Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

Plan Estratégico de Gestión 2015-2019

Actualizado con fecha de 5 de julio de 2016

0. Índice de contenidos

1. Nuestra apuesta para fortalecer Gipuzkoa: resumen ejecutivo del Plan 3
2. ¿Qué es el Plan Estratégico de Gestión DFG 2015-2019? 6
   2.1. Qué queremos lograr con el Plan Estratégico de Gestión DFG 2015-2019 6
   2.2. Contenidos del Plan Estratégico de Gestión DFG 2015-2019 7
3. Contexto del Plan 8
   3.1. Razones y oportunidad del Plan 8
   3.2. Contexto económico y social de Gipuzkoa 9
4. El futuro de Gipuzkoa 12
   4.1. Visión y rasgos del proyecto de futuro 12
   4.2. Objetivos y compromisos 14
5. Proyectos estratégicos 17
   5.1. Plan de Apoyo a la Recuperación Económica 19
   5.2. Mapa de Servicios Sociales de Gipuzkoa 19
   5.3. Gestión de residuos 19
   5.4. Metro Donostialdea 19
   5.5. Regeneración de Pasaialdea 20
   5.6. Tabakalera y el ecosistema cultural guipuzcoano 20
   5.7. Rotonda Gipuzkoa 20
   5.8. Estrategia de Buena Gobernanza 20
   5.9. Programa de Cultura Política y Profundización Democrática 20
6. Objetivos y líneas de actuación prioritarias por Departamento 21
   6.1. Gabinete del Diputado General 21
   6.2. Cultura, Turismo, Juventud, Deporte y Cooperación 23
   6.3. Gobernanza y Comunicación con la Sociedad 25
   6.4. Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial 26
   6.5. Movilidad y Ordenación del Territorio 29
   6.6. Hacienda y Finanzas 30
   6.7. Infraestructuras viarias 31
   6.8. Políticas sociales 32
   6.9. Medio Ambiente y Obras Hidráulicas 34
7. Gobernanza del Plan 35
   7.1. Principios de Gobernanza 36
   7.2. Modelo de organización: dimensión interna 37
   7.3. Modelo de organización: dimensión externa 39
   7.4. Procesos de trabajo: Seguimiento, evaluación y actualización del Plan 40
   7.5. Aspectos económicos y presupuestarios del Plan 41
   7.6. Cuadro de mando estratégico 41
   7.7. Comunicación del Plan 41

1. Nuestra apuesta para fortalecer Gipuzkoa: resumen ejecutivo del Plan

Este Gobierno de coalición ha decidido que ha llegado el momento de abrir una nueva etapa en Gipuzkoa que permita ofrecer soluciones a los principales problemas que presenta el Territorio. Una **nueva etapa de acuerdos** que impulse y fortalezca nuestro sistema de autogobierno desde la confianza en las instituciones democráticas y desde la aspiración de la ciudadanía de **romper con la historia de fragmentación y desacuerdos de nuestro Territorio.**

Este nuevo tiempo requiere **poner en marcha una Diputación Foral de Gipuzkoa moderna, eficaz, próxima y humilde**, que tenga la búsqueda de acuerdos, el liderazgo compartido, la austeridad, la Buena Gobernanza y la capacidad de escucha como principios básicos; y que sea capaz de identificar las prioridades a abordar y planificar y poner en marcha soluciones efectivas. Un nuevo tiempo para abordar con audacia y determinación los importantes desafíos estratégicos que se presentan para la modernización del Territorio, y **trabajar juntos en la construcción de un proyecto ilusionante para el futuro de Gipuzkoa**, basado en los principios de competitividad, solidaridad, cohesión, colaboración, responsabilidad y bienestar.

El Plan Estratégico de Gestión 2015-2019 se configura como el **principal instrumento para el liderazgo y orientación de la acción de gobierno de DFG durante los próximos cuatro años**. Una palanca para la transformación económica y social hacia una nueva etapa en la competitividad y el desarrollo sostenible de Gipuzkoa, que se apoye en todas las herramientas de que dispone DFG, y muy especialmente, el desarrollo normativo y la recaudación de los tributos. El Plan constituye asimismo una "hoja de ruta" estratégica liderada por el Diputado General y su Gobierno Foral de coalición que guiará, estructurará y alineará nuestras prioridades a lo largo de la legislatura, y evaluará el cumplimiento de las mismas y su impacto en Gipuzkoa, así como las desviaciones frente a los objetivos marcados. Ante el contexto y los retos que encara Gipuzkoa, nuestros **objetivos estratégicos para esta legislatura son cinco:**

1. **Apuntalar la recuperación económica**, reforzando la competitividad de las empresas. Debemos acompañar la transformación de nuestro tejido empresarial hacia un modelo de empresa guipuzcoana competitiva, diversificada y con presencia global, promocionando comportamientos empresariales competitivos (innovación, internacionalización y colaboración), apostando por el empleo de calidad y la participación de las personas como protagonistas del proyecto empresarial, y fortaleciendo las señas de identidad de nuestra política industrial y económica, como país y como Territorio.
2. **Fortalecer nuestro modelo de bienestar y cohesión social**, porque no queremos salir de la crisis a cualquier precio. Venimos apostando por un modelo de sociedad de bienestar en el que creemos y que debemos sostener y desarrollar como pilar de nuestro país y de nuestro Territorio, convirtiendo a Gipuzkoa en un gran espacio y agente de solidaridad, asentado sobre un sistema excelente de servicios sociales que garantice permanentemente la atención de las grandes necesidades de nuestra ciudadanía y profundice en la mejora del modelo y de los servicios. Asimismo, nuestro reto pasa por convertir a Gipuzkoa en un referente en políticas de igualdad.
3. **Abordar los proyectos pendientes para la modernización de nuestro Territorio**. No podemos perder más oportunidades de futuro en materias como la gestión de los residuos urbanos, el transporte público, la financiación de nuestras carreteras o la promoción de la cultura. Ya han sido demasiados años atrapados en debates circulares, en discusiones sin salida, que no hacen más que dilatar la búsqueda de soluciones factibles a temas críticos para el futuro del Territorio. La ciudadanía nos emplaza a buscar soluciones y apostamos por lograrlo a través de una nueva dinámica de diálogo, entendimiento, colaboración, gestión eficaz y transparencia, que sirva para abordar los desafíos pendientes y revitalizar el Territorio.
4. **Reinventar el Gobierno de Gipuzkoa**, como motor que impulse el desarrollo y la transformación del Territorio, estableciendo un compromiso corporativo y transversal con el cambio cultural y organizativo que alcance y exija a cada persona y área de DFG; abriendo cauces ágiles de participación ciudadana, colaboración multiagente y transparencia, que contribuyan a que se recupere la confianza en la institución; implantando medidas de choque para la racionalización y simplificación administrativa que nos hagan cada vez más ágiles y eficientes; extendiendo y homogeneizando nuevas prácticas avanzadas de planificación, gestión y evaluación aplicables a cada una de nuestras políticas públicas; y renovando las políticas de desarrollo profesional y gestión de nuestras personas, en la búsqueda de un nuevo perfil de servidor público capacitado, polivalente y orientado a la creación de valor público.
5. **Consolidar la convivencia ciudadana,** como condición indispensable para el pleno desarrollo de las personas y los pueblos y ciudades del Territorio. Ayudar a que las heridas que ha dejado la violencia puedan ir cicatrizando poco a poco en este nuevo tiempo es una tarea que nos concierne a todos y todas, y que también las instituciones debemos fomentar. Hacerlo desde el respeto y la memoria hacia todas las víctimas de la violencia y el terrorismo y hacerlo defendiendo el pluralismo, la cultura democrática y la educación en valores se convierte así en un objetivo irrenunciable desde un punto de vista ético. Tenemos la convicción de que los avances en los sistemas de convivencia están directamente vinculados a la profundización

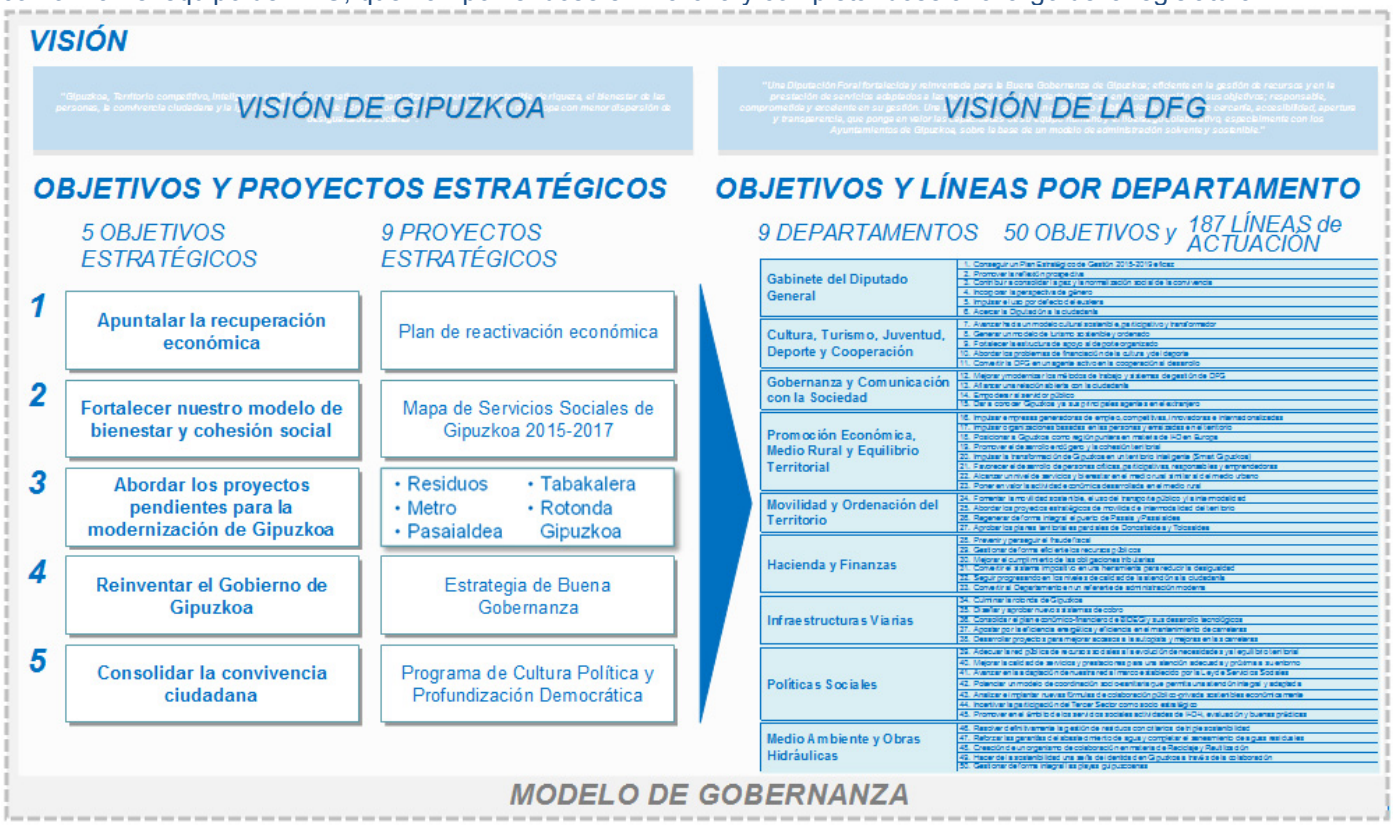
democrática y a los avances en las actitudes, valores y comportamientos democráticos de la ciudadanía y de los representantes institucionales así como la sociedad organizada.

Para alcanzar estos objetivos, planteamos una serie de **proyectos estratégicos que representan las apuestas** que este Gobierno, liderado por el Diputado General y su Gobierno Foral de coalición, quiere presentar como actuaciones prioritarias ante la ciudadanía de Gipuzkoa y **por las que quiere ser evaluado al final de la presente legislatura**.

Proyectos Estratégicos de Legislatura	Departamento responsable
Plan de Reactivación Económica	Gabinete del Diputado General
Mapa de Servicios Sociales de Gipuzkoa	Políticas Sociales
Ejecución de las infraestructuras de gestión de residuos	Medio Ambiente y Obras Hidráulicas
Acuerdo con Gobierno Vasco para el Metro Donostialdea	Movilidad y Ordenación del Territorio
Regeneración de Pasaialdea	Movilidad y Ordenación del Territorio
Puesta en marcha de Tabakalera y repensar el ecosistema cultural guipuzcoano	Cultura, Turismo, Juventud, Deporte y Cooperación
Finalización de la "Rotonda Gipuzkoa"	Infraestructuras Viarias
Puesta en marcha de la Estrategia de Buena Gobernanza	Gobernanza y Relación con la Ciudadanía
Programa de Cultura Política y Profundización Democrática	Gabinete del Diputado General

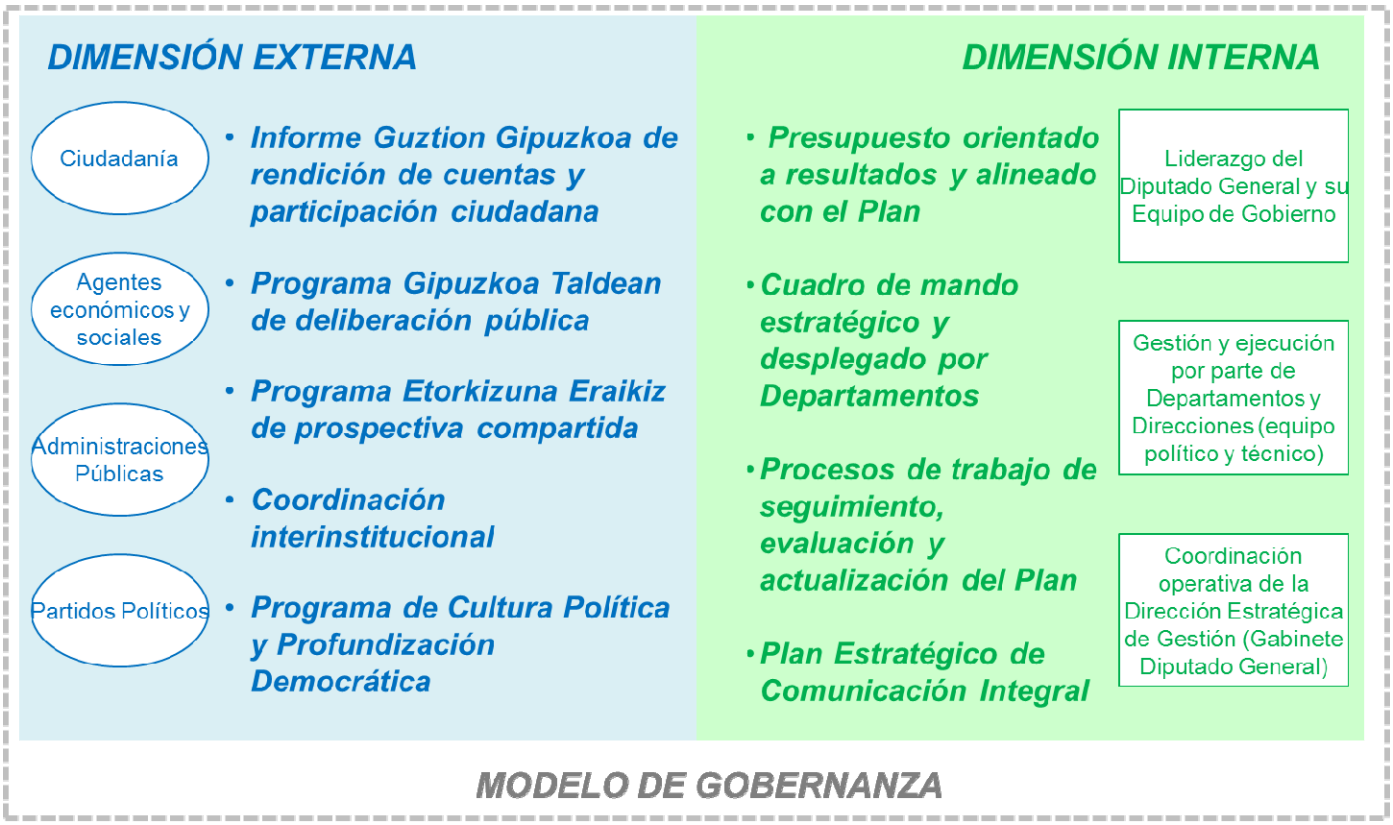
Se trata de proyectos sólidos y estructurantes, es decir, hacen al Territorio más competitivo, creativo y atractivo. O dicho de otro modo le impiden serlo en caso de no acometerse. Son proyectos necesarios, e incluso urgentes, que tratan de resolver cuestiones críticas para el futuro, abriendo una nueva etapa en Gipuzkoa. Son proyectos de largo alcance, que muestran el compromiso de este Gobierno con las generaciones venideras y la sostenibilidad económica, social y ambiental de nuestro Territorio.

Siendo conscientes de que desde DFG tenemos una capacidad limitada de influir sobre nuestro entorno para alcanzar los objetivos que nos fijamos, no renunciamos a ellos y con nuestra acción apostamos por fijar condiciones y provocar comportamientos que ayuden al conjunto de la sociedad a avanzar hacia los mismos antes y con mayor solidez. Para lograrlo, hemos construido un ambicioso y completo Plan Estratégico de Gestión 2015-2019, estructurado en torno a los cinco objetivos estratégicos mencionados y que, además de los proyectos estratégicos presentados, despliega un total de **50 objetivos y 187 líneas de actuación prioritarias** para los Departamentos que conforman el equipo de DFG, que irán poniéndose en marcha y completándose a lo largo de la legislatura.



Cumplir con estos objetivos y prioridades nos lleva a diseñar un **Modelo de Gobernanza abierto y colaborativo, basado en las personas y en:**

- el liderazgo transformacional y compartido con el resto de instituciones y la sociedad organizada
- la colaboración público-privada para el impulso de los proyectos estratégicos
- la interacción permanente con la ciudadanía y el resto de agentes económicos y sociales del Territorio,
- y la participación activa y protagonista de los equipos políticos y técnicos de DFG para el seguimiento y evaluación de las prioridades de la acción de gobierno, desde criterios de responsabilidad, transparencia y uso eficiente de los recursos públicos



La planificación y el sentido de medio-largo plazo es un ejercicio de máxima exigencia para las instituciones públicas, y su correcta aplicación una herramienta crítica para apoyar el desarrollo de modelos de gobernanza que rompan con la excesiva burocracia, establezcan procesos de gestión más horizontales, faciliten trabajar en equipo con otras instituciones e incorporar a los actores sociales a la deliberación pública.

Entendemos que estos próximos cuatro años deben servir para **retomar la senda del diálogo** en torno a los ejes de desarrollo futuro del Territorio, promoviendo que se ejecuten los proyectos prioritarios en colaboración con la sociedad civil organizada. Tenemos el reto de superar la desconfianza de la gente y el enfrentamiento institucional y **recuperar las bases de la Buena Gobernanza**. El reto pasa por blindar el sentido ético de la política y el entendimiento entre diferentes, tomar un compromiso público de servicio a la sociedad y entender el liderazgo institucional y político como capacidad compartida de servir a la comunidad.

Cuestiones a las que resulta necesario dar respuesta para poder avanzar hacia la Gipuzkoa que deseamos:

"Gipuzkoa, Territorio competitivo, inteligente, equilibrado y creativo, que garantiza la generación sostenible de riqueza, el bienestar de las personas, la convivencia ciudadana y la igualdad lingüística y de género, convirtiéndose en el Territorio de Europa con menor dispersión de desigualdades sociales".

Una visión de futuro de una Gipuzkoa renovada que debemos construir y compartir con el resto de agentes y personas del Territorio y de nuestro entorno, como base del compromiso intergeneracional y la planificación de medio-largo plazo de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

2. ¿Qué es el Plan Estratégico de Gestión DFG 2015-2019?

