010: 3.681 → 2014: 3.936 → 2018: 4.837 → 2020: 5.137 mil euros) Deuda viva, tendencia a la baja desde 2013 (2013: 581; 2018: 528; 2020: 386 mil euros)
	Gestionar de forma eficiente los recursos públicos				
	Mejorar el cumplimiento de las obligaciones tributarias				
	Convertir el sistema impositivo en una verdadera herramienta para reducir la desigualdad económica				
	Seguir progresando en los niveles de calidad de la atención a la ciudadanía				
	Convertir al Departamento en un referente de administración moderna				
Infraestructuras viarias	Culminar la rotonda de Gipuzkoa	96,4%	76,7%	<ul style="list-style-type: none"> “Rotonda de Gipuzkoa” completa (205 km) Referente en aplicación de políticas de pago por uso promovidas desde la Unión Europea. Referentes en ITS sistema free-flow. Premio peaje N-1. 	<ul style="list-style-type: none"> Red completa de infraestructuras viarias de primer nivel (100% municipios a menos de 15 km de una carretera de alta capacidad) Política de pago por uso (Gipuzkoa: 61% de vías de alta capacidad sujetas a pago vs Estado: 18%)
	Diseñar y aprobar nuevos sistemas de cobro				
	Consolidar el plan económico-financiero para la Sociedad Foral BIDEGI y desarrollos tecnológicos				
	Apostar por la eficiencia energética y eficiencia en la gestión del mantenimiento de las carreteras				
	Desarrollar nuevos proyectos para mejorar accesos a la autopista y acometer mejoras en la red de carreteras				
Políticas Sociales	Mejorar la organización y gestión del sistema guipuzcoano de servicios sociales	87,6%	92,2%	<ul style="list-style-type: none"> Nivel alto de cobertura de necesidades sociales Anticipación y previsión de nuevas necesidades (en año 2023 en Gipuzkoa 30.810 personas tendrán algún grado de dependencia, 2.600 personas más que en la actualidad y la inmensa mayoría mayores de 80 años) Modelo de cogestión con iniciativa social Proyectos experimentales pioneros como Elkar Ekin, Etxean Bizi y OKencasa 	<ul style="list-style-type: none"> Evolución del nº de plazas red pública (2008: 7.238 → 2018: 10.234) Atención al 4% de la población total Pobreza relativa de la población con trabajo, que ha pasado del 7% en 2012 al 10,2% en 2017 Aumento del número de personas beneficiarias de prestación por dependencia (2008: 4.547 → 2018: 15.531) Problemática MENAs y JENAs: personas atendidas en el servicio, 2008: 740 → 2018: 1.445
	Mejorar la cobertura y calidad de la atención				
	Promover la autonomía de las personas dependientes y con discapacidad				
	Promover la inserción social y atender a las personas en riesgo o situación de exclusión social				
	Mejorar la atención a las personas en riesgo o situación de desprotección				
	Mejorar la atención a personas adultas en desprotección y garantizar una atención eficaz en situaciones de urgencia				
	Colaborar con las demás instituciones en el desarrollo de la Ley de servicios sociales				
Medio Ambiente y Obras Hidráulicas	Resolver definitivamente el problema de la gestión de los residuos con criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental	86,2%	72,0%	<ul style="list-style-type: none"> Centro Medioambiental de Gipuzkoa Referente en materia de planificación estratégica para la sostenibilidad y herramienta de la Agenda 21 local Observatorio de pobreza energética pionero en el estado Reconocimiento como institución puntera en la gestión de aguas 	<ul style="list-style-type: none"> Elevada conciencia ciudadana en materia de residuos (producción de residuo urbano por habitante 2005:495 → 445 kg/año, sólo 56,9% recogido selectivamente) Índice de emisión de gases de efecto invernadero en descenso (2005: 8.524 → 2010: 6.724) Municipios puntuales sin red básica de saneamiento y con captaciones precarias. Restauración paulatina de ecosistemas fluviales
	Reforzar las garantías de los sistemas de abastecimiento de agua y completar el saneamiento de aguas residuales				
	Creación de un organismo de colaboración de Reciclaje y Reutilización				
	Hacer de la sostenibilidad una seña de identidad en Gipuzkoa				
	Gestionar de forma integral las playas guipuzcoanas				



**Gipuzkoako
Foru Aldundia**
Diputación Foral
de Gipuzkoa