El Plan Estratégico de Gestión 2015-2019 se configura como el **principal instrumento para el liderazgo y orientación de la acción de gobierno de DFG durante los próximos cuatro años.** Una palanca para la transformación económica y social hacia una nueva etapa en la competitividad y el desarrollo sostenible de Gipuzkoa, que se apoye en todas las herramientas de que dispone DFG, y muy especialmente, el desarrollo normativo y la recaudación de los tributos. El Plan constituye asimismo una "hoja de ruta" estratégica liderada por el Diputado General y su Gobierno Foral de coalición que guiará, estructurará y alineará las prioridades de la Diputación Foral a lo largo de la legislatura, y que permita conocer la evolución del cumplimiento de las mismas y su impacto en Gipuzkoa, así como las desviaciones frente a los objetivos marcados. Una herramienta viva, dinámica y participativa que servirá de apoyo a la gestión estratégica de la organización y sus personas, como base de la nueva cultura del acuerdo que debemos recuperar.

El Plan propone un **Modelo de Gobernanza abierto y colaborativo, basado en las personas y en:**

- el **liderazgo transformacional y compartido** con el resto de instituciones y la sociedad organizada
- la **colaboración público-privada** para el impulso de los proyectos estratégicos
- la **interacción y deliberación permanente con la ciudadanía** y el resto de agentes económicos y sociales del Territorio,
- y la **participación activa y protagonista de los equipos político y técnico de DFG** para el seguimiento y evaluación de las prioridades de la acción de gobierno, desde criterios de rigor, responsabilidad y transparencia.

La propia elaboración del Plan se ha basado en un **proceso de trabajo participativo y transversal a toda la Institución Foral liderado por el Diputado General y el Consejo de Gobierno Foral**. Utilizando diferentes metodologías (entrevistas, talleres de trabajo, reuniones de discusión, etc.) se ha involucrado a un importante número de personas, provenientes tanto de la esfera técnica como de la política. Un ejercicio compartido orientado a activar, desde el momento de su aprobación, el potencial del Plan Estratégico de Gestión como una herramienta de apoyo para la gestión estratégica de DFG, así como una forma de enriquecer el Plan y facilitar su implantación.

El Plan será **presentado en Juntas Generales el 30 de Septiembre de 2015, lo que supondrá un hito fundamental en una dinámica participativa de trabajo que debe continuar a lo largo de toda la legislatura.** Esto es así, porque un principio que guía a este Gobierno Foral es el de promover el diálogo y debate entre los partidos políticos representados en las Juntas Generales, con un espíritu constructivo y con la convicción de que es preciso avanzar en la profundización democrática, con nuevas actitudes, valores y comportamientos.

2.1. Qué queremos lograr con el Plan Estratégico de Gestión DFG 2015-2019

El Plan parte de la reflexión inicial presentada por el Diputado General ante Juntas Generales en su discurso de investidura y del acuerdo de gobierno alcanzado entre las fuerzas políticas EAJ-PNV y PSE-EE (PSOE) para dar estabilidad y mayoría al Gobierno Foral, y configura el marco de priorización, actuación y evaluación de DFG para los próximos cuatro años. Un ejercicio de compromiso con el futuro de Gipuzkoa en el que se concretan las principales apuestas y las líneas de actuación, potenciando el acuerdo, la colaboración interna y la orientación común entre los diferentes Departamentos que conforman la Diputación Foral.

Asimismo, la elaboración del Plan nos debe permitir alcanzar una serie de **objetivos parciales**:

1. Diseñar el instrumento nuclear para el **liderazgo y dirección de la acción del nuevo gobierno** a corto y medio plazo, como parte de la construcción de un proyecto de futuro compartido e ilusionante para Gipuzkoa basado en las capacidades diferenciales del Territorio y de la institución, como por ejemplo en materia de tributos y finanzas
2. Crear el **marco de priorización, actuación y evaluación** de la acción de DFG para los próximos años, favoreciendo las sinergias de la cooperación interinstitucional y la colaboración público-privada siempre que sea posible.
3. Poner en marcha una **herramienta de apoyo a la operativa interna** de DFG, como parte del esfuerzo por desarrollar una gestión más eficaz y eficiente de la acción política.
4. Lograr la **vinculación efectiva del nuevo Plan con la dinámica de trabajo establecida internamente**, es decir, la vinculación de los contenidos del Plan con las estructuras (órganos de gobierno y gestión), mecanismos (programas, proyectos, etc.) y especialmente con las operativas internas (dinámica presupuestaria anual) ya existentes, reforzando progresivamente el rol del Plan como instrumento nuclear en la gestión de DFG.

5. Dotar a los **órganos de gobierno** (Consejo de Gobierno Foral, comités por Departamento, etc.) de una herramienta ágil de planificación, seguimiento y control real de políticas públicas, prioridades establecidas y proyectos en marcha.
6. Contar con un **mecanismo de rendición de cuentas e información periódica a Juntas Generales** sobre el avance de los proyectos en marcha, a través de diferentes informes y comunicaciones periódicas.
7. Disponer de un **plan transparente que permita el contraste permanente con la ciudadanía** sobre las políticas a desarrollar, y la rendición de cuentas trimestral a través del informe Guztion Gipuzkoa, como base de una relación más cercana y humilde con la sociedad.
8. Promover un **proceso de reflexión y trabajo de carácter participativo y transversal**, liderado por el Diputado General y su equipo de gobierno, que favorezca la cohesión y colaboración del equipo político y técnico de DFG, con especial atención al empoderamiento y la participación activa del equipo técnico con más experiencia, que debe desempeñar un papel protagonista en la definición y seguimiento de la mecánica interna de gestión.
9. Contar con un **documento abierto, vivo y de fácil actualización**, que recoja las aportaciones de diferentes agentes del Territorio y los cambios y ajustes que se realicen en la acción de gobierno, y que facilite la acción comunicativa de la DFG.
10. Dar **un nuevo paso en la apuesta por las prácticas de Buena Gobernanza** como seña de identidad y propuesta de futuro de la nueva DFG, siendo conscientes de que es tan importante el contenido de la acción de gobierno como la manera de gobernar.

2.2. Contenidos del Plan Estratégico de Gestión DFG 2015-2019

Los contenidos del Plan Estratégico de Gestión DFG 2015-2019 se estructuran de la siguiente forma:

GFA Kudeaketa Estrategiko Plana 2015-2019
Plan Estratégico de Gestión DFG 2015-2019

1. Nuestra apuesta para fortalecer Gipuzkoa: resumen ejecutivo del Plan

2. ¿Qué es el Plan Estratégico de Gestión DFG-GFA 2015-2019?
- Qué queremos lograr con el Plan Estratégico de Gestión DFG-GFA 2015-2019
- Contenidos del Plan Estratégico de Gestión DFG-GFA 2015-2019

3. Contexto del Plan
- Razones y oportunidad del Plan
- Contexto económico y social de Gipuzkoa

4. El futuro de Gipuzkoa
- Visión y rasgos del proyecto de futuro
- Objetivos estratégicos y compromisos

5. Proyectos estratégicos
- Plan de reactivación económica
- Mapa de servicios sociales
- Gestión de residuos urbanos
- Metro de Donostialdea
- Regeneración de Pasaialdea
- Tabakalera y el ecosistema cultural
- Rotonda Gipuzkoa
- Estrategia de Buena Gobernanza
- Programa de Cultura Política y Profundización Democrática

6. Objetivos y líneas de actuación prioritarias por Departamento
- Hoja de ruta para el desarrollo de la labor de los Dptos. en el periodo 2015-2019
  - Objetivos y metas a lograr por Departamento
  - Líneas de actuación por Departamento

7. Gobernanza del Plan
- Principios de gobernanza
- Modelo de organización: dimensión interna y dimensión externa
- Procesos de trabajo: seguimiento, evaluación y actualización del Plan
- Aspectos económicos y presupuestarios
- Cuadro de mando
- Comunicación

3. Contexto del Plan

3.1. Razones y oportunidad del Plan

Los gobiernos están afrontando la transformación necesaria para dar respuesta a las necesidades de la sociedad del futuro. Adaptarse a los continuos y a veces bruscos cambios del entorno, requiere una innegable **voluntad de reinvención y de acuerdo**, así como una clara orientación a mejorar paulatinamente las capacidades del sistema público para hacer y no dejar de hacer aquello que espera la sociedad. La reinvención de nuestros gobiernos nos presentará nuevas organizaciones que desarrollen servicios públicos innovadores, respondan eficazmente a las necesidades de la ciudadanía, gestionen recursos escasos y ofrezcan un nuevo concepto de valor público. **La buena Administración Pública es imprescindible** y será aquella que cooperará con toda la sociedad en el proceso de creación de valor público y activará para esta función todos los recursos, públicos, privados y sociales, disponibles.

En DFG estamos convencidos de la enorme importancia que tiene disponer de un **sector público fuerte, solvente, de calidad, eficaz y competitivo, que desarrolle prácticas de gestión avanzada**. Hoy en día la sociedad demanda un sector público no solamente regulador y generador de un contexto competitivo, sino **proactivo en la planificación y el desarrollo de nuestra economía y sociedad.** Este Gobierno Foral, reflejo de una sociedad plural, adquiere el compromiso de generar una nueva dinámica de vertebración de los compromisos públicos de actuación, con la adecuada canalización de las aportaciones necesarias para desarrollar las estrategias planteadas.

Cuando se habla específicamente de **gestión pública avanzada o excelente** se consideran todas aquellas acciones e iniciativas encaminadas a conseguir **administraciones públicas más eficaces y eficientes** gracias a la incorporación de prácticas de gestión que han demostrado su utilidad, relacionadas con la planificación estratégica, gestión del conocimiento, calidad total, innovación, etc. Uno de los elementos fundamentales para avanzar en dicha excelencia pasa por incorporar a la operativa diaria de la administración la **planificación entendida como reflexión sistemática y periódica sobre los retos estratégicos de cada región en los horizontes temporales de corto-medio-largo plazo** y la consiguiente identificación de propuestas para la acción política que se orienten a enfrentar adecuadamente esos retos. Se trata de dotarse de la agilidad necesaria para adaptarse y reaccionar a los cambios futuros previsibles, apostando por la sostenibilidad de las políticas y el compromiso intergeneracional.

La planificación y el sentido de largo plazo es un ejercicio de máxima exigencia para las instituciones públicas, y su correcta aplicación una herramienta crítica para apoyar el desarrollo de modelos de gestión que rompan con la excesiva burocracia, establezcan procesos de gestión más horizontales, faciliten trabajar en equipo con otras instituciones e incorporar a los actores sociales a la deliberación pública. Entendemos que estos próximos cuatro años deben servir para **retomar la senda del diálogo** en torno a los ejes de desarrollo futuro del Territorio, promoviendo que se ejecuten los proyectos prioritarios en colaboración con la sociedad civil organizada.

Porque en las pasadas elecciones forales del 24 de Mayo, la sociedad guipuzcoana manifestó mayoritariamente su **deseo de cambio y de acuerdos políticos tanto en los programas y prioridades de gobierno, como en la forma de hacer política**. Los últimos cuatro años han estado caracterizados por la parálisis institucional, el frentismo, la imposición desde la minoría y el deterioro de nuestros recursos y capacidades económicas. Ahora tenemos el reto de superar la desconfianza de la gente y el enfrentamiento institucional y **recuperar las bases de la Buena Gobernanza**. El reto pasa por blindar el sentido ético de la política y el entendimiento entre diferentes, tomar un compromiso público de servicio a la sociedad y entender el liderazgo institucional y político como capacidad compartida de servir a la comunidad, a través del aprovechamiento de nuestros recursos y capacidades diferenciales tales como el desarrollo normativo y la recaudación de los tributos.

El Gobierno de coalición ha decidido que ha llegado el momento de abrir una nueva etapa en Gipuzkoa que permita ofrecer soluciones a los principales problemas que presenta el Territorio. Una **nueva etapa de acuerdos** que impulse y fortalezca nuestro sistema de autogobierno desde la confianza en las instituciones democráticas y desde la aspiración de la ciudadanía de **romper con la historia de fragmentación y desacuerdos vivida en nuestro Territorio.** Debemos **poner en marcha una Diputación Foral de Gipuzkoa moderna, eficaz, próxima y humilde**, que tenga la austeridad, el liderazgo compartido, la Buena Gobernanza y la capacidad de escucha como principios básicos; y que sea capaz de **identificar las prioridades a abordar y planificar y poner en marcha soluciones efectivas**. Un nuevo tiempo para abordar con audacia y determinación los importantes desafíos estratégicos que se presentan para la modernización del Territorio, y **trabajar juntos en la construcción de un proyecto ilusionante para el futuro de Gipuzkoa**, basado en principios de competitividad, solidaridad, cohesión, colaboración, responsabilidad y bienestar.

3.2. Contexto económico y social de Gipuzkoa

En los últimos siete años Gipuzkoa ha sufrido un **notable deterioro de sus recursos y capacidades económicas**, motivado por la crisis y el atasco institucional. Sin embargo, el camino recorrido a lo largo de décadas para la construcción de un Territorio competitivo, económica, social y culturalmente, nos permite sentir satisfacción por los logros obtenidos y contemplar el futuro con esperanza.

Apoyándonos en el ejercicio de nuestras competencias y con el esfuerzo de todos los agentes implicados, **hemos desarrollado a lo largo de los años un modelo socio-económico propio** que nos ha permitido superar momentos de profunda crisis en el pasado, generando importantes fortalezas sobre las que construir nuestro desarrollo futuro.

Gracias a la apuesta sostenida por dicho modelo, **hoy Gipuzkoa es una economía más eficiente**, con una mayor apertura al mundo, con un nivel elevado de cualificación laboral, y que viene realizando una importante inversión en innovación y tecnología, lo que nos ha permitido seguir un proceso de convergencia con algunas de las regiones más avanzadas de Europa en términos de riqueza y cohesión, y **generar importantes fortalezas y capacidades sobre las que queremos construir nuestro desarrollo futuro**:

- **Gipuzkoa es un Territorio industrial**, como lo demuestra el hecho de que la Industria mantiene un peso muy relevante en nuestra economía, aportando el 28% del VAB en 2013, por delante de la media de UE 15 (19%) y de Alemania (26%), resultado del arraigo y la centralidad histórica de esta actividad. A pesar de ello, su peso y sus niveles de productividad relativos han retrocedido en la última década, por lo que se plantea la necesidad de reforzar su competitividad, a través de estrategias de innovación tecnológica y no tecnológica, diversificación, internacionalización, etc.

- **Gipuzkoa es una comunidad cohesionada.** Ante una presumible recuperación económica se constata que sin nuestro modelo de protección social construido durante décadas, los efectos de la crisis en la sociedad guipuzcoana serían, como en otros lugares del Estado y de Europa, mucho más apreciables en términos de descenso del poder adquisitivo, precariedad laboral, pobreza y desigualdad. Ese modelo se basa por un lado en el funcionamiento del sistema de atención social que ha conseguido contener la pobreza en un 39%[1]. Y por otro lado, el modelo se apoya en el amplio y dinámico capital social existente en el Territorio, basado en las redes de relaciones familiares y de solidaridad de la sociedad civil organizada, con especial protagonismo del tercer sector, que conectan y apoyan las necesidades de las personas desde valores de cohesión, cooperación, compromiso, solidaridad, universalidad, dignidad y corresponsabilidad.

- **Gipuzkoa, como el resto de Territorios Históricos vascos, cuenta, gracias al Concierto Económico y al Estatuto de Autonomía de Euskadi, con un grado de soberanía en materia de tributos y finanzas** que le permite planificar estrategias fiscales adaptadas a las características de su propia estructura económica. Hacer un buen uso de esas capacidades en unos tiempos de descrédito contribuye a una mayor justicia y cohesión social y a una mejor redistribución de la riqueza.

- **Gipuzkoa es una economía abierta y un Territorio transfronterizo**, como consecuencia de estrategias empresariales y políticas públicas de internacionalización que se inician en los 80. Rompiendo la tendencia de los dos años anteriores[2], en 2014 las exportaciones guipuzcoanas crecieron un 5,8% y rondaron la cifra record histórico de los 7.000 millones de euros, lo que supone un 31,4% del PIB del Territorio, generando un saldo comercial positivo de más de 3.700 millones de euros. Son principalmente las exportaciones de bienes de equipo y material de transporte, y los mercados de UE28, EEUU y China (principal cliente de maquinaria para Gipuzkoa) los que tiran de dicho crecimiento, que parece estar consolidándose durante el primer semestre de 2015 (+2,6%), reforzando la apertura de Gipuzkoa al mundo. La consolidación del turismo como segundo factor económico más relevante con un peso del 7,2% del PIB, abre también nuevas oportunidades de generar riqueza en el sector servicios, así como atracción, cohesión, equilibrio e intercambio cultural. Asimismo, es importante destacar la naturaleza de Gipuzkoa como un Territorio transfronterizo lo cual implica la gestión de cuestiones singulares en el ámbito del transporte (al ser un Territorio de tránsito entre Europa y la Península), la fiscalidad, el turismo, la cultura y la economía. En este campo, también ha de destacarse la prolongación transfronteriza de la conurbación metropolitana Donostia-San Sebastián/Irun, hacia el corredor Biarritz-Anglet-Baiona, en lo que se ha dado en llamar la Eurociudad. Un espacio de oportunidades y sinergias en cuyo marco se pueden desarrollar políticas económicas, comerciales, educativas y culturales.

[1] Memoria Socioeconómica de la CAV 2014 elaborada por el Consejo Económico y Social (CES) vasco
[2] ADEGI 2015 Comercio Exterior de Gipuzkoa

- **Gipuzkoa es una sociedad preparada**, una de las regiones europeas con un mayor porcentaje de personas con educación terciaria[3], con el 14% de la población en 2014, y con niveles de educación secundaria superior (33%) en línea con la media europea (34%). Por otro lado, Gipuzkoa supone más del 60% de la demanda de Formación Profesional en la CAV. Además de enfrentarse al reto de elevar el porcentaje de población con educación secundaria, Gipuzkoa tiene la oportunidad de explotar la cualificación diferencial con la que cuenta. Por otro lado, se consolida la participación de las personas en actividades de aprendizaje permanente o a lo largo de la vida, sean de carácter formal o informal. En 2014, prácticamente cuatro de cada diez personas adultas (38,2%) ha participado en actividades de aprendizaje en Gipuzkoa, porcentaje que ha crecido casi dos puntos porcentuales desde 2008 (36,4%).

- **Gipuzkoa es un ecosistema basado en el conocimiento y la innovación**, que favorece un desarrollo económico e industrial más competitivo. Esta apuesta se refleja en una inversión del 2,2% del PIB[4], la existencia de más de 5.000 investigadores en Gipuzkoa, la presencia de empresas del Territorio entre las empresas europeas que más invierten en I+D, y se sustenta en un complejo y completo Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, respondiendo todos estos elementos a una estrategia de acumulación de conocimiento, cuya transferencia debe ser optimizada y potenciada para generar mayor valor económico y social.

- **Gipuzkoa es un Territorio con un desarrollo cultural y deportivo avanzado** y cuenta con una red de equipamientos y colectivos ciudadanos que soportan, desde el asociacionismo y el voluntariado, la vida cultural y deportiva en las diferentes comarcas.

Partiendo de estas bases sólidas, nuestra realidad más inmediata estará marcada por la necesidad de asentar la recuperación que comienza a vislumbrarse y afrontar una serie de **desafíos, alineados con los que afrontará el conjunto de Europa en los próximos años**:

- **Detener la pérdida de cohesión económica y social**. Euskadi en general, y Gipuzkoa en particular, son sociedades altamente cohesionadas en términos de distribución de rentas, bienestar económico y atención social. Entre otras razones, se explica gracias a los recursos dedicados a la atención e inversión en los servicios sociales, que las administraciones públicas vascas han duplicado a lo largo de los últimos quince años. Sin embargo, fruto de la crisis, los ingresos medios[5] del 10% más rico de la población vasca aumentaron un 1,1% entre 2008 y 2014, mientras que los del 30% menos acomodado bajaron un 4% y los del 10% más pobre un 13,4%. El coeficiente Gini[6] de la CAV se sitúa hoy en el 27,1% y el de Gipuzkoa en el 26,3%, tras un crecimiento sostenido desde 2008, mejorando entorno a los 4 puntos al de la UE-28, que es del 30,5%. Así, el 20% de la población vasca con mayores ingresos dispone de rentas que supera 4,2 veces las del 20% más pobre. En 2008 este ratio era de 3,6 veces.

- **Transformar progresivamente la economía de Gipuzkoa**, de la mano del comercio exterior y el consumo interno. Cabe destacar que Gipuzkoa tuvo en 2014 una evolución de la economía más positiva que la del País Vasco, el PIB de Gipuzkoa creció un 1,1 %. Su salida oficial de la recesión se adelantó un trimestre con respecto a los dos Territorios hermanos de la CAV, y en el 2014 su evolución fue ligeramente más positiva. Los estudios prevén que la economía guipuzcoana crecerá este año en torno al 2,5%, lo que permitirá crear unos 6.000 empleos en las empresas del Territorio. Si bien no debemos olvidar que durante los seis años de crisis (2008-2014), Gipuzkoa ha perdido más de 2.000 empresas y unos 30.000 empleos[7], y la producción industrial ha caído cerca de treinta puntos.

- **Recuperar paulatinamente la confianza de la ciudadanía y del tejido empresarial**. La ciudadanía muestra una creciente insatisfacción (74%[8] de personas insatisfechas) con el funcionamiento del sistema democrático, y al mismo tiempo crece la movilización (manifestaciones, recogida de firmas, plataformas de movilización ciudadana, etc.). En el caso de las empresas, las encuestas[9] apuntan a que la confianza empresarial comienza a acercarse a niveles anteriores a la crisis, ya que un 72% de las empresas considera que la situación del mercado es de reactivación o normalidad, aunque en un entorno de grandes incertidumbres. Además apenas un 10-13% de las empresas guipuzcoanas[10]prevé una evolución negativa de su cifra de negocio en 2015. Sin embargo, en términos de empleo las previsiones son conservadoras, con una posición mayoritaria marcada por el mantenimiento de los puestos de trabajo desde una visión cargada

3 Eustat 2014
4 Eustat 2014
5 Encuesta de Necesidades Sociales 2014 Módulo EPDS-Pobreza, Gobierno Vasco
6 El coeficiente Gini mide la desigualdad de ingresos mediante un coeficiente comprendido entre 0 y 1, donde cero es la máxima igualdad y 1 la perfecta desigualdad; estos valores son 0 y 100 cuando se expresan en porcentaje
7 ADEGI encuesta de coyuntura 2015
8 Euskobarometro Mayo 2015
9 ADEGI encuesta de coyuntura 2015
10 Encuesta de Perspectivas Empresariales Europeas 2015

de prudencia y cautela. En cuanto a otros factores de preocupación, destaca la debilidad del mercado español, seguido de los altos costes laborales, mientras que el clima sindical sólo es preocupante para una de cada diez compañías[11]. Cabe destacar asimismo el lacerante desgaste político que provocan los casos de corrupción y fraude fiscal. Luchar contra esas lacras se revela así como una prioridad inaplazable.

- **Asegurar el equilibrio territorial y el cuidado del medio ambiente**: entendemos el Territorio no solo como un agente protagonista sino también como un espacio vivo, conformado por una red de infraestructuras, naturales y construidas, necesarias para garantizar la movilidad, competitividad y bienestar de nuestra comunidad, y asegurar un entorno de calidad a las generaciones venideras. El reto pasa por combatir y adaptarse al mismo tiempo al cambio climático como amenaza para nuestros ecosistemas y a nuestras actividades económicas, pero también como oportunidad para desarrollar nuevas fuentes de generar riqueza. Se persigue fortalecer el equilibrio territorial y el desarrollo urbano, rural y medioambiental de municipios y comarcas, invirtiendo y promocionando las infraestructuras tecnológicas, deportivas, industriales, de agua y residuos, viarias, sociales y culturales, etc. actuales y futuras; afianzando un sistema de movilidad que favorezca la accesibilidad; y promoviendo acciones y proyectos para la regeneración, conservación y promoción de nuestro patrimonio rural, natural y ambiental, clave del compromiso intergeneracional con el futuro de los Territorios.

- **Hacer de la Cultura una palanca de cambio, transformación social y fuente de generación de riqueza**. La cultura no son sólo artes plásticas o escénicas, literatura, música o cine. La cultura es también memoria, convivencia y pensamiento crítico, elementos indispensables para el desarrollo de una sociedad. Las industrias creativas en Gipuzkoa requieren de un espaldarazo porque de su desarrollo depende también la proyección de los valores y atractivos que el Territorio proyecta más allá de sus fronteras.

- **Impulsar la igualdad lingüística y de género.** La convivencia entre personas se asienta sobre el pleno desarrollo de los valores democráticos elementales, como son la libertad, la igualdad y la justicia. Siendo Gipuzkoa un Territorio con dos lenguas oficiales, la convivencia exige que en los espacios no regulados cada persona tenga libertad para elegir cuál de las dos será su lengua habitual. Al mismo tiempo, para que la libertad de opción se efectiva, es justo que las dos opciones se sitúen en un plano de igualdad. Y esto implica, por una parte, que todas las personas sean capaces de comprender ambas lenguas; y, por otra, que las instituciones y agentes del Territorio contribuyan a equilibrar la presencia e influencia social de las dos opciones lingüísticas. En materia de igualdad de género, actualmente el 25% de nuestros municipios (65% de la población) cuentan con un marco estable de desarrollo de políticas de igualdad. Sin embargo, nuestro reto pasa por convertir a Gipuzkoa en un referente en políticas de igualdad a través del desarrollo progresivo de la Norma Foral y la generación de un modelo de trabajo basado en la interlocución permanente con la sociedad, de la mano de los Ayuntamientos y otras instituciones y entidades promotoras en esta materia.

- **Impulsar la democratización social**. Emerge progresivamente en nuestro mundo desarrollado una sociedad de individuos, una «sociedad líquida»[12]sin valores demasiado sólidos, en la que la incertidumbre por la vertiginosa rapidez de los cambios ha debilitado los vínculos humanos. Una sociedad cada vez mejor formada, pero a la vez necesitada con urgencia de unos valores alternativos más fuertes; una sociedad cada vez más compleja y más híbrida. Una sociedad del bienestar, consumista, hedonista, que constata una gran desafección hacia la política y las ideologías tradicionales. Fenómeno acentuado entre las nuevas generaciones. Un colectivo este último que vive una vida digital, siendo internet su nuevo “gran ágora”, en el que se conecta, habla, innova, comparte, escoge y confía, donde se respeta una autoridad meritocrática, y todos y cada uno podemos ser influyentes. La “sociedad líquida”, en la que ser flexible es una virtud, obliga a la política a transformarse y promover una mayor democratización, es decir, otorgar más poder político, económico y cultural a las personas, así como aumentar la tolerancia y aceptación de las minorías, de manera que la democracia no evolucione hacia una dictadura de la mayoría.

- **Garantizar la sostenibilidad del sistema de atención social.** La configuración social guipuzcoana determinada por factores como los nuevos modelos familiares, la mayor esperanza de vida, la extensión de la sociedad de consumo y una mayor complejidad social, podrían tensionar el sistema actual de pensiones y generar un elevado gasto en la atención social. A lo largo de las últimas décadas DFG viene realizando un importante esfuerzo de financiación en la red de servicios sociales para garantizar el acceso al sistema público a toda la ciudadanía en condiciones de igualdad, universalidad y dignidad. En 2014 el 44% del presupuesto foral (frente al 24% de 2007), se destina a medidas de política social, lo que representa el 1,6% del PIB del TH de ese año. Esta senda de crecimiento del gasto social hace necesario iniciar un proceso de

11 ADEGI Encuesta de coyuntura 2015

[12]“Modernidad líquida y fragilidad humana” Zygmunt Bauman. Si en el siglo XVIII la sociedad se caracterizaba por el sentido de pertenencia del individuo muy marcado entre los distintos estratos sociales, hoy en día con el auge de las redes sociales y las TIC, las identidades globales, volubles, permeables y propiamente frágiles (“líquidas”), oscilan de acuerdo a la tendencia que marca el consumismo. Sin embargo, esta identidad escurridiza, nos hace cada vez más dependiente del otro y es ahí donde se encuentra la esperanza de crear condiciones de crecimiento en términos de humanidad, conciencia colectiva por el bien individual a partir del común.

reflexión interinstitucional para garantizar la sostenibilidad futura de los servicios sociales en el marco de la política financiera y presupuestaria de las administraciones públicas.

- **Afrontar la evolución demográfica**. La pirámide poblacional guipuzcoana presenta una situación demográfica que anticipa una falta de relevo generacional. La pirámide se ha modificado sustancialmente en los últimos 30 años, debido al incremento de las personas de más edad, una tendencia que se espera continúe en el futuro. En el año 2020 las personas mayores de 85 años supondrán el 4% del total de la población, mientras en 1981 ese colectivo suponía el 0,5%. Por cada diez personas que se jubilan, aproximadamente seis entran al mercado laboral[13]. Todo ello causado por factores como la baja natalidad o la insuficiente tasa de población activa y preparada para garantizar una tasa de renovación de mano de obra cualificada en nuestra economía. Adicionalmente el envejecimiento de la población plantea retos en el estado de bienestar, en los servicios sociales, pero también oportunidades de innovación, investigación y generación de empleo ligado al tercer sector y la dependencia.

- **Aprovechar el creciente margen de actuación público**, derivado del aumento recaudatorio. A pesar del restrictivo marco normativo de estabilidad presupuestaria definido por el Pacto de Estabilidad y Crecimiento y el Pacto Fiscal Europeo, en 2014 la recaudación acumulada[14] creció un 5,4% en Gipuzkoa, y en los primeros ocho meses de 2015 se mantiene la tendencia, con un crecimiento acumulado de 6,6% en línea con las previsiones del Consejo Vasco de Finanzas Públicas.

4. El futuro de Gipuzkoa

4.1. Visión y rasgos del proyecto de futuro

Ante este contexto, somos conscientes de la necesidad de abordar una serie de transformaciones de gran calado durante los próximos años, que abran un nuevo tiempo para el Territorio. Cuestiones a las que resulta necesario dar respuesta para poder avanzar hacia la Gipuzkoa que deseamos. **Una visión de futuro de una Gipuzkoa renovada que debemos construir y compartir con el resto de agentes y personas del Territorio y de nuestro entorno**, como base del compromiso intergeneracional y la planificación de medio-largo plazo de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Una **doble visión del futuro del Territorio de Gipuzkoa y de la Diputación Foral de Gipuzkoa** que podríamos expresar de la siguiente manera:

"Gipuzkoa, Territorio competitivo, inteligente, equilibrado y creativo, que garantiza la generación sostenible de riqueza, el bienestar de las personas, la convivencia ciudadana y la igualdad lingüística y de género, convirtiéndose en el Territorio de Europa con menor dispersión de desigualdades sociales"

"Una Diputación Foral fortalecida y reinventada para la Buena Gobernanza de Gipuzkoa; eficiente en la gestión de recursos y en la prestación de servicios adaptados a las necesidades de la ciudadanía; eficaz en la consecución de sus objetivos; responsable, comprometida y excelente en su gestión. Una Diputación proactiva en el servicio público desde criterios de cercanía, accesibilidad, apertura y transparencia, que ponga en valor las capacidades de su equipo humano y el liderazgo colaborativo, especialmente con los Ayuntamientos de Gipuzkoa, sobre la base de un modelo de administración solvente y sostenible."

Avanzar hacia esta identidad plural renovada exige, en primer lugar, **diseñar un proyecto propio, a medida de las personas, empresas y retos que afronta Gipuzkoa**. Un proyecto ambicioso y enfocado a impulsar la competitividad económica, la cohesión social y equilibrio del Territorio, y la de Euskadi. Un proyecto ilusionante, sólido y participativo de construcción compartida del futuro de Gipuzkoa, porque no existen políticas estándar válidas para cualquier Territorio y cualquier contexto. Un proyecto que, en definitiva, debe poseer una **serie de rasgos distintivos**:

Un proyecto competitivo y colaborativo, basado en las personas

Los guipuzcoanos y guipuzcoanas tenemos la **fuerza, la capacidad y el talento para construir la Gipuzkoa que queremos**. Siempre hemos superado nuestros problemas y somos capaces de hacerlo otra vez. Va con nuestro carácter hacernos fuertes ante la adversidad. Nos sobran los ejemplos. En el último siglo hemos superado muchas

13 ADEGI 2014
14 Dpto. Hacienda y Finanzas DFG-GFA 2015

crisis económicas y sociales, así como etapas marcadas por la violencia y la intolerancia política que además de un ataque a la libertad representaban un lastre para nuestro progreso económico. Somos pioneros en innovación. Hemos creado modelos empresariales únicos en el mundo.

Ahora necesitamos superar definitivamente la pasada crisis y **asegurar la competitividad y sostenibilidad de nuestra economía,** sobre las bases de la competitividad del tejido empresarial y productivo del Territorio, además de la gestión eficaz del sistema tributario y la fiscalidad.

Pero no se puede construir competitividad en Territorios de baja cohesión social. Necesitamos **dar prioridad tanto a la generación de riqueza como a la disminución de las desigualdades sociales,** para cimentar la cohesión social y la transformación hacia una Gipuzkoa más solidaria. También sabemos cooperar como camino hacia el éxito. Nuestras pequeñas y medianas empresas aprenden día a día a colaborar entre sí para ganar tamaño, recursos y capacidades en medio de una economía abierta y globalizada en la que las alianzas de todo tipo se tornan indispensables.

Queremos conformar un **proyecto orientado a generar más y mejores empresas y empleos**, apostando por la economía productiva, especialmente en nuestros sectores estratégicos (automoción, máquina-herramienta, equipos de transporte, energía, turismo, etc.); acompañando a nuestras empresas en su transformación competitiva en términos de producto, mercado, tecnología, conocimiento y personas; garantizando las condiciones para que los nuevos empleos y proyectos puedan surgir, crecer y consolidarse, especialmente entre las nuevas generaciones; rediseñando nuestra fiscalidad para promover comportamientos empresariales y sociales que fortalezcan la generación sostenible de riqueza y la redistribución equitativa de la renta; y promoviendo proyectos tractores para el **posicionamiento internacional de Gipuzkoa como Territorio de referencia en nuestros ámbitos de especialización**.

Un proyecto responsable y cercano

En el escenario social actual **una parte de la ciudadanía no siente a sus representantes políticos como alguien que les represente**. Han dejado de entender la política como parte de la sociedad, por lo que no se sienten partícipes de la política. Factores como la fragmentación política existente, la escasa capacidad de influencia en el espacio socio-económico y el creciente proceso de individualización y pluralización de la sociedad, han provocado una crisis de identidad en los partidos políticos y un creciente distanciamiento por parte de la sociedad.

Uno de los principales retos que nos hemos propuesto es el de **transformar las formas de gobernar y hacer de la Buena Gobernanza la seña de identidad de la Diputación Foral de Gipuzkoa**. Es momento de recuperar las bases de la Buena Gobernanza, blindar el sentido ético de la política y tomar un compromiso público de servicio a la sociedad, entendiendo el liderazgo no como poder y mando sino como capacidad compartida para servir a la plural comunidad guipuzcoana.

Debemos desarrollar la capacidad de adaptarnos a los continuos y a veces bruscos cambios del entorno, teniendo siempre en cuenta cuáles son los aspectos determinantes de la sociedad, para impulsar una **administración cercana a la ciudadanía, que la perciba como propia y que opere bajo los principios de eficacia, eficiencia, transparencia y responsabilidad.**

Debemos conseguir que **los guipuzcoanos y guipuzcoanas sientan cerca la institución y estén orgullosos de ella** y de las políticas que se impulsan desde la misma. Porque todo es Gipuzkoa y todo eso se gesta desde la Diputación Foral. Y por último, necesitamos mejorar el clima político y social de Gipuzkoa. DFG debe ser parte activa en el proceso que nos lleve a **superar el clima de desconfianza y enfrentamiento** y sumar en la construcción de la paz y la convivencia, desde el diálogo, el liderazgo compartido, la promoción de la cultura del acuerdo, y la defensa permanente de los derechos humanos.

Un proyecto compartido basado en el acuerdo

Debemos superar la desconfianza de la gente pero también el enfrentamiento institucional. **Escuchar y dialogar con todas las personas. Compartir un proyecto de futuro** para hacer frente al descrédito de la política y **desarrollar entre todos y todas una forma de hacer política, más sencilla, autocrítica, cercana y eficaz**, capaz de llegar a acuerdos.

El acuerdo de gobierno EAJ-PSE supone un **liderazgo compartido y un compromiso colectivo** que debe servir para dar al Territorio la estabilidad que necesita, solucionar los problemas generados en la pasada legislatura y atender a las necesidades de la gente. **Fomentaremos que Gipuzkoa sea un equipo, una red de colaboración** entre centros educativos, empresas, agentes sociales, etc. tanto a nivel municipal como comarcal. La colaboración interinstitucional y la colaboración público – privada son caminos a seguir recorriendo para lograr las metas propuestas, reinventando algunas de las fórmulas tradicionales que presentan ciertos síntomas de agotamiento.

Queremos liderar estas vías de cooperación, que permitan un mejor alineamiento de los objetivos y un uso más eficiente de los recursos. Hoy, construir el futuro de Gipuzkoa es tarea de todos y todas.

Un proyecto transformador basado en la cultura como palanca de cambio

La cultura es una de las prioridades políticas para la nueva Diputación Foral de Gipuzkoa, porque entendemos que además de artes plásticas, escénicas, cinematográficas, música o literatura, la cultura es también y sobre todo un motor de transformación y una buena escuela de valores. Muchos de los problemas que arrastramos tienen una raíz cultural: la corrupción, el deterioro del medio ambiente, las tensiones de convivencia, etc. Entendemos también la cultura como herramienta de transformación social, emprendiendo procesos de integración de la creciente diversidad ciudadana. Porque la cultura, además de lo que somos, también es un modelo para abrir procesos sociales renovadores.

La Capitalidad Cultural Europea de San Sebastián 2016 debe ofrecernos un faro de debate para entender la dimensión de la solidaridad entre Norte y Sur, también en el seno de Europa. Los nuevos fenómenos de radicalismo extremo y xenófobo que prenden en diferentes regiones europeas y que han dado lugar a manifestaciones de violencia incontrolada en suburbios de grandes ciudades, nos obligan a reafirmar los valores de la integración y la cohesión social así como las identidades complejas y compartidas frente a las visiones excluyentes de la identidad o los modelos de crecimiento que ignoran las brechas de desigualdad creciente.

Un proyecto basado en la confianza

Es momento de generar un proyecto ambicioso, pero esto es algo que **sólo podemos hacer de la mano los guipuzcoanos y guipuzcoanas**. Si queremos hacer una política a la medida de las personas **debemos conseguir el apoyo, las ideas, la energía de todas las personas.** Es importante la recuperación económica pero es básica la **recuperación de la confianza**. Para salir de esta crisis es preciso reactivar la confianza en nosotros mismos, en los demás y en las instituciones.

Antes de nada, nuestro trabajo debe ser construir la confianza y el entusiasmo necesario para comprometernos en este proyecto de futuro. El inmediato, con los desafíos que nos plantea el presente. Y a medio y largo plazo, a través de una reflexión de largo alcance a la que nos obligan las generaciones venideras, y que no podemos aparcar.

4.2. Objetivos y compromisos

El Plan Estratégico de Gestión2015-2019 propone una planificación y priorización estructurada de los esfuerzos de la Diputación Foral de Gipuzkoa en su **contribución al avance hacia una nueva etapa en la competitividad, el bienestar social y el desarrollo sostenible de Gipuzkoa**. A nuestro entender, lograrlo supone alcanzar los siguientes objetivos principales:

1. **Apuntalar la recuperación económica**, reforzando la competitividad de las empresas. Debemos acompañar la transformación de nuestro tejido empresarial hacia un modelo de empresa guipuzcoana competitiva, diversificada y con presencia global, promocionando comportamientos empresariales competitivos (innovación, internacionalización y colaboración), apostando por el empleo de calidad y la participación de las personas como protagonistas del proyecto empresarial, y fortaleciendo las señas de identidad de nuestra política industrial y económica, como país y como Territorio.

2. **Fortalecer nuestro modelo de bienestar y cohesión social**. No queremos salir de la crisis a cualquier precio. Venimos apostando por un modelo de sociedad de bienestar en el que creemos y que debemos sostener y desarrollar como pilar de nuestro país y de nuestro Territorio, convirtiendo a Gipuzkoa en un gran espacio y agente de solidaridad, asentado sobre un sistema excelente de servicios sociales que garantice permanentemente la atención de las grandes necesidades de nuestra ciudadanía y profundice en la mejora del modelo y de los servicios. Asimismo, nuestro reto pasa por convertir a Gipuzkoa en un referente en políticas de igualdad.

3. **Abordar los proyectos pendientes para la modernización de nuestro Territorio**. No podemos perder más oportunidades de futuro en materias como la gestión de los residuos urbanos, el transporte público, la financiación de nuestras carreteras o el fomento de la cultura. Ya han sido demasiados años atrapados en debates circulares, en discusiones sin salida, que no hacen más que dilatar la búsqueda de soluciones factibles a temas críticos para el futuro del Territorio. La ciudadanía nos emplaza a buscar soluciones y apostamos por lograrlo a través de una nueva dinámica de diálogo, entendimiento, colaboración, gestión eficaz y transparencia, que sirva para abordar los desafíos pendientes y revitalizar el Territorio.

4. **Reinventar el Gobierno de Gipuzkoa**, como motor que impulse el desarrollo y la transformación del Territorio, estableciendo un compromiso corporativo y transversal con el cambio cultural y organizativo que alcance y exija a cada persona y área de DFG; abriendo cauces ágiles de participación ciudadana, colaboración multiagente y transparencia, que contribuyan a que se recupere la confianza en la institución; implantando medidas de choque para la racionalización y simplificación administrativa que nos hagan cada vez más ágiles y eficientes; extendiendo y homogeneizando nuevas prácticas avanzadas de planificación, gestión y evaluación aplicables a cada una de nuestras políticas públicas; y renovando las políticas de desarrollo profesional y gestión de nuestras personas, en la búsqueda de un nuevo perfil de servidor público capacitado, polivalente y orientado a la creación de valor público.

5. **Consolidar la convivencia ciudadana,** como condición indispensable para el pleno desarrollo de las personas y los pueblos y ciudades del Territorio. Ayudar a que las heridas que ha dejado la violencia puedan ir cicatrizando poco a poco en este nuevo tiempo es una tarea que nos concierne a todos y todas, y que también las instituciones debemos fomentar. Hacerlo desde el respeto y la memoria hacia todas las víctimas de la violencia y el terrorismo y hacerlo defendiendo el pluralismo, la cultura democrática y la educación en valores se convierte así en un objetivo irrenunciable desde un punto de vista ético. Tenemos la convicción de que los avances en los sistemas de convivencia están directamente vinculados a la profundización democrática y a los avances en las actitudes, valores y comportamientos democráticos de la ciudadanía y de los representantes institucionales así como la sociedad organizada.

Expresando estos objetivos cuantitativamente, nos comprometemos a trabajar por alcanzar una serie de metas. Siendo conscientes de que desde DFG tenemos una capacidad limitada de influir sobre nuestro entorno para alcanzar los objetivos que nos fijamos, no renunciamos a ellos y con nuestra acción apostamos por fijar condiciones y provocar comportamientos que ayuden al conjunto de la sociedad a avanzar hacia los mismos antes y con mayor solidez:

Objetivo principal	Objetivo cuantitativo	Indicador	Valor actual	Meta a 2019
1. Apuntalar la recuperación económica	Reducir el desempleo	Tasa de desempleo	11,7% mujeres 13,6% hombres 12,7% total	<6,5% mujeres <9,0% hombres <8% total
	Mejorar la inserción internacional	Exportaciones / PIB	31,4%	>34%
2. Fortalecer nuestro modelo de bienestar y cohesión social	Reducir la desigualdad	Tasa de riesgo de pobreza y exclusión de la población total (Tasa AROPE)	21,5 mujeres 17,5 hombres 19,5 total	<19,0 mujeres <16,5 hombres <18,0 total
3. Abordar los proyectos pendientes para la modernización de Gipuzkoa	Cumplir con los compromisos adquiridos en proyectos estratégicos	Porcentaje de las líneas de trabajo del Plan Estratégico de Gestión completadas	0%	>95%
4. Reinventar el Gobierno de Gipuzkoa	Fortalecer la confianza en las instituciones	Valoración que la ciudadanía guipuzcoana otorga a DFG (desagregada por sexo)	Valor obtenido en encuesta de 2015	Incremento de al menos un 8%
5. Consolidar la convivencia ciudadana	Profundizar en las actitudes, valores y comportamientos democráticos de la ciudadanía	Valoración que la ciudadanía guipuzcoana otorga a la convivencia ciudadana (desagregada por sexo)	Valor obtenido en encuesta de 2015	Incremento de al menos un 8%

Alcanzar dichos objetivos nos obliga a ser audaces en el diseño de nuestras políticas y adoptar una serie de **compromisos con la sociedad guipuzcoana**:

- Justicia social: El aumento de la desigualdad económica y social ha sido uno de las principales consecuencias negativas de la crisis. Nuestro compromiso pasa por convertir a Gipuzkoa en un espacio y agente de solidaridad, asentado sobre un sistema excelente de servicios sociales que garantice permanentemente la atención de las grandes necesidades de nuestra ciudadanía. Servicios sociales que resultan claves por su contribución al bienestar, la cohesión y el capital social y por su condición de sector estratégico de la economía con importantes retornos económicos, enorme capacidad de creación de empleo y aportación clave para nuestra competitividad e innovación social, sin olvidar el formidable capital social existente en Gipuzkoa y su inestimable aportación al sistema. Además promoveremos una Hacienda cercana, que busque la redistribución equitativa como parte fundamental de nuestra apuesta por la innovación en la gestión pública; promoveremos, en coordinación con el resto de administraciones públicas implicadas, encauzar y armonizar la fiscalidad hacia una generación más sostenible de riqueza y una redistribución más equitativa de la renta. Y por último, renovaremos nuestro compromiso de tolerancia cero con el fraude fiscal como mecanismo de equidad social.

- Industria avanzada: Clave por su peso y por su capacidad de arrastre, por ser el principal motor de generación de riqueza y empleo (cada empleo industrial genera entre 2 y 5 nuevos empleos en otros segmentos de la economía), y la palanca principal de internacionalización y de la I+D+i. Queremos apoyar su evolución hacia una fabricación más avanzada, eficiente, sostenible, que incorpore nuevas tecnologías y materiales, pero también innovación en diseño, comercialización, modelos de negocio o sistemas de gestión. Tenemos que conseguir un movimiento social en favor de la industria en nuestro país, situando a la empresa en el centro del proceso de creación de riqueza. Necesitamos poner en valor su contribución social y económica, apostando por disponer del mayor número posible de empresas participativas, en las que la adecuada distribución de las rentas, la configuración de proyectos compartidos y sostenibles, la corresponsabilización de todas sus personas y el compromiso con el entorno, sean elementos de diferenciación competitiva. De igual modo, nos proponemos fortalecer las bases sobre las que se está experimentando un incremento notable de nuestro atractivo turístico, hasta el punto de representar la segunda actividad con mayor peso en el PIB del Territorio y el principal argumento para el desarrollo del sector servicios. Encauzar de forma inteligente esos nuevos y crecientes flujos de riqueza para que se distribuyan y repartan por toda Gipuzkoa formará parte de nuestras prioridades en el campo del desarrollo económico.

- Sociedad emprendedora: Queremos reactivar la mentalidad emprendedora que ha caracterizado a nuestro Territorio en el pasado, avanzando hacia una sociedad guipuzcoana más emprendedora. Una sociedad en la que las personas, de manera individual o en colaboración, movidas por la necesidad o por la oportunidad, actúan transformando ideas en actividades prácticas, logrando los mejores resultados en un medio social, cultural o económico incierto. Una sociedad en la que el emprendimiento, reconocido y valorado socialmente, se convierte en una verdadera palanca de transformación económica y social a través del impulso de valores y actitudes (creatividad, tolerancia, afán de superación, asunción de riesgos, curiosidad, aceptación del cambio y la diversidad, deseo de aprender, etc.) y del apoyo a aquellas personas y empresas comprometidas con el desarrollo de nuevos proyectos empresariales, innovadores y viables, en cualquiera de sus diferentes fases.

- Infraestructuras al servicio de la ciudadanía: En Gipuzkoa existe una amplia red de infraestructuras y espacios de uso público, destinadas a diferentes usos, que resulta una base fundamental para la competitividad económica y cohesión social del Territorio, que debe ser ordenada, valorizada y optimizada. Apostamos por conectar y completar la red de infraestructuras de movilidad y comunicación, y cerrar el esquema de gestión de residuos de Gipuzkoa resolviendo el conflicto social generado. Deseamos transitar de un modelo centrado en la construcción de infraestructuras a otro basado en la gestión de servicios integrales, dirigidos a atender las necesidades del Territorio, ofreciendo alternativas accesibles a toda la ciudadanía de Gipuzkoa de acuerdo a las necesidades de cada comarca y municipio, y gestionando conforme a criterios de máxima eficacia, seguridad y calidad.

- Sostenibilidad integral: El concepto actual de sostenibilidad engloba todos los factores que condicionan la vida humana, no solamente los naturales, sino también los sociales, económicos o culturales. Hablar de sostenibilidad hoy es hablar de nuestro escenario vital, del contexto, en el que desarrollamos nuestras actividades cada día que nos condiciona y que, a su vez, nosotros condicionamos. Los recursos de Gipuzkoa no son ilimitados, una creciente actividad económica sin más criterio que el económico produce, tanto a escala local como global, graves problemas medioambientales. La situación medioambiental actual supone una situación de emergencia o crisis a nivel global, que puede sin embargo convertirse en una oportunidad para modificar nuestros comportamientos y forma de vida. Una sociedad moderna como la nuestra debe conseguir una máxima eficiencia en el uso de sus recursos y comprometerse a preservar y poner en valor la riqueza natural y cultural de todo el Territorio.

- Cultura de la convivencia y los valores: la cultura, en un Territorio tan plural y diverso como es Gipuzkoa, es a nuestro juicio un campo idóneo para la transformación de realidades no deseadas, de inclusión y de transmisión de valores. Nos comprometemos a contribuir desde la acción pública, a relatos y manifestaciones artísticas que ayuden a poner en valor la rica pluralidad que atesoramos y la convivencia de tradiciones, identidades y sentimientos de pertenencia distintos.

- Convivencia lingüística en plano de igualdad: En un mundo donde las personas son cada vez más multilingües, es una suerte vivir en un Territorio con dos lenguas oficiales, ya que ello predispone a la apertura mental y a la gestión de la complejidad. Para extraer el máximo provecho de esta situación, hay que universalizar el conocimiento básico de ambas lenguas y promover la simetría lingüística entre hablantes, estimulando el bilingüismo funcional de las personas. El Gobierno Foral será activo en el fomento de la igualdad lingüística, impulsando por defecto el uso del euskera como estrategia idónea para equiparar las opciones de las personas hablantes.

- Equilibrio territorial: Gipuzkoa es un Territorio equilibrado, lo que representa una de sus mayores fortalezas. El desarrollo urbano, rural y litoral de nuestras comarcas y municipios supone una prioridad para este Gobierno, que considera que el medio rural y litoral es un valor fundamental para Gipuzkoa y sus personas, tanto por lo que suponen de aportación económica y de empleo, como por su estrecha vinculación con la identidad social y la preservación cultural, social y paisajística. Por ello, debemos asegurar su futuro a través del refuerzo y convivencia de distintos modelos productivos adaptados a cada comarca y municipio, el compromiso intergeneracional con dichas actividades y la preminencia de la persona sobre cualquier otra consideración política, económica y/o social.

- Apertura al mundo: uno de nuestros grandes retos como sociedad es una mayor apertura y conexión internacional, tanto en lo que concierne a nuestras organizaciones y empresas, como a nuestras administraciones públicas y ciudadanía. Nuestra capacidad de competir internacionalmente como región, pasa por trabajar por una creciente apertura, movilidad y conexión con el entorno global que nos rodea, con especial énfasis en aquellos países, regiones y agentes que liderarán el desarrollo mundial durante las próximas décadas. En este sentido, asumimos el compromiso de promover nuevas medidas y alianzas para la internacionalización del conjunto de la sociedad guipuzcoana, alineadas con el Gobierno Vasco y su Estrategia Basque Country, como base para el impulso a los ámbitos prioritarios de futuro para Gipuzkoa.

- Buena Gobernanza: Con el fin de promover un cambio paulatino hacia una nueva cultura de trabajo en el sistema institucional de Gipuzkoa, apostamos por la racionalización, simplificación, accesibilidad y transparencia como principios fundamentales de Buena Gobernanza, desarrollando la gestión diaria de la institución desde un enfoque corporativo, ágil, eficaz y eficiente, que se sirva de las tecnologías y herramientas precisas para mantenerse siempre cercana y abierta a la ciudadanía y a la sociedad civil organizada, con quien interactúa en la definición y cocreación de sus políticas públicas. Se trata de dar un paso más en la apuesta por las prácticas de Buena Gobernanza como seña de identidad de una DFG ejemplar, que actúe permanentemente bajo un nuevo marco de principios de buena gobernanza y valores de integridad institucional.

5. Proyectos estratégicos

Los proyectos estratégicos representan las actuaciones que este Gobierno, liderado por el Diputado General y su Gobierno Foral de coalición, quiere presentar como prioritarias ante la ciudadanía de Gipuzkoa y por las que quiere ser evaluado al final de la presente legislatura.

Se trata de proyectos sólidos y estructurantes, es decir, hacen al Territorio más competitivo y atractivo. O dicho de otro modo le impiden serlo en caso de no acometerse. Son proyectos necesarios, e incluso urgentes, que tratan de resolver cuestiones críticas para el futuro, abriendo una nueva etapa en Gipuzkoa.

Son proyectos de largo alcance, que muestran el compromiso de este Gobierno con las generaciones venideras y la sostenibilidad económica, social y ambiental de nuestro Territorio. Son proyectos interrelacionados entre sí y como tales deben contemplarse, aprovechando sinergias e interacciones. Son proyectos transversales que, recayendo bajo la responsabilidad de uno de diferentes Departamentos de DFG, se convierten en prioritarios para la institución en su conjunto, y como tales deben impulsarse, contando con las capacidades y apoyo de todos los Departamentos.

El Plan Estratégico dota a estos proyectos de un aglutinante común (la visión de futuro y los grandes objetivos estratégicos planteados) y contribuye a que cada proyecto adquiera un sentido propio y diferenciado, que se verá reforzado y completado con la participación activa de la ciudadanía y los principales agentes económicos y sociales.

Objetivos estratégicos	*Proyectos estratégicos*
1. Apuntalar la recuperación económica	Plan de reactivación económica
2. Fortalecer nuestro modelo de bienestar y cohesión social	Mapa de Servicios Sociales de Gipuzkoa 2015-2017
3. Abordar los proyectos pendientes para la modernización de Gipuzkoa	• Residuos • Metro • Pasaialdea • Tabakalera • Rotonda Gipuzkoa
4. Reinventar el Gobierno de Gipuzkoa	Estrategia de Buena Gobernanza
5. Consolidar la convivencia ciudadana	Programa de Cultura Política y Profundización Democrática

5.1. Plan de Apoyo a la Recuperación Económica

Objetivo: **Apoyar a las empresas guipuzcoanas a ser mejores, crear nuevos productos y servicios, acompañando a la industria y el resto de sectores para afrontar los retos de futuro de nuestra economía.** *(Meta: Destinar anualmente al menos 50 millones de euros para líneas de actuación orientadas a la reactivación económica)*

Breve descripción: DFG debe convertirse en un elemento activo de la recuperación económica, un acompañante del impulso a todos los factores de competitividad a través de las herramientas que dispone, y muy especialmente, la fiscalidad y las políticas públicas en materia de promoción económica. Una de nuestras prioridades pasa por apoyar a las empresas para mantener y crear empleo. A través del Plan de Reactivación Económica destinaremos anualmente una partida económica de 50 millones de euros para líneas de actuación orientadas a las especificidades de la empresa y la economía guipuzcoana como la generación de empleo juvenil y de colectivos en dificultades, el apoyo a la industria 4.0. como parte de la estrategia "Smart Gipuzkoa", el fomento de la participación de los trabajadores y trabajadoras en la empresa, el apoyo tecnológico a PYME, la gestión del incremento del sector turístico, la mejora de la competitividad agraria y forestal, el apoyo a la adquisición de competencias y al desarrollo y transmisión del conocimiento y el desarrollo endógeno, y el fomento de la interrelación y la colaboración entre agentes (empresas, instituciones, centros de innovación tecnológica, universidades, centros de formación profesional, agencias de desarrollo, etc.)

5.2. Mapa de Servicios Sociales de Gipuzkoa

Objetivo: **Fortalecer nuestro modelo de bienestar social a través de la mejora del servicio, la mejora del equilibrio territorial, la creación de empleo y la complementariedad de la red natural de apoyo en colaboración con los ayuntamientos y las entidades sociales.** *(Meta: Minorar el desequilibrio territorial de las listas de espera)*

Breve descripción: El Mapa de Servicios Sociales de Gipuzkoa traslada a la realidad de Gipuzkoa los criterios de planificación establecidos en el Plan Estratégico de Servicios Sociales de la CAPV 2015-2018 y propone cómo desplegar los servicios para mantener en el horizonte 2019 el nivel de cobertura actual de atención. Para ello, el Mapa prevé un incremento de las necesidades de atención como consecuencia de la evolución de la población potencialmente afectada en Gipuzkoa, por alguna de las contingencias cubiertas por los servicios sociales. Factores, entre otros, como el crecimiento del peso relativo de la población mayor de 65 años, la cada vez mayor incidencia de las enfermedades mentales o el aumento del riesgo de exclusión social y de las situaciones de desprotección exigen reforzar el sistema actual de atención. En este sentido, el despliegue de servicios y prestaciones previsto en el Mapa es una estrategia fundamental para avanzar en el cumplimiento de las previsiones de universalidad de la Ley de servicios sociales, que garantiza el derecho subjetivo para el año 2017.

5.3. Gestión de residuos

Objetivo: **Resolver definitivamente el problema de la gestión de los residuos urbanos, con criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental** *(Meta: Ejecutar el 100% de las infraestructuras previstas y aumentar en 10 puntos la tasa de reciclaje de residuos)*

Breve descripción: Tras la gestión de estos cuatro años pasados, nos comprometemos a actuar de manera inmediata, compartiendo información y adoptando decisiones de manera consensuada y conjunta, en líneas de actuación tales como la construcción de la planta de valorización energética prevista en el PIGRUG, o, en su caso, adaptada a la nueva previsión de necesidades de infraestructuras si así lo determina la prognosis que se realice; la auditoría de cuentas y gestión de GHK y el análisis de los procedimientos judiciales en los que está inmerso; la actualización del Documento de Progreso del PIGRUG; la adecuación/modificación del PTS de Infraestructuras de Residuos; y la búsqueda de soluciones temporales y transitorias a la gestión de los residuos, en tanto en cuanto se materialicen las infraestructuras definitivas.

5.4. Metro Donostialdea

Objetivo: **Impulsar el metro de Donostialdea a través de una estrategia de inversiones de largo plazo que permita alumbrar en 2030 una ambiciosa red de transporte público metropolitano** *(Meta: Firmar los convenios necesarios para el desarrollo de los proyectos estratégicos e iniciar las obras de la pasante soterrada del Metro)*

Breve descripción: El futuro siempre ha sido el tren. El tren que nos conecte a través de la alta velocidad con el sur y con el norte, pero también el tren social para que Donostia-San Sebastián y su comarca metropolitana funcionen como tal. Un metro intercity que conecte los barrios más poblados con ambos extremos de la conurbación Irun / Donostia-San Sebastián. Y un transporte interurbano de calidad, ágil, cómodo, que exprima las nuevas tecnologías móviles y ofrezca tarifas que disuadan del uso del automóvil. Apostamos decididamente a favor del Metro de Donostialdea como conexión ferroviaria del corredor Este de Gipuzkoa, participando en la co-financiación y gestión del proyecto, junto al GOVA.

5.5. Regeneración de Pasaialdea

Objetivo: **Avanzar en la regeneración urbana e impulso económico del entorno de Pasaialdea** *(Meta: Implementar las actuaciones previstas en el Plan Especial aprobado)*

Breve descripción: Nos proponemos el desarrollo de un programa integral y un calendario de actuaciones concretas aprobadas en Septiembre de 2015, desde el liderazgo compartido con la Autoridad del Puerto y las instituciones y los Ayuntamientos implicados, que, sin descartar en el futuro la hipotética dársena exterior, permitan en el corto y medio plazo, el impulso a la actividad comercial y la competitividad del puerto y la rehabilitación y recuperación de espacios urbanos y equipamientos degradados, que respondiendo a las necesidades de la ciudadanía de Pasaialdea contribuyan al desarrollo territorial y al bienestar de la población, dentro de un objetivo global de regeneración económica, urbanística, social y cultural de Pasaia.

5.6. Tabakalera y el ecosistema cultural guipuzcoano

Objetivo: **Convertir a Tabakalera en un centro internacional de referencia en la creación de cultura contemporánea y repensar la gobernanza cultural del Territorio** *(Meta: Incrementar en un 25% los contenidos culturales audiovisuales que se producen en Gipuzkoa)*

Breve descripción: el impulso a Tabakalera de este Gobierno pasa por la puesta en marcha y orientación cultural del centro para asegurar su rentabilidad social y lograr que contribuya a través de la capacitación de alto nivel a la creación de contenidos vinculados a las industrias audiovisuales, cuyo desarrollo Gipuzkoa pretende liderar en Euskadi. Todo ello desde la imbricación en las industrias audiovisuales y con especial vocación de generar talento, pensamiento crítico, y contenidos audiovisuales competitivos, especialmente en euskera. La acertada orientación de este nuevo agente cultural en el Territorio debe llevarnos a su vez a repensar el papel que tradicionalmente han desempeñado otras instituciones culturales, con el objeto de responder al reto de la sostenibilidad de los recursos culturales.

5.7. Rotonda Gipuzkoa

Objetivo: **Culminar la rotonda de Gipuzkoa** *(Meta: Finalizar el tramo Antzuola – Bergara)*

Breve descripción: Como en toda ciudad o región moderna que se precie, en Gipuzkoa las comunicaciones deben ser equilibradas y todo el Territorio debe ser accesible en igualdad de condiciones si se quiere mantener el equilibrio existente. Así, la interconexión entre las cabeceras de Áreas Funcionales genera un anillo viario, a modo de glorieta, que logra estructurar el Territorio desde la óptica de la comunicación viaria; de dicho anillo parten los ejes de interconexión entre las capitales vascas o de conexión con el exterior (al oeste AP-8 hacia Bilbao, al sur AP-1 hacia Vitoria-Gasteiz, al norte AP-8 hacia la frontera de Behobia, al este A-15 a Pamplona, al sudeste N-I a Altsasu) configurando la Red de Alta Capacidad de Gipuzkoa, la llamada rotonda de Gipuzkoa. La culminación de esta interconexión comarcal, la culminación de la Rotonda de Gipuzkoa es, sin lugar a dudas, uno de los proyectos críticos para Gipuzkoa como instrumento fundamental de movilidad, accesibilidad y de ordenación del Territorio, así como agente fundamental de desarrollo económico.

5.8. Estrategia de Buena Gobernanza

Objetivo: **transformar las formas de gobernar y hacer de la Buena Gobernanza la seña de identidad de la Diputación Foral de Gipuzkoa** *(Meta: Aumentar en al menos un 8% la valoración que la ciudadanía otorga a DFG)*

Breve descripción: queremos que las prácticas de Buena Gobernanza sean la seña de identidad y propuesta de futuro de la nueva DFG, siendo conscientes de que es tan importante el contenido de la acción de gobierno como la manera de gobernar. Queremos involucrar a la ciudadanía y a los agentes y actores sociales más relevantes en la deliberación pública, el desarrollo de las políticas públicas, y la mejora de los trámites y servicios que ofrece la Diputación, abriendo nuevos cauces de participación y comunicación. Además apostamos por mejorar y modernizar los métodos de trabajo y sistemas de gestión del Ente Foral, actuando de forma totalmente transversal; y empoderar al servidor público de DFG, impulsando un marco facilitador de la transformación progresiva de la organización y sus capacidades, contando con las personas como protagonistas del cambio.

5.9. Programa de Cultura Política y Profundización Democrática

Objetivo: **profundizar en las actitudes, valores y comportamientos democráticos de la ciudadanía, de los representantes institucionales y de la sociedad organizada** *(Meta: aumentar en al menos un 8% la valoración que la ciudadanía otorga a la convivencia ciudadana en Gipuzkoa)*

Breve descripción: Los avances en los sistemas de convivencia están directamente vinculados a la profundización democrática y a los avances en las actitudes, valores y comportamientos democráticos de la ciudadanía y de los representantes institucionales así como la sociedad organizada. Por ello planteamos crear un foro de debate y diálogo permanente entre los partidos políticos representados en las Juntas Generales de Gipuzkoa para abordar los retos que tiene el Territorio desde el punto de vista de la cultura política superando escenarios coyunturales que dificultan el diálogo.

6. Objetivos y líneas de actuación prioritarias por Departamento

Siendo conscientes de que desde DFG tenemos una capacidad limitada de influir sobre nuestro entorno para alcanzar los objetivos que nos fijamos, no renunciamos a ellos y con nuestra acción apostamos por fijar condiciones y provocar comportamientos que ayuden al conjunto de la sociedad a avanzar hacia los mismos antes y con mayor solidez. Para lograrlo, hemos construido el Plan Estratégico de Gestión que define una serie de objetivos y líneas de acción prioritarias y accionables a través de nuestros recursos y herramientas. Así, el Plan que presentamos cuenta con **50 objetivos y un total de 187 líneas de actuación prioritarias**.

A continuación se presenta el detalle de objetivos y líneas de actuación por Departamento. Tras un breve diagnóstico que presenta las claves de la situación actual de cada área, se despliegan los objetivos de legislatura y las líneas de actuación prioritarias en cada caso. Cada objetivo lleva asociado una meta cuantificable a alcanzar al final de la legislatura a través de la ejecución de las líneas de actuación prioritarias previstas.

6.1. Gabinete del Diputado General

Como hemos recogido en los objetivos estratégicos de este Plan, uno de nuestros grandes desafíos pasa por consolidar la convivencia ciudadana, como condición indispensable para el pleno desarrollo de las personas y los pueblos y ciudades de Gipuzkoa, ayudando a que las heridas que ha dejado la violencia puedan ir cicatrizando poco a poco. Se trata de una tarea que nos concierne a todos y todas y que las instituciones y sus dirigentes debemos fomentar desde el respeto y la memoria hacia todas las víctimas de la violencia y el terrorismo, y defender el pluralismo, la cultura democrática y la educación en valores como objetivos irrenunciables desde un punto de vista ético.

Tanto en éste como en otros temas, observamos que la Diputación es vista a menudo como una institución desconocida y anclada en el pasado. Otro de nuestros desafíos será acabar con tal situación, principalmente a través de la comunicación y la interacción con la ciudadanía, convirtiendo a la Diputación en una institución cercana. La ciudadanía guipuzcoana debe conocer quiénes gestionan la principal institución del Territorio y a qué se dedican exactamente; tener la percepción de que durante cuatro años se ha dado un gran paso adelante, que ha contado con gobernantes fiables y que las cosas se han hecho bien. En resumen, que en 2019 Gipuzkoa está en mejor situación que al inicio de la legislatura gracias a la acción de su Gobierno.

Porque estamos convencidos de la enorme importancia que tiene disponer de un sector público fuerte, solvente, de calidad, eficaz y competitivo, que desarrolle prácticas de gestión avanzada. Cuando hablamos de gestión pública avanzada o excelente consideramos todas aquellas acciones e iniciativas encaminadas a conseguir administraciones públicas más eficaces y eficientes gracias a la incorporación de prácticas de gestión que han demostrado su utilidad, relacionadas con la planificación, gestión del conocimiento, calidad total, innovación, etc. Es un camino que DFG recorre desde hace años a través de diferentes prácticas y proyectos, pero en el que queremos dar un salto de escala a lo largo de esta legislatura en ámbitos como la planificación estratégica (a través de este Plan Estratégico de Gestión), la presupuestación orientada a resultados, la rendición periódica de cuentas sobre el grado de avance de la acción de gobierno, el ejercicio prospectivo sobre los retos y escenarios de futuro, o el diálogo abierto y la comunicación con la ciudadanía y los principales agentes del Territorio.

En materia de igualdad, actualmente el 25% de nuestros municipios (65% de la población) cuentan con un marco estable de desarrollo de políticas de igualdad, que se refuerza con la existencia de la Norma Foral 2/2015 y un movimiento asociativo dinamizado y cohesionado (GUNEA). Sin embargo, nuestro reto pasa por convertir a Gipuzkoa en un referente en políticas de igualdad a través del desarrollo progresivo de la Norma Foral y la generación de un modelo de trabajo basado en la interlocución permanente con la sociedad, de la mano de los Ayuntamientos y otras instituciones y entidades promotoras en esta materia. Por último, en el ámbito lingüístico se han cosechado muy buenos resultados en las últimas décadas, pero decrecen los ritmos y hay sensación de fin de ciclo. Es necesario consolidar y rentabilizar lo conseguido pero, además, la coyuntura exige innovación y visión de largo plazo. Gipuzkoa ocupa en este ámbito una posición geográfica y sociolingüística de especial relevancia y responsabilidad.

OBJETIVO 1.Conseguir un Plan Estratégico de Gestión 2015-2019 eficaz, a través de una gobernanza abierta y colaborativa (*Meta: Alcanzar >90% de los objetivos del Plan).*

Seguimiento, evaluación y comunicación del Plan
Presupuesto orientado a resultados. Conseguir una coherencia y vinculación entre las diferentes herramientas de planificación: Plan Estratégico de Gestión / Presupuesto / Presupuesto desde la perspectiva de género / Presupuestos participativos / Plan de Euskara
Plan de Apoyo a la Recuperación Económica: Apoyo al Diputado General en su responsabilidad de liderar y coordinar el Plan de Apoyo a la Recuperación Económica (detalle en páginas anteriores), socializar un discurso político sobre la importancia de la competitividad y convertir a DFG en un agente activo de la recuperación, como

acompañante del impulso a todos los factores de competitividad a través de las herramientas que dispone, y muy especialmente, la fiscalidad y las políticas públicas en materia de promoción económica

OBJETIVO 2. **Promover la reflexión a medio-largo plazo, para ayudar a reorientar las políticas públicas a través de una gobernanza abierta y colaborativa.** (*Meta: Puesta en marcha de experiencias piloto en cinco áreas de interés para el Territorio).*

Programa Gipuzkoa Lab (Etorkizuna Eraikiz). Desarrollo de un ejercicio de prospección compartida con los agentes del Territorio en relación a los retos fundamentales para garantizar el futuro económico, social y político del Territorio, que sirva para construir las políticas públicas y los retos estratégicos de Gipuzkoa a medio plazo
Programa Gipuzkoa Taldean (Etorkizuna Eraikiz). Institucionalización de un modelo de gobernanza colaborativo (creación estable de redes de diálogo y contraste, así como co-creación de proyectos compartidos) que incorpore a la deliberación pública a la sociedad organizada de Gipuzkoa, adquiriendo un protagonismo especial en la deliberación de las cuestiones públicas y/o que afectan al desarrollo del Territorio.

OBJETIVO 3. **Contribuir a consolidar la paz de modo definitivo e irreversible, y profundizar en la cultura democrática de Gipuzkoa** (*Meta: Llevar a cabo en más del 80% las iniciativas establecidas en este Plan)*

Promoción de las políticas municipales de paz, convivencia y derechos humanos en alianza con la red asociativa guipuzcoana
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.
Coordinación interinstitucional y colaboración en el diseño e implementación de políticas públicas de derechos humanos, de víctimas, de memoria histórica y memoria reciente, política penitenciaria, reinserción, educación y convivencia
Programa de Cultura Política y Profundización Democrática: Creación de un foro de debate y diálogo permanente entre los partidos políticos representados en las JJGG de Gipuzkoa para abordar los retos que tiene el Territorio desde el punto de vista de la cultura política superando escenarios coyunturales que dificultan el diálogo. Los avances en los sistemas de convivencia están directamente vinculados a la profundización democrática y a los avances en las actitudes, valores y comportamientos democráticos de la ciudadanía y de los representantes institucionales así como la sociedad organizada.

OBJETIVO 4. **Incorporar la perspectiva de género en la definición, ejecución y evaluación de las políticas públicas forales** *(Meta: Avanzar en el grado de ejecución del II Plan Foral para la igualdad de mujeres y hombres)*

Desarrollo gradual de la Norma Foral 2/2015
Implementación del II Plan Foral para la igualdad de mujeres y hombres
Impulso de la coordinación entre las políticas para la igualdad y de lucha contra la violencia machista a nivel foral y territorial
Desarrollo y refuerzo de las estructuras forales internas para la integración de la perspectiva de género en las políticas forales
Impulso de las políticas para la igualdad a nivel local, atendiendo a la diversidad de municipios del Territorio
Colaboración con otras instituciones y movimientos asociativos de mujeres

OBJETIVO 5. **Impulsar el uso por defecto del euskera tanto en DFG como en el resto de agentes del Territorio, a fin de equiparar las opciones lingüísticas y fomentar la igualdad entre hablantes.** *(Meta: Alcanzar como mínimo el 80% de cada objetivo y como media el 90% del conjunto de los objetivos fijados en el plan estratégico de la Dirección de Igualdad Lingüística 2015-2019)*

Fortalecimiento y mejora de los programas en curso para lograr el uso habitual del euskera 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: 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 euskera en el segmento 10-16 años

OBJETIVO 6.**Acercar la Diputación a la ciudadanía, y reforzar la comunicación interna y en Juntas Generales** (*Meta: Cumplir> 90% de los objetivos recogidos en el nuevo Plan de Comunicación).*

Puesta en marcha de nuevas acciones para dar a conocer el trabajo de los Diputados y Diputadas, convirtiendo a la Diputación en una institución más cercana
Diseño y puesta en marcha de diversos canales y herramientas a disposición de los trabajadores y trabajadoras de DFG para poder participar directamente en el Plan Estratégico de Gestión, como por ejemplo el uso de la Intranet para recoger sus opiniones y aportaciones en diversas materias
Elaboración y puesta en marcha de un Plan de Comunicación, contrastado con los medios de comunicación, que incluya la comunicación de los proyectos estratégicos y el Plan Estratégico de Gestión
Refuerzo de la comunicación en Juntas Generales a través de diferentes medidas

6.2. Cultura, Turismo, Juventud, Deporte y Cooperación

El Departamento de Cultura, Turismo, Juventud, Deportes y Cooperación, engloba una multitud de políticas públicas que en muchos casos mantienen importantes sinergias entre sí. La vida asociativa, el voluntariado, la creatividad, el magnetismo, la capacidad crítica y un buen número de valores intangibles que definen tanto la calidad de la democracia como el atractivo de toda región, dependen en buena medida de una gestión inteligente de estas áreas de gobierno con gran penetración social y capacidad de influir en el estado de ánimo de toda una comunidad.

Concebimos este Departamento como una palanca de transformación social, una referencia en la transmisión de valores y un motor de creación de riqueza y talento. La cultura es, además de una oportunidad para crecer y mejorar como personas, una industria a través de la que se genera empleo y se difunde la personalidad de una sociedad moderna. Sin embargo, nos encontramos en Gipuzkoa con un modelo de gestión cultural consumido por la inercia, que no fomenta suficientemente ni la creación ni la creatividad, que pone más el énfasis en las estructuras y en las infraestructuras que en los programas, y que padece un grave problema de financiación.

El turismo es asimismo otra fuente de riqueza que debemos canalizar adecuadamente para que no afecte a nuestros equilibrios ambientales ni anule la personalidad cultural plural y mestiza que nos hace precisamente atractivos. Pero desde algunos años y con la desaparición de la violencia, se vienen experimentando, sobre todo en la capital, unos incrementos anuales de turistas que no han merecido por parte de las instituciones una reflexión en profundidad sobre los riesgos de la masificación y de la anulación de los rasgos identificativos de nuestra personalidad cultural diferenciada. El modelo turístico al que asistimos tampoco tiene suficientemente en cuenta que los y las turistas queremos vivir experiencias y conocer historias, y no tanto ser tratados como meros consumidores. De modo que la principal tarea que enfrenta este Gobierno Foral es la de buscar la cohesión, el equilibrio y la armonía al desarrollo del sector turístico de Gipuzkoa.

El deporte es fuente de orgullo, inspiración y de afán de superación, y nuestros clubes deportivos representan, como pocos agentes lo hacen, la capacidad de unir y cohesionar a una sociedad bajo símbolos y metas comunes. Gipuzkoa es uno de los Territorios que más deporte práctica, que mayor equilibrio presenta entre la práctica deportiva femenina y la masculina, que mayor presencia tiene en las competiciones de alto nivel y que mayor diversidad de disciplinas deportivas posee. Pero en estos últimos cuatro años hemos asistido a una devaluación de KIROLGI como principal herramienta de apoyo a los clubes de élite, así como a una dejación en la tarea de captación de fondos y patrocinios privados con el objeto de mejorar las prestaciones de las asociaciones deportivas.

Nuestra capacidad de cooperación con las personas más desfavorecidas, débiles o afectadas por guerras, hambrunas, cambio climático o pandemias, define la calidad humana de la ciudadanía guipuzcoana. La red de colectivos ciudadanos y organizaciones no gubernamentales para el desarrollo con la que contamos en Gipuzkoa es muy rica y tupida. Los niveles de respuesta social ante todo tipo de episodios de desgarro humano son satisfactorios, como lo estamos comprobando ante el enorme desafío que supone la crisis de personas refugiadas. Pero aún hay una importante tarea por hacer en otras latitudes del globo, como misiones de apoyo a colectivos discriminados, las libertades públicas, los derechos civiles, la emancipación de la mujer y la calidad de la democracia

OBJETIVO 7. **Avanzar hacia un modelo cultural más sostenible, participativo y transformador**. *(Meta: incrementar en un 20% los programas y contenidos culturales exhibidos y/o creados en Gipuzkoa)*

Lanzamiento de un nuevo bono-cultura para resarcir a los consumidores del incremento del IVA cultural del 21%.
Puesta en marcha y orientación cultural de Tabakalera en un proceso liderado por DFG para asegurar su rentabilidad social y lograr que contribuya a través de la formación de alto nivel a la creación de contenidos vinculados a las industrias audiovisuales
Reactivación del papel de Gordailua como centro de conservación, investigación y promoción del patrimonio arqueológico, etnográfico, artístico e histórico para que juegue un papel dinamizador de la programación cultural
Culminación de las obras del edificio Lekuona en Errenteria para convertirlo en el nuevo Centro de Creación de Artes Escénicas de Gipuzkoa; apoyo a la pervivencia del Astillero tradicional Albaola en Ondartxo (Pasaia) y puesta

en valor del patrimonio y memoria marítimas de la DFG en el ámbito de Pasaia
Colaboración interinstitucional para la buena consecución de capitalidad cultural donostiarra y compromiso de gestión de parte de la herencia cultural que deje DSS2016, especialmente en lo relacionado con la cultura de valores
Propuesta para que los programas de difusión cultural que apoya DFG incorporen un creciente número de talentos locales (festivales, Kursaal Eszena, ciclos musicales...) y creación de un mapeo que recoja la programación de actividades culturales presenciales en Gipuzkoa
Replanteamiento de la función cultural del Koldo Mitxelena, para que desempeñe un mayor papel en la dinamización cultural del Territorio
Puesta en marcha de un Consejo de la Cultura que oriente las políticas culturales de la DFG así como de un Observatorio de la Cultura que permita monitorizar el estado de la cultura en el Territorio.
Reapertura de Chillida Leku en colaboración con el Gobierno Vasco y otras instituciones culturales.

OBJETIVO 8. **Generar un modelo de turismo sostenible y ordenado** que contribuya a generar empleo y riqueza de forma equilibrada y repartida en el conjunto del Territorio y que evite la masificación, la vulgarización y la estandarización de patrones culturales, abriéndonos al reconocimiento de otras culturas, idiomas y valores. *(Meta: estrechar en un 15% la brecha existente entre la cifra de turistas que recalan en la capital y en el resto del Territorio)*

Apertura en Donostia de una oficina de promoción turística y cultural de los recursos y programas del conjunto de Gipuzkoa
Desarrollo nuevas líneas de trabajo como el impulso a eventos deportivos con capacidad de contribuir al desarrollo de la industria turística, el turismo espiritual vinculado a la ruta ignaciana y a la de los tres templos, y el turismo de costa y transfronterizo (Côte Basque)
Revisión de la planificación turística y definición concertada del “destino Gipuzkoa” con el objetivo de repartir mejor el caudal de turistas, empleando el turismo para una mayor cohesión socioeconómica del Territorio
Creación de la marca promocional del destino Gipuzkoa sobre la base de la notoriedad de "San Sebastián", como reclamo internacional, para su divulgación en redes y en las principales ferias españolas y europeas en colaboración con Basquetour
Colaboración con el Gobierno Vasco en la búsqueda de una mayor equidad y equilibrio de los esfuerzos e inversiones que realizan las instituciones comunes en el conjunto de la CAV, y que han dado lugar en los últimos años a una pérdida de peso de Gipuzkoa
Revitalización del turismo de negocios en Gipuzkoa en colaboración con el Gobierno Vasco contribuyendo a la desestacionalización
Creación de una Mesa del Turismo conformada por los agentes económicos vinculados al sector turístico y que se reúna periódicamente para hacer seguimiento de las iniciativas público-privadas encaminadas a mejorar nuestra competitividad

OBJETIVO 9. **Fortalecer la estructura de apoyo al deporte organizado**, recuperando los vínculos con la sociedad civil organizada y los patrocinadores privados, sin olvidar el fomento del deporte de base y de los equipos y deportistas de élite. *(Meta: incrementar un 5% la práctica deportiva de la ciudadanía guipuzcoana)*

Plan de revitalización de KIROLGI como instrumento de apoyo a la financiación del tejido deportivo de alto nivel
Asesoramiento de orden legal, fiscal y laboral a los clubes, y simplificación de las tareas burocráticas relacionadas con la obtención de subvenciones públicas
Asistencia a Federaciones y clubes deportivos para la preparación de candidaturas dirigidas a atraer eventos deportivos de carácter estatal o internacional que redunden en nuestra industria turística
Aprobación de un nuevo plan trianual de rehabilitación y sustitución de infraestructuras deportivas (2017-2019)
Colaboración con la reforma y ampliación del estadio de Anoeta y compromiso con el resarcimiento al mundo del atletismo por la eliminación de las pistas

OBJETIVO 10. **Abordar de forma estructural los problemas de financiación que arrastra el mundo de la cultura y del deporte,** empleando nuestra soberanía fiscal para proponer nuevas figuras que estimulen la colaboración público-privada.*(Meta: incrementar en un 10% la aportación del mecenazgo a la financiación de la cultura y el deporte)*

Financiación de proyectos culturales dirigidos a consumidores (bono cultura) e industrias, destinando para ello la “sobre recaudación” producida por el incremento del IVA cultural al tipo general del 21%
Promoción de iniciativas de micro mecenazgo para dar apoyo a actividades culturales emprendidas por la sociedad

civil organizada
Diseño y puesta en marcha, en colaboración con el Departamento de Hacienda, de instrumentos de índole fiscal, que ayuden a incrementar la práctica del mecenazgo privado en favor de actividades y programas culturales y deportivos
Colaboración con el Departamento de Hacienda para la aprobación de medidas que contribuyan a la producción de trabajos cinematográficos y el desarrollo de las industrias audiovisuales, especialmente en euskera

OBJETIVO 11. Convertir la DFG en un agente activo en la cooperación al desarrollo democrático y social de los Territorios más desfavorecidos *(Meta: incrementar en un 15% el número de acciones de cooperación con las regiones más necesitadas)*

Priorización de proyectos de cooperación al desarrollo que van a tener duración y constancia, dando pasos graduales hacia el 0,7% del presupuesto foral destinado a ayudas de este tipo
Diseño y coordinación, en colaboración con otros Departamentos Forales concernidos, de los operativos de acogida a contingentes de refugiados a los que el estado español, en el marco de la Unión Europea, deba dar asilo

6.3. Gobernanza y Comunicación con la Sociedad

Mirando hacia fuera, somos conscientes de que la ciudadanía muestra una creciente insatisfacción (74%[15] de personas insatisfechas) con el funcionamiento del sistema democrático y al mismo tiempo crece la movilización (manifestaciones, recogida de firmas, plataformas de movilización ciudadana, etc.). Por otro lado, la Diputación Foral sigue siendo la gran desconocida del entramado institucional vasco. Hay un enorme desconocimiento sobre la actividad que realiza, los servicios que ofrece, su configuración y sus funciones. No se sabe con exactitud qué hace, para qué sirve, y muchas de las decisiones y actuaciones que lleva a cabo no llegan a la ciudadanía, pese a su enorme importancia. La Diputación tiene poca visibilidad pública y una imagen en ocasiones anticuada.

Hacia dentro, observamos que DFG está formada actualmente por una plantilla de 1.858 personas (955 mujeres y 903 hombres), siendo los Departamentos de Hacienda y Finanzas, y el de Gobernanza y Relación con la Ciudadanía los que ocupan prácticamente al 48% de la plantilla. Del total de personas trabajadoras, 1.200 son funcionarias de carrera, mientras que más de 500 se encuentran en situación de interinidad. Dos de cada tres personas del primer grupo (funcionariado de carrera) tiene 50 o más años, y más de 150 personas están por encima de los 60, lo que apunta la necesidad de analizar detenidamente esta situación y plantear actuaciones a corto y medio plazo con este colectivo para asegurar las capacidades futuras de la organización. En el caso del personal interino, el 70% se sitúa en la franja de edad comprendida entre 35 y 49 años.

La única forma de hacer frente a este doble reto, interno y externo, es recuperar las bases de la Buena Gobernanza, desde la reinvención de la Diputación Foral. Queremos hablar sobre Buena Gobernanza porque es una de las principales demandas de la ciudadanía, porque es parte de nuestra identidad y la base para construir el futuro de nuestro país reside en la excelencia democrática. Es necesario que el ejercicio de la Buena Gobernanza esté fundamentado en la transparencia, en la eficacia y en la implicación de la ciudadanía en los procesos deliberativos.

Y para ello necesitamos una Diputación Foral fortalecida y reinventada para ser más eficiente en la gestión de recursos y en la prestación de servicios adaptados a las necesidades de la ciudadanía; más responsable, comprometida y excelente en su gestión; proactiva en el servicio público desde criterios de cercanía, accesibilidad, apertura y transparencia; decidida a poner en valor las capacidades de su equipo humano y la colaboración interna y externa, con especial atención a los Ayuntamientos de Gipuzkoa, sobre la base de un modelo de administración solvente y sostenible.

OBJETIVO 12. **Mejorar y modernizar los métodos de trabajo y sistemas de gestión del Ente Foral**, actuando de forma totalmente transversal.(*Meta: Implantación del sistema Aurrerabide – Gestión Pública Avanzada – en los 9 Departamentos).*

Implantación del modelo EFQM en colaboración con el Gobierno Vasco, como parte de la línea de actuación aplicación sistemática de nuevos modelos, metodologías y herramientas de Gestión Pública Avanzada, en coordinación con otras administraciones públicas y de la mano del Gabinete del Diputado General
Selección de 100 habituales trámites de gestión que realizan agentes sociales y ciudadanía y que sean responsabilidad de DFG, con el objetivo de simplificar, agilizar y desburocratizar la gestión de los mismos
Aumento del número de trámites con expediente electrónico y servicios forales a través de aplicaciones para móvil

[15] Euskobarometro Mayo 2015

Puesta en marcha de un teléfono único y nuevos canales de comunicación directa con la ciudadanía
Aprobación de una Norma Foral de Open Data y el Gobierno Abierto, y apertura progresiva de bases de datos y canales de comunicación que aporten información útil, veraz, relevante y en tiempo real
Aprobación de la Norma Foral sobre la seguridad de la información de la Diputación Foral de Gipuzkoa
Edición de Guztion Gipuzkoa, publicación trimestral con la información de la Diputación para la rendición de cuentas, pero que sirva a su vez para recabar ideas y nuevas propuestas.
Mejora y homologación de las webs de DFG, en especial de Gipuzkoa Telebista, y definición y sistematización de la gestión de la información y presencia online de DFG (*gipuzkoa.eus* fue visitada en 2014 por 710.000 personas)
Desarrollo de una política de integridad institucional y de impulso de la ética pública
Revisión de los criterios de contratación de Servicios Generales, ahondando en los objetivos de eficiencia y transparencia, con el objetivo de hacer de DFG una administración referente en este tema (en 2013 el valor obtenido de en el índice de transparencia de *Transparency International* fue de 63,8 sobre100)
Potenciación de la Central Foral de Compras
Puesta en marcha de una nueva Dirección que englobe el Servicio de Prevención de Incendios y Emergencias, y el Servicio de Intervención y Gestión de Parques de Bomberos

OBJETIVO 13. **Afianzar una relación abierta con la ciudadanía,** y abrir nuevos cauces de participación y comunicación. (*Meta: Aprobar la Norma Foral y poner en marcha los órganos de coordinación).*

Construcción de un nuevo marco jurídico y un marco organizativo compartido a nivel político e institucional como interinstitucional (hacer una nueva Norma Foral, creación del Consejo Social de Participación, creación de un espacio municipal interinstitucional de participación, creación de un programa de participación para toda la legislatura)
Insertar la participación en la Diputación y en las políticas de la Diputación, ejecutando proyectos de participación
Facilitar la participación de la ciudadanía y de las entidades sociales en las políticas públicas de la Diputación, ofreciendo nuevos recursos, medios y vías de comunicación y fomentando la formación (creación de la plataforma digital, creación de guías, fomentar subvenciones, desarrollar nuevos programas, diseñar la formación y ejecutarla)
Socializar la cultura de participación de la ciudadanía utilizando para ello diferentes canales de comunicación (Ataria, boletín electrónico, foros…)

OBJETIVO 14. **Empoderar al servidor público** de DFG, impulsando un marco facilitador de la transformación progresiva de la organización y sus capacidades, contando con las personas como protagonistas del cambio. (*Meta: Incrementar en un 20% la participación en acciones derivadas de los nuevos planes de adquisición de competencias)*

Elaboración de un estudio de la evolución de la plantilla y de las competencias requeridas a medio y largo plazo, y diseño y puesta en marcha de planes de actuación anuales derivados del mismo para favorecer el proceso de transición hacia los escenarios de futuro planteados, con especial atención a las situaciones más urgentes
Elaboración de nuevos planes de adquisición de competencias de acuerdo a necesidades y perfiles existentes en la plantilla. En particular, dotar de capacidades para la vinculación de la operativa ordinaria con el plan de gestión.
Puesta en marcha de nuevos canales de comunicación con los trabajadores y trabajadoras de la casa (newsletter, encuentros u otros canales que les permitan estar informados de las iniciativas forales)
Puesta en marcha de un sistema para el reconocimiento de los trabajadores y trabajadoras de DFG

OBJETIVO 15. **Dar a conocer Gipuzkoa y a sus principales agentes en el extranjero,** generando así un impacto positivo y sostenible en el desarrollo de las prioridades del Territorio, tanto en términos económicos, como sociales y culturales. (*Meta: Elaborar un Plan de Actuación para la apertura y promoción exterior del Territorio, en colaboración con el Gobierno Vasco).*

Elaboración de un Plan de Actuación, alineadas con el Gobierno Vasco y su Estrategia Basque Country, que establezca nuevos canales de relación e intercambio a nivel internacional, defina la participación en espacios internacionales de referencia, defina líneas de trabajo para materializar la marca Gipuzkoa, etc.

6.4. Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial

El Plan de Reactivación Económica ha otorgado un protagonismo especial a este Departamento para diseñar las políticas económicas que impulsarán el Territorio guipuzcoano, entendido éste como aglutinador de personas, comarcas, empresas y al propio Territorio con un claro espíritu de sostenibilidad y socialmente responsable. La reactivación y/o impulso económico del Territorio, debe basarse en desarrollar e implementar políticas que aseguren la competitividad y la sostenibilidad de la economía guipuzcoana, y ayuden/empujen al crecimiento de la industria y/o de las empresas guipuzcoanas. Estas políticas deben dar un impulso claro a:

- La transformación empresarial (organizacional, modelo de gestión, re-dimensionamiento para competir mejor, nuevos y/o adicionales catálogos de productos y/o servicios)
- Nuevos modelos de emprendizaje y formas de emprender, que favorezcan la creación de más y más empresas "autóctonas" (poder de decisión en el Territorio y sostenibilidad) y basándose en modelos de economía social.
- La innovación y el conocimiento, que aporten diferenciación, valor añadido y ventajas competitivas duraderas.
- La internacionalización, como un claro elemento y/o estrategia "nuclear" en el desarrollo de la industria y empresas guipuzcoanas.
- El desarrollo de programas de aprendizaje, que capaciten a las personas y al Territorio en el desarrollo de las políticas mencionadas anteriormente.
- La modernización de las explotaciones del sector primario, la estructuración del sector y el asociacionismo, así como del fomento de acciones que valoricen los productos agro-ganaderos y forestales en aras de un mejor posicionamiento en nuestros mercados locales

En definitiva, unas personas, unas empresas, una industria y un Territorio que generen riqueza y empleo. En concreto, en lo que respecta al medio rural, no debemos olvidar que la actividad agro-ganadera y forestal, además de generar empleo y riqueza, gestiona más del 90% de Territorio guipuzcoano. Es por ello depositaria de bienes y servicios de interés general para el conjunto de la sociedad, dado que gestiona el paisaje, conserva la biodiversidad y preserva las tradiciones, la cultura y la idiosincrasia del Territorio. Salta a la vista, por lo tanto, que la clave para la conservación de toda esa riqueza pasa por mantener e impulsar la actividad agro-ganadera y forestal, haciéndola competitiva y rentable, de manera que tenga el atractivo suficiente para garantizar el relevo generacional. Además, la agobiante normativización y burocratización a la que está sometida la actividad agro-ganadera y forestal está dificultando la gestión de las explotaciones (cumplimiento de normativas europeas del PDR, requisitos por la declaración de espacios protegidos, ordenanzas municipales, exigencias sanitarias, trámites administrativos ordinarios…).

En este contexto, las acciones de apoyo y mejora que apuntamos contribuirán a convertir en atractiva y viable la actividad agro-ganadera y forestal, es decir, contribuirán a que los activos humanos no abandonen los municipios rurales. Cabe destacar que, habida cuenta de que los municipios rurales no pueden alcanzar el umbral mínimo de población exclusivamente con las personas que se dedican a la actividad agro-ganadera y forestal, es imprescindible la existencia en dichos lugares de actividades de los sectores secundario y terciario, léase actividades ligadas al turismo y a la hostelería, pequeñas empresas de todo tipo, actividades ligadas a los servicios (*call-centers*, asesorías, despachos…). Ahora bien, para que todo ello sea posible es fundamental dotar a los municipios rurales de las infraestructuras y servicios básicos necesarios, y en especial de infraestructuras de telecomunicaciones.

OBJETIVO 16. **Impulsar empresas eficaces y eficientes generadoras de empleo, competitivas, basadas en la innovación y la internacionalización.** *(Meta: Aumentar el número de empresas de nueva creación)*

Puesta en marcha de programas de transformación empresarial, evolucionando en el concepto de competitividad mediante el impulso de la colaboración entre las empresas para la adquisición de competencias, el intraemprendimiento, la participación y el acceso de las personas a la propiedad de la empresa, la transformación y reactivación de modelos de negocio o la incorporación de talento
Creación y desarrollo de nuevas empresas (spin-offs, intraemprendimiento, procesos de aceleración,…) mediante la definición y apoyo de planes estratégicos y negocios alineados con los planes de la CAV y el RIS-3; el apoyo al desarrollo de negocios de alto valor añadido, etc.
Desarrollo de nuevos instrumentos financieros (ad hoc) que contribuyan al logro del objetivo señalado en colaboración con Elkargi/Oinarri y entidades financieras, integrando nuevos modelos de financiación integral para el apoyo al lanzamiento de EBTI, desarrollando un "club de inversores" sectorial, etc.
Ayuda, impulso y acompañamiento en la internacionalización a las empresas del Territorio, entendida como "línea maestra" para el desarrollo y crecimiento, incluyendo ayudas a la implantación productiva, lanzamiento internacional de productos, cooperación entre empresas, acompañamiento en misiones comerciales, etc.

OBJETIVO 17. **Impulsar organizaciones basadas en las personas y enraizadas en el Territorio.** *(Meta: Incrementar la participación de las personas en la empresa, a través de procesos de definición de la estrategia y/o innovación organizacional o sistémica)*

Dotación de instrumentos, buenas prácticas, visibilización y reconocimiento social a la empresa "abierta" - entendida como una empresa participativa (internamente) y colaborativa (externamente) – que impulsen: modelos de empresa basados en la economía social, el emprendimiento en el ámbito educativo, etc.
Diseño de actuaciones para dotar a las empresas guipuzcoanas de "buenos itinerarios realizados por empresas" (participación en la gestión, en la decisión, en el capital, y en los resultados), promoviendo en definitiva que las personas participen en la transformación organizacional
Desarrollo de actuaciones en el ámbito de la transformación social para integrar el compromiso mutuo entre personas/empresas/Territorio/sociedad

OBJETIVO 18. Posicionar a Gipuzkoa como una región puntera en materia de I+D a nivel europeo, como base para dar soporte a las empresas para que desarrollen nuevos productos y servicios, que generen nuevos conocimientos, que permita la formación de nuevos investigadores y la creación de nuevas empresas con cobertura internacional.*(Meta: Apoyar proyectos de investigación e inversión en las áreas prioritarias RIS-3)*

Apoyo a la Red guipuzcoana de Ciencia, Tecnología e Innovación y unidades de I+D empresarial para el impulso de proyectos de investigación y de inversión en equipamiento avanzado
Coordinación con los agentes tractores de la estrategia RIS-3 para el impulso de proyectos de I+D en las áreas de biociencias, micro y nano tecnologías, manufacturing avanzado y nuevas energías, etc.

OBJETIVO 19.Promover el desarrollo endógeno y la cohesión territorial. *(Meta: Aumentar el número de proyectos comarcales activados)*

Desarrollo de proyectos estratégicos que respondan a los nuevos escenarios socio-económicos y alineamiento de los agentes e instrumentos comarcales, a través de la identificación y acompañamiento proyectos tractores para el desarrollo comarcal y la cohesión territorial, alineación de acciones, agentes e instrumentos; y el fortalecimiento de los instrumentos comarcales

OBJETIVO 20. Impulsar la transformación de Gipuzkoa en un Territorio inteligente (Smart Gipuzkoa), mediante la aplicación de las TEIC e impulsando la industria (industria 4.0) y los servicios empresariales avanzados. *(Meta: Aumentar la presencia de empresas con nivel tecnológico medio y medio/alto)*

Diseño de una nueva estrategia digital para la integración de las TEIC en el tejido económico y social a través del impulso de la compra pública innovadora, la implantación de proyectos pilotos o el impulso a la I+D en las empresas del sector, entre otras medidas
Gipuzkoa 4.0 – Industria. Desarrollo e implantación de soluciones TEIC orientadas específicamente a la Industria 4.0 y a los sectores RIS3
Gipuzkoa 4.0 – MICRO. Aceleración de la recuperación económica de las pequeñas empresas, impulsando su transformación competitiva, en base a la utilización inteligente y eficiente de las TEIC
Gipuzkoa 4.0 - "Smart Gipuzkoa". Impulso de un modelo compartido de Territorio inteligente que, asegurando la eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos públicos, contribuya a la sostenibilidad y al equilibrio territorial, generando un nuevo ecosistema de innovación público/privado que posibilite a nuestras empresas la creación de nueva actividad económica y empleo de calidad

OBJETIVO 21.Favorecer el desarrollo de personas críticas, participativas, responsables y emprendedoras. *(Meta: Aumentar la participación en actividades de aprendizaje de la población adulta (25-75 años) durante las últimas 4 semanas)*

Integración del ecosistema de creación y consolidación de nuevas empresas, a través de la integración de material educativo y experiencias para la promoción de la cultura emprendedora en el conjunto del sistema educativo
Polinización del concepto de una "sociedad que, desde la diversidad, aprende", promoviendo y creando una red de pueblos/ciudades del aprendizaje y priorizando actuaciones en el ámbito del aprendizaje-servicio (aprendizaje y compromiso territorial/social).
Desarrollo del programa de aprendizaje a lo largo de la vida

OBJETIVO 22. 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.(*Meta: Poner en marcha el Programa Landagipuzkoa)*

Desarrollo del programa Landagipuzkoa (municipios < 2.500 habitantes) orientado a desarrollar nuevas infraestructuras, disminuir la brecha digital, atraer nuevas actividades económicas (desarrollo de zonas industriales en entornos rurales), optimizar los servicios sociales, etc.

OBJETIVO 23. Poner en valor la actividad económica desarrollada en el medio rural como vector fundamental para el mantenimiento de la biodiversidad y los valores paisajísticos en el Territorio. *(Meta: Incrementar las ayudas para la mejora de la competitividad de las empresas y el número de jóvenes que acceden al sector primario)*

Incremento de las ayudas para la mejora de la competitividad de las empresas
Plan de incorporación de nuevos activos (relevo generacional). Promoción del acceso de jóvenes al sector primario, utilizando todos los instrumentos posibles: Fondo de Suelo Agrario, Formación, Gaztenek, Becas, Instrumentos financieros

Impulso a la vertebración y el asociacionismo en el sector
Mejora de la eficiencia en la prestación de servicios, racionalización de la normativa y adecuación del PDR a la realidad del sector guipuzcoano: simplificación de trámites y aplicaciones informáticas; mayor coordinación entre administraciones y entidades
Adecuación de los planes de gestión de los espacios protegidos (red Natura 2000, planes de gestión de especies amenazadas, de reintroducción de especies de fauna silvestre, de gestión cinegética y piscícola) a la realidad y particularidades socio-económicas de cada lugar
Desarrollo de acciones comunicativas para la puesta en valor de los bienes y servicios, impulsar el consumo de productos locales, tanto alimentos como madera; dar a conocer la realidad empresarial de las explotaciones agrarias y subrayar la multifuncionalidad del medio rural

6.5. Movilidad y Ordenación del Territorio

Gipuzkoa constituye un modelo de equilibrio territorial. Las propias Directrices de Ordenación Territorial lo corroboran "... En Gipuzkoa, por el contrario, puede observarse que el grado de macrocefalia del Área de Donostia-San Sebastián es reducido y su evolución es estacionaria o incluso ligeramente regresiva desde 1940. Esto concuerda plenamente con el carácter equilibrado del modelo territorial guipuzcoano constituido por un conjunto numeroso y bien distribuido de núcleos urbanos de tamaño medio (Irun, Eibar, Mondragon, Bergara, Tolosa, Zarautz, Azpeitia, Zumarraga-Urretxu, Beasain, Ordizia y Hernani)".

Este hecho lleva a las Directrices de Ordenación del Territorio a dividir Gipuzkoa (más Ermua) en seis Áreas Funcionales cuyas cabeceras son las ciudades de tamaño medio citadas, más Donostia. Dichas cabeceras de Áreas Funcionales, articuladas por una adecuada red de comunicaciones, constituyen lo que se denomina "ciudad policéntrica", en este caso "ciudad anular policéntrica". Asimismo, casi todos los núcleos de población encuentran en sus proximidades alguna cabecera de Área Funcional que les sirve de apoyo.

Gipuzkoa es un Territorio pequeño y densamente poblado, pero presenta serias lagunas en el apartado de la movilidad por su triple condición de ser un Territorio transfronterizo, un Territorio de tránsito y un Territorio periférico. Y el futuro siempre ha sido el tren. El tren que nos conecte a través de la alta velocidad con el sur y con el norte, pero también el tren social para que San Sebastián y su comarca metropolitana funcionen como tal. Un metro intercity que conecte los barrios más poblados con ambos extremos de la conurbación Irun-San Sebastián. Y un transporte interurbano de calidad, ágil, cómodo, que exprima las nuevas tecnologías móviles y ofrezca tarifas planas que disuadan del uso del automóvil.

Gipuzkoa necesita un sistema único de movilidad ágil, eficaz y sostenible que combine el transporte público y el vehículo privado y que se constituya como una base indispensable para el equilibrio territorial y la calidad de vida.

OBJETIVO 24. **Fomentar la movilidad sostenible, el uso del transporte público y la intermodalidad.** *(Meta: Incrementar el volumen de personas viajeras anuales, desagregado por sexo)*

Optimización y modernización del servicio de autobuses, establecimiento de los estándares mínimos de calidad en cuanto a estaciones, paradas, tiempo de viaje y frecuencias
Creación de un servicio integral de información y atención ciudadana para los usuarios y usuarias de Lurraldebus
Apuesta por los diferentes medios de transporte ferroviario como elemento esencial y sostenible de comunicación y conexión del Territorio
Potenciación de la integración tarifaria MUGI con la negociación para la inclusión de Renfe
En el ámbito de la Integración Tarifaria de Gipuzkoa, avanzar en los procesos de garantías y modelo tarifario, focalizándonos en aquellos usuarios que hacen un uso más intenso del transporte público, a través de tarifas planas o bonos
Impulso a la Autoridad del Transporte de Gipuzkoa, para la creación de una red de transporte pública única, integrada, sistematizada y coordinada
Promoción de la mejora de las conexiones por transporte público (tren y autobuses) en el corredor de la Eurociudad San Sebastián-Baiona
Fomento del uso de la bicicleta y de las vías peatonales desarrollando nuevos bidegorris de la Red Foral

OBJETIVO 25. **Abordar los proyectos estratégicos de movilidad e intermodalidad del Territorio.** *(Meta: Firmar los convenios necesarios para el desarrollo de los proyectos estratégicos)*

Apuesta a favor del Metro de Donostialdea como conexión ferroviaria del corredor Este de Gipuzkoa, participando en la co-financiación y gestión del proyecto, junto al Gobierno Vasco
Apoyo al desarrollo de la Alta Velocidad, la "Y vasca" en nuestro Territorio

Impulso a la construcción del intercambiador de Riberas de Loiola, llegando a acuerdos con ADIF
Promoción del tráfico ferroportuario y trabajar en favor de la construcción de la Plataforma Pasaia-Irun, en el marco de un acuerdo interinstitucional que incluya la elaboración de un Plan especial de Ordenación Integral del Corredor Pasaia-Irun, y la captación de empresas y operadores logísticos
Apoyo a la mejora y ampliación de servicios del Aeropuerto de San Sebastián-Hondarribia aprovechando al máximo sus potencialidades

OBJETIVO 26. **Regenerar de forma integral el puerto de Pasaia y Pasaialdea** *(Meta: Firmar los convenios necesarios para el desarrollo de los planes, programas y acciones de regeneración previstos)*

Desarrollo de un programa integral y un calendario de actuaciones concretas consensuadas, desde el liderazgo compartido con la Autoridad del Puerto y las instituciones y los Ayuntamientos implicados, que, sin descartar en el futuro la hipotética dársena exterior, permitan en el corto y medio plazo, el impulso a la actividad comercial y la competitividad del puerto y la rehabilitación y recuperación de espacios urbanos y equipamientos degradados, que respondiendo a las necesidades de la ciudadanía de Pasaialdea contribuyan al desarrollo territorial y al bienestar de la población
Formalización de un nuevo convenio con el Ayuntamiento de Pasaia, a partir de 2016, que contribuya al objetivo global de regeneración económica, urbanística, social y cultural de Pasaia
Participación en la elaboración de un Plan Especial de Ordenación Integrada de la Bahía de Pasaia, coordinando y complementando, a su vez con el correspondiente Plan Especial de Ordenación Integral del Corredor Pasaia-Irun

OBJETIVO 27. **Aprobar los planes territoriales parciales de Donostialdea y Tolosaldea.** *(Meta: Aprobar los Planes Territoriales Parciales)*

Liderazgo de una postura conjunta y consensuada territorial entre DFG y los Ayuntamientos de Donostialdea con el Gobierno Vasco para posibilitar la aprobación definitiva del PTP de Donostialdea.
Aprobación del PTP de Tolosaldea de manera definitiva llegando a un documento lo más consensuado posible con los Ayuntamientos afectados

6.6. Hacienda y Finanzas

El Departamento de Hacienda y Finanzas es el órgano competente dentro de la DFG para el desarrollo y ejecución del Concierto Económico, constituyendo la pieza básica en el desarrollo normativo y en la recaudación de los tributos del Territorio histórico. Efectivamente la capacidad normativa ha de ser un instrumento para lograr una mejor redistribución de la riqueza así como para el impulso de la economía de Gipuzkoa generando seguridad y estabilidad en los diferentes agentes.

El Concierto Económico ha de proveer los recursos suficientes para los diferentes niveles institucionales que garanticen el sostenimiento de los servicios públicos. Por otra parte, debemos lograr que los recursos disponibles para el Territorio de Gipuzkoa se acerquen a su nivel recaudatorio (la cifra actual es del 15,37% en cuanto a recursos disponibles / recaudación: 639 / 4.158 millones de euros).

El Departamento es una organización cercana, percibida por la ciudadanía como eficiente en la prestación de servicios (se ha obtenido una valoración de 8,74 en el índice del Servicio de Atención Ciudadana SAC en 2014), en la que se observa la necesidad de una renovación generacional que garantice la transmisión del conocimiento y que precisa de un apoyo continuo en materia tecnológica si se quiere que su actuación sea puntera.

OBJETIVO 28. **Prevenir y perseguir el fraude fiscal.** *(Meta: Aumentar el peso de los resultados de lucha contra el fraude sobre la recaudación)*

Definición, con compromisos de resultados medibles, y desarrollo de los Planes de Comprobación, incluido los planes anuales de Inspección y planes conjuntos de lucha contra el fraude
Adaptación de la normativa fiscal como herramienta para la lucha contra el fraude
Implementación y desarrollo de sistemas de interoperabilidad e Intercambio de información
Revisión y armonización de la medición de datos de lucha contra el fraude con el resto de Territorios Históricos

OBJETIVO 29. **Gestionar de forma eficiente los recursos públicos,** garantizando el sostenimiento de los servicios públicos que definen el estado del bienestar y asegurando la estabilidad presupuestaria. *(Meta: Incrementar los recursos disponibles)*

Reparto de la financiación institucional que garantice una distribución equitativa de las aportaciones a la CAV y a los municipios
Presupuesto orientado a resultados y alineado con el Plan Estratégico de Gestión

OBJETIVO 30. **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. *(Meta: Aumentar el ratio Bases Imponibles de IRPF+IS+IVA / PIB)*

Promoción de la 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
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
Facilitar el cumplimento de las obligaciones tributarias

OBJETIVO 31. **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. *(Meta: Reducir el índice de dispersión de rentas después de impuestos)*

Impulso de los procesos de desarrollo normativo con la implementación de operativas que garanticen un alto nivel de armonización entre los Territorios Históricos, reforzando así la seguridad jurídica necesaria para el desarrollo económico.
Diseño de un sistema tributario dirigido a mejorar la equidad, la progresividad y el impulso a la actividad económica

OBJETIVO 32. **Seguir progresando en los niveles de calidad de la atención a la ciudadanía.** *(Meta: Incrementar el índice de satisfacción en los servicios que se ofertan (Atención Ciudadana Renta, Sociedades e IVA)*

Desarrollo de procesos de atención a la ciudadanía
Integración de la perspectiva de género en los procesos de decisión
Agilizar la resolución de las reclamaciones económico-administrativas

OBJETIVO 33. **Convertir al Departamento en un referente de administración moderna** en términos de organización e innovación tecnológica dirigida a la atención a la ciudadanía y a la lucha contra el fraude. *(Meta: Incrementar el porcentaje de trámites que se realizan electrónicamente)*

Desarrollo de procesos de toma de decisión. Cuadro de mando
Puesta en marcha de un nuevo modelo de trabajo basado en organización flexible y transversalidad
Administración Electrónica. Plan informático. 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. Proyecto Zerga. Proyecto “Kontua”. Los presupuestos como herramienta de impulso a las líneas estratégicas.
Diseño y desarrollo de planes de oferta pública de empleo y de adquisición de competencias en la plantilla

6.7. Infraestructuras viarias

El propio modelo de equilibrio territorial de Gipuzkoa debe constituir el punto de partida para cualquier planificación sectorial, incluida la de carreteras. En este sentido, en el caso de Gipuzkoa, dado su tamaño (50 km E-W x 40 km N-S), y su distribución territorial, constituye en sí una metrópoli, “Gipuzkoa Hiria”, que requiere el tratamiento de ciudad. Como en toda ciudad moderna que se precie, las comunicaciones deben ser equilibradas y todo el Territorio debe ser accesible en igualdad de condiciones si se quiere mantener el equilibrio existente.

Todo lo anterior, volcado a la red de carreteras existente en Gipuzkoa, conduce a una nueva configuración de la red jerárquicamente superior, en la que los ejes principales (ejes transeuropeos) pierden protagonismo frente a la red de interconexión de las cabeceras de las Áreas Funcionales, integrándose aquéllos en ésta. Así, la interconexión entre las cabeceras de Áreas Funcionales genera un anillo viario, a modo de glorieta, que logra estructurar el Territorio desde la óptica de la comunicación viaria; de dicho anillo parten los ejes de interconexión entre las capitales vascas o de conexión con el exterior (al oeste AP-8 hacia Bilbao, al sur AP-1 hacia Vitoria-Gasteiz, al norte AP-8 hacia la muga de Behobia, al este A-15 a Pamplona, al sudeste N-I a Altsasu) configurando la Red de Alta Capacidad de Gipuzkoa, la llamada rotonda de Gipuzkoa.

La culminación de esta interconexión comarcal, la culminación de la Rotonda de Gipuzkoa es, sin lugar a dudas, uno de los proyectos críticos para Gipuzkoa como instrumento fundamental de movilidad, accesibilidad y de ordenación del Territorio, así como agente fundamental de desarrollo económico.

La negativa permanente de Francia a la apertura de nuevas rutas a través de los Pirineos ha condicionado la configuración de la red de carreteras peninsular. Así, únicamente existen dos pasos con capacidad suficiente, situados en La Jonquera e Irun. Este hecho convierte a Gipuzkoa en un Territorio de paso para el transporte internacional, con todos los beneficios y no pocos perjuicios que ello conlleva. Gipuzkoa constituye, por lo tanto, un paso obligado para los grandes tráficos internacionales, requiriendo la realización de un esfuerzo inversor extraordinario para ofrecer una adecuada respuesta.

Esta circunstancia y la obligatoriedad de la trasposición de la Directiva europea 2011/76/UE hace necesario tomar medidas para que el tráfico transeuropeo aporte económicamente por el uso de nuestras carreteras de alta capacidad. Es aquí donde se fundamenta el nuevo peaje en la N-1, concretamente en Etzegarate.

OBJETIVO 34. Culminar la rotonda de Gipuzkoa. *(Meta: Finalizar el tramo Antzuola – Bergara)*

Licitación y construcción del tramo Antzuola-Bergara de la GI-632

OBJETIVO 35. Diseñar y aprobar nuevos sistemas de cobro. *(Meta: Implantar un nuevo sistema de cobro en la N-I en Etzegarate, para el cobro al tráfico pesado que realice el trayecto Irun – Etzegarate)*

Análisis de directivas europeas y potenciales futuras en fase borrador
Definición de la política de cobro por uso de las carreteras
Implantación de sistemas de cobro en la N-I

OBJETIVO 36. Consolidar el plan económico-financiero para la Sociedad Foral BIDEGI y desarrollos tecnológicos. *(Meta: Alcanzar un ratio Deuda/EBITDA = 7,68 partiendo desde el 11,85 actual)*

Gestión eficaz del Plan Económico Financiero
Nueva encomienda del Departamento de Infraestructuras Viarias a BIDEGI

OBJETIVO 37. Apostar por la eficiencia energética y eficiencia en la gestión del mantenimiento de las carreteras. *(Meta: Reducir un 10% en KW/hora consumidos por Km de carretera integrada en la red roja y naranja)*

Mejora paulatina de los sistemas de alumbrado
Implantación de sistemas de gestión para la mejora de la eficiencia y calidad del mantenimiento

OBJETIVO 38. Desarrollar nuevos proyectos para mejorar accesos a la autopista y acometer mejoras en la red de carreteras. *(Meta: Desarrollar y ejecutar 5 proyectos específicos (no de conservación ordinaria) para la mejora de las infraestructuras viarias)*

Avance del proyecto de nuevo enlace a la autopista AP-8 en Irun
Proyecto de la GI-638 entre Deba y Mutriku
Proyecto de remodelación de la rotonda de Martutene
Mejora de la GI-631 entre Azkoitia y Zumarraga
Priorización y mejora de la seguridad vial

6.8. Políticas sociales

Gipuzkoa tiene un nivel alto en la cobertura de necesidades sociales que se refleja en la proporción de la población que hace uso de los servicios y prestaciones públicas, tanto de las que competen a la Diputación Foral como de las que dependen de otras instituciones. Sin embargo, la demanda de servicios sigue un ritmo creciente en la inmensa mayoría de los servicios y prestaciones lo que, por una parte, conlleva un gasto público creciente pero, por otra parte, genera demanda no atendida y listas de espera excesivas en algunos servicios.

Esta demanda es inducida por los cambios sociales y demográficos, por una parte, pero también por el desarrollo de un marco legal que avanza progresivamente en el reconocimiento del derecho subjetivo a los servicios y prestaciones que se transforman, lógicamente, en mayores obligaciones para la administración. Estas obligaciones requieren una mayor coordinación con el resto de instituciones y entidades sociales además de más recursos que los actuales, sobre todo si se unen a otras aspiraciones referidas a la mejora de la calidad de los servicios, a la reivindicación de

mejores condiciones laborales para el personal o a las inversiones necesarias para la modernización de los centros, y, finalmente, a las consecuencias del reajuste competencial definido por la Ley de Servicios Sociales.

Pero está demostrado que este despliegue de nuestros servicios es una oportunidad para la generación de nuevas actividades económicas y muy especialmente para la creación de empleo directo e inducido, dado que la contribución de los servicios sociales a la conciliación de la vida laboral y familiar es vital para aumentar nuestra tasa de población activa femenina. Y, finalmente, debemos considerar la aportación de nuestras políticas a la cohesión social de Gipuzkoa, que ha de ser un elemento fundamental a preservar y mejorar. La administración no es la única responsable de esa cohesión, ni debe serlo. Pero, en colaboración con la sociedad civil organizada, y la actuación cotidiana de la ciudadanía, su actuación es determinante para que Gipuzkoa sea una sociedad de bienestar, moderna, europea y atractiva, ante su ciudadanía y ante el mundo.

OBJETIVO 39. Garantizar la atención y adecuar la oferta de la red pública de recursos sociales de Gipuzkoa a la evolución de las necesidades sociales y lograr su equilibrio territorial. *(Meta: Mantener el grado de cobertura de atención actual)*

Provisión de los servicios sociales de atención secundaria precisos para atender las necesidades derivadas de las situaciones de exclusión, dependencia o desprotección
Ejecución de las previsiones de cobertura e inversiones previstas en el Mapa de Servicios Sociales de Gipuzkoa
Reducción de los desequilibrios territoriales en la oferta de recursos sociales
Impulso a la planificación conjunta y coordinación del sistema
Promoción de la autonomía de las personas dependientes y con discapacidad
Promoción de la inserción social y atención a las personas en riesgo o situación de exclusión
Diseño y ejecución del Plan Elkar-EKIN
Mejora de la atención a las personas y familias en situación o en riesgo de desprotección

OBJETIVO 40. Mejorar la calidad de la oferta de servicios y prestaciones para garantizar una atención adecuada a las necesidades de las personas y lo más próxima posible a su entorno. *(Meta: Mejorar la atención en el domicilio)*

Reducción de las listas de espera y el tiempo medio en espera
Orientación de las prestaciones económicas de dependencia hacia una mayor cobertura de la PEAP y la PEVS, promoviendo la profesionalización de los cuidados y un mayor seguimiento de las situaciones atendidas
Rediseño de ciertos servicios y prestaciones de apoyo en el entorno para mejorar su calidad y su atractivo
Mejora de la accesibilidad a los servicios y de la agilidad administrativa
Adecuación de los centros a los nuevos estándares de calidad
Optimización de la eficacia y eficiencia de los servicios prestados en red

OBJETIVO 41. Avanzar en la adaptación de nuestra red al marco establecido por la Ley de Servicios Sociales y sus herramientas de desarrollo *(Meta: Avanzar paulatinamente en la incorporación de residencias de titularidad municipal)*

Implementación de actuaciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos del Organismo Autónomo KABIA
Acuerdo con Ayuntamientos para el progresivo ajuste competencial y financiero

OBJETIVO 42. Potenciar un modelo de coordinación socio-sanitaria que permita una atención integral y adaptada a las necesidades de las personas y a la optimización de los recursos disponibles. *(Meta: Incrementar las plazas de Unidades Residenciales de Trastorno Mental Severo)*

Desarrollo de los proyectos conjuntos incluidos en el Plan operativo Sociosanitario de Gipuzkoa 2015-2017

OBJETIVO 43. Analizar e implantar nuevas fórmulas de colaboración público-privada para ofrecer unos servicios sociales de calidad sostenibles económicamente *(Meta: Alcanzar un 100% de nuevas plazas privadas concertadas, preferentemente de economía social)*

Identificación y análisis de oportunidades y fórmulas de colaboración para la inversión en nuevos recursos sociales
Priorización de la fórmula de concertación para la oferta de nuevas plazas

OBJETIVO 44. Incentivar la participación del Tercer Sector como socio estratégico en la producción de bienestar y cohesión social y en la creación de empleo blanco.*(Meta: Fomentar la empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión, teniendo en cuenta la perspectiva del género, en colaboración con el Tercer Sector)*

Impulsar la mejora de la empleabilidad como medio de integración social para las personas con discapacidad y aquellas en situación o en riesgo de exclusión
Promoción de proyectos para la cohesión e inclusión social, generación de valores colectivos y detección de problemáticas sociales de manera prematura
Fomento de la innovación en el desarrollo de programas de acción social y de nuevas fórmulas de organización del voluntariado
Aprobación de un plan plurianual para la construcción, renovación y modernización los recursos sociales de las entidades del Tercer Sector
Reflexión con el Tercer Sector para ahondar en la eficiencia del sistema y la sostenibilidad de los servicios sociales

OBJETIVO 45. Promover en el ámbito de los servicios sociales actividades de I+D+i, evaluación y buenas prácticas, orientados a reforzar la atención comunitaria, mejorar la eficacia y eficiencia, racionalizar los costes y atender nuevas necesidades sociales.*(Meta: Poner en marcha proyectos de investigación en materia de servicios sociales desde IKERBEGI)*

Promoción de la investigación y del desarrollo de prácticas innovadoras en materia de servicios sociales
Extensión de metodologías de evaluación a todos los procedimientos en los que se pueda medir el cumplimiento de los objetivos propuestos
Implantación generalizada de sistemas de medición de calidad y satisfacción de las personas usuarias
Impulso a las tecnologías y productos de apoyo, al efecto de favorecer la integración social en la autonomía y la permanencia en el domicilio
Actualización y ampliación del Observatorio Social de Gipuzkoa, BEHAGI, para disponer y ofrecer de información relevante, sistematizada y actualizada sobre las condiciones de vida y bienestar de la población guipuzcoana y sobre los servicios sociales

6.9. Medio Ambiente y Obras Hidráulicas

La situación de la gestión de los residuos en Gipuzkoa es alarmante. Los guipuzcoanos y guipuzcoanas tenemos un grave problema al que debemos dar una solución definitiva y sostenible sin más dilación. Cuando el sistema de gestión de residuos acordado por todas las fuerzas políticas en la pasada legislatura debería estar plenamente operativo, con todas las infraestructuras en marcha y los vertederos cerrados, el panorama que se presenta en el Territorio es desolador: imposición del "puerta a puerta", envío de residuos a Territorios vecinos, etc. Ante esta situación, nuestro Departamento pivotará su política de gestión de residuos tomando como base la resolución del Parlamento Europeo de 9 de Julio de 2015 sobre el uso eficiente de recursos: avanzar hacia una economía circular, desde la que estableceremos nuestros objetivos y líneas de actuación.

OBJETIVO 46. Resolver definitivamente el problema de la gestión de los residuos con criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental. *(Meta: Ejecutar el 100% de las infraestructuras previstas y aumentar en 10 puntos la tasa de reciclaje de residuos)*

Prognosis y construcción de la planta de valorización energética prevista en el PIGRUG, o, en su caso, adaptada a la nueva previsión de necesidades de infraestructuras si así lo determina la citada prognosis.
Auditoría de cuentas y gestión de GHK de los últimos años, y revisión y análisis de todos los procedimientos judiciales en los que está inmerso
Actualización del Documento de Progreso del PIGRUG incluyendo: inventario riguroso y actualizado de las cifras de residuos, de los flujos y de los costes; actualización, si procediese, los objetivos de recogida selectiva, prevención, reciclaje y reutilización; evaluación del cumplimiento de los objetivos marcados y al grado de progreso de la ejecución de las infraestructuras previstas, etc.
Adecuación/modificación del PTS de Infraestructuras de Residuos, en función de las nuevas necesidades de nuevas ubicaciones de plantas previstas: plantas de transferencia, biometanización, etc., paralizando la tramitación del PTS iniciado en la anterior legislatura y que modificaba sustancialmente el que está en vigor.
Búsqueda de soluciones temporales y transitorias a la gestión de los residuos, en tanto en cuanto se materialicen las infraestructuras definitivas.

OBJETIVO 47. Reforzar las garantías de los sistemas de abastecimiento de agua y completar el saneamiento de aguas residuales.(*Meta: Ejecutar el 100% de las obras de abastecimiento y saneamiento previstas).*

Incorporación paulatina de los núcleos de población abastecidos de forma autónoma a los sistemas generales de

abastecimiento, reforzando la garantía de los sistemas de abastecimiento que pueden quedar en situación delicada en caso de sequías prolongadas
Incorporación a los sistemas generales de los núcleos de población todavía no conectados o construcción de soluciones autónomas, en colaboración con Mancomunidades, Consorcio, Ayuntamientos y URA

OBJETIVO 48.Creación de un organismo de colaboración en materia de Reciclaje y Reutilización.(*Meta: Crear el organismo de coordinación previsto).*

Creación de un clúster para el intercambio de ideas y opiniones de expertos de los diferentes sectores públicos y privados, que detecte y analiza las necesidades reales de nuestro Territorio, y nuevas oportunidades, en coordinación con el Departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial, y las directrices de la Política Clúster del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco
Fomento de la economía y nuevas líneas I+D+i para la creación de nuevos productos reciclados

OBJETIVO 49. Hacer de la sostenibilidad una seña de identidad en Gipuzkoa, implicando en este objetivo a toda la ciudadanía, a todas las instituciones y a todo el tejido económico y empresarial del Territorio.(*Meta: Ejecutar los proyectos y programas previstos).*

Eficiencia Energética (desarrollo). Dinamización de la economía local y empleo sostenible en Energía
Creación del Programa de Educación para la sostenibilidad en Gipuzkoa
Agenda Local 21. Evaluación de los resultados. Desarrollo como herramienta de gobernanza democrática para un modelo de desarrollo sostenible en Gipuzkoa
Agenda 21 Escolar. Impulso de programas en colaboración con distintos agentes implicados

OBJETIVO 50. Gestionar de forma integral las playas guipuzcoanas.(*Meta: Obtener banderas azules en, al menos, el 50% de las playas guipuzcoanas, frente a las actuales cero banderas azules).*

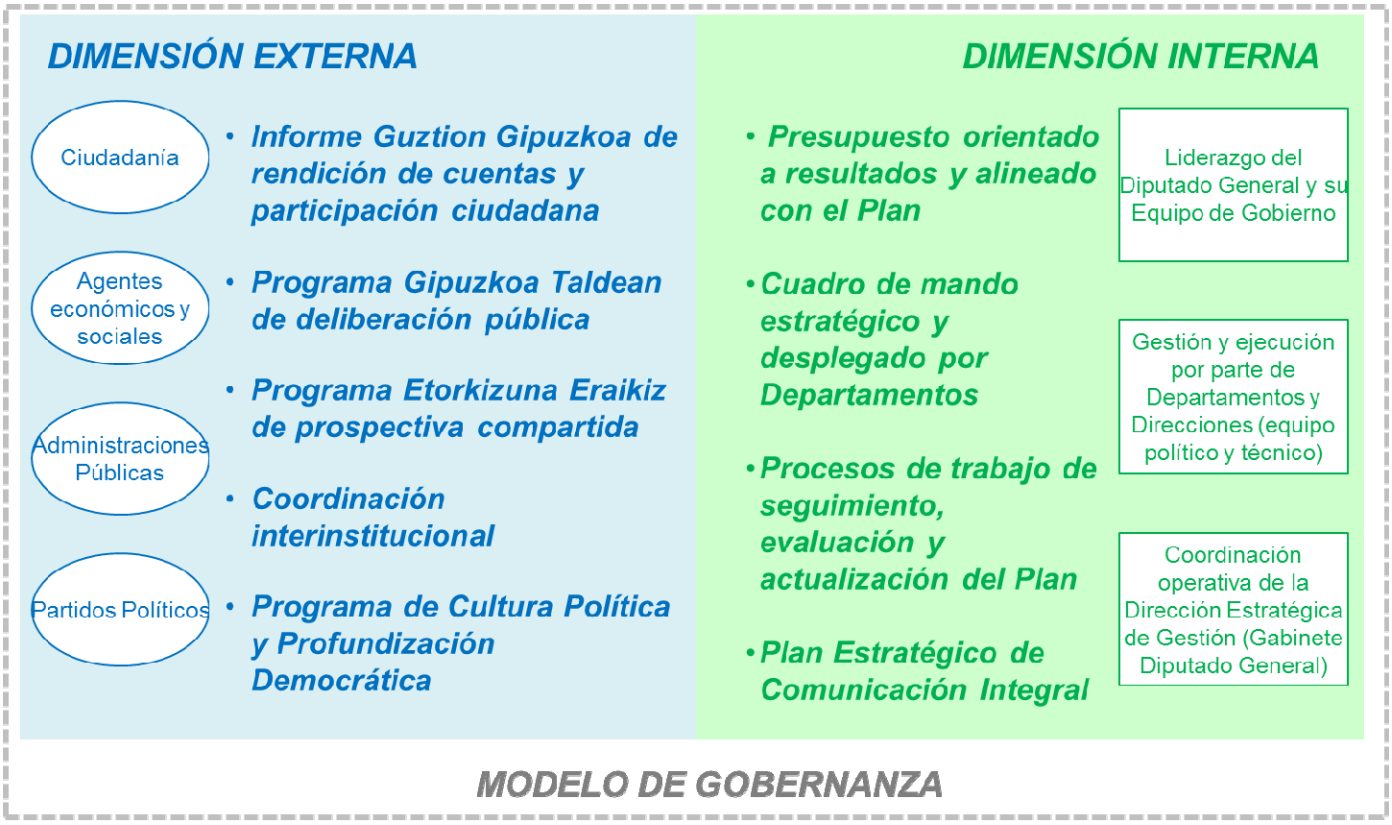
Creación de una comisión entre distintos agentes para la implantación de un sistema de gestión integrado que nos permita obtener la certificación para sistemas de gestión de calidad (ISO 9001) y para sistemas de gestión ambiental (ISO 14001)
Fomento del uso de las playas en condiciones higiénico sanitarias, minimizando el impacto de las actividades y mejorando la accesibilidad, con el objetivo de lograr la plena satisfacción de los usuarios

7. Gobernanza del Plan

El Plan Estratégico de Gestión 2015-2019 propone un **Modelo de Gobernanza abierto y colaborativo, basado en las personas y en:**

- el liderazgo transformacional y compartido con el resto de instituciones y la sociedad organizada
- la colaboración público-privada para el impulso de los proyectos estratégicos
- la interacción permanente con la ciudadanía y el resto de agentes económicos y sociales del Territorio,
- y la participación activa y protagonista de los equipos político y técnico de DFG para el seguimiento y evaluación de las prioridades de la acción de gobierno, desde criterios de responsabilidad, transparencia y uso eficiente de los recursos públicos

Dicha gobernanza se plantea por tanto en una doble dimensión, interna y externa. **Interna en cuanto al rol y funciones que deben desempeñar los diferentes miembros del equipo de DFG** en la dinámica de seguimiento y evaluación del Plan. Se trata de una dinámica de trabajo que se apoya en el empoderamiento y la participación activa de la organización, tanto del equipo político en los respectivos órganos de gobierno, como del equipo técnico más experimentado, que debe jugar un papel protagonista en la definición y seguimiento de dicha mecánica de gestión. Y **externa en cuanto al papel a desempeñar por la ciudadanía, los principales agentes sociales y económicos del Territorio, y el ámbito interinstitucional**, tanto en el seguimiento y evaluación del Plan durante la legislatura, como en la reflexión prospectiva y la aportación de nuevas líneas de trabajo y proyectos a medio y largo plazo.



En este capítulo, se encuentran los **elementos que conforman el modelo de gestión o gobernanza del plan**:

- Los principios en los que se basará el impulso, coordinación, control y seguimiento de las líneas de trabajo.
- El modelo organizativo de soporte, tanto en su dimensión interna (equipo DFG) como externa (ciudadanía, agentes relevantes del Territorio, ámbito interinstitucional, etc.)
- Los principales procesos asociados a la gestión de Plan, destacando el desarrollo de mecanismos de evaluación del mismo que favorezcan la gestión y la periódica rendición de cuentas
- El cuadro de mando con los indicadores clave y metas establecidas a 2018
- La conexión y coherencia con el presupuesto de DFG, como elemento de vinculación fundamental para la buena marcha del Plan

7.1. Principios de Gobernanza

Este Plan es la hoja de ruta estratégica hacia una Gipuzkoa más competitiva y cohesionada. Su ámbito temporal va desde el año 2015 hasta el 2019, haciendo necesario un modelo de gestión basado en los siguientes principios:

- **Coordinación**: Una visión transversal de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Ante todo el Plan es un Plan de Gobierno, y como tal implica a toda la Diputación Foral. Esto no sólo significa que sus actuaciones tendrán efecto sobre todos los Departamentos y Direcciones, sino además que se necesitará de su participación activa para el cumplimiento de los objetivos marcados y la vinculación con el presupuesto de su área. Por ello, se dispondrá de un conjunto de mecanismos que permitan coordinar adecuadamente la actuación de los distintos Departamentos con el fin de aprovechar sinergias y ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de los proyectos.
- **Impulso**: Liderazgo decidido para el cumplimiento de los objetivos. El liderazgo del Plan recae sobre el Gabinete del Diputado General. Además de la organización específica de proyectos que tendrán sus propios responsables, el Gabinete pondrá los mecanismos necesarios para impulsarlas iniciativas del Plan, actuando como promotor de las mismas y buscando el liderazgo y apoyo del resto de Departamentos cuando sea necesario.
- **Evaluación**: Es evidente que un Plan de estas características requiere de unos instrumentos que permitan el control y seguimiento continuados del avance de los proyectos y del cumplimiento de las iniciativas. Con información real, clara y oportuna. En este sentido se contempla la disposición de dinámicas y procedimientos orientados a realizar una supervisión rigurosa y eficiente, que no penalice a los equipos de gestión con excesivas tareas administrativas, pero que permita trasladara todos los niveles una visión clara y real de cuál es la situación de las líneas de trabajo, y permita tomar las decisiones y las medidas que sean necesarias en cada caso.
- **Actualización**: Un Plan que se adapta a los cambios del entorno. No es posible conocer con detalle los elementos de contexto y la situación de las iniciativas del Plan en un plazo de cuatro años. Cambios en el entorno, la

normativa o en la tecnología, estudios cuyos resultados implican decisiones diferentes, alteraciones presupuestarias o los propios resultados de los proyectos, son situaciones que van cambiando el contexto y que requieren realizar cambios en el Plan. Por ello, el Plan de Gestión nace con la vocación de ser un Plan en permanente construcción y se dota de elementos que le permitirán adaptarse continuamente a los cambios de su entorno.

7.2. Modelo de organización: dimensión interna

El Plan de Gestión, como instrumento vivo y en permanente evolución, debe contribuir progresivamente a sentar bases sólidas para un esfuerzo, trabajo y actitud transformadores del futuro de Gipuzkoa y del quehacer de DFG. Con ese largo camino por recorrer, a continuación se presentan los principales mecanismos y responsabilidades internas necesarias para lograr, bajo un modelo integral de trabajo "PDCA" (*Plan-Do-Check-Act* o Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), la evolución y mejora constante del Plan en su doble función:

- A nivel político, como marco estratégico y referencia política de la legislatura, donde se recogen las aspiraciones, prioridades y retos estratégicos de DFG a lo largo del periodo 2015-2019.
- A nivel técnico, como una herramienta que favorezca una gestión más eficaz y eficiente en la casa, a través de la vinculación con las estructuras, mecanismos (presupuesto, etc.) y operativas internas existentes.

El modelo organizativo del Plan Estratégico de Gestión en su dimensión interna recoge los roles y responsabilidades de cada una de las personas que forman el equipo de DFG en relación con la dirección, ejecución, seguimiento y actualización del Plan, y se describen a continuación:

7.2.1. Diputado General

El Plan Estratégico de Gestión 2015-2019 es impulsado y liderado por el Diputado General, que utilizará el mismo como hoja de ruta estratégica a lo largo de la legislatura. Dicho liderazgo, compartido con el Consejo de Gobierno Foral, se materializará en:

- Liderazgo global y tracción del Plan y de las prioridades en él recogidas
- Socialización de las claves del Plan, tanto a nivel interno (equipo DFG) como externo (ciudadanía, agentes sociales y económicos relevantes, etc.)
- Control último del grado de avance del Plan en cuanto a su ejecución global y departamental, a través de diversos mecanismos:
    - **Reunión mensual del Consejo de Gobierno Foral**, donde se repasarán el grado de avance de las líneas de trabajo y proyectos prioritarios del Plan (mediante un sencillo sistema de "semáforos", que favorecerá el repaso del estado y ajuste de los proyectos prioritarios de cada Departamento, con especial atención a aquellos no iniciados o en dificultades, marcados en "rojo").
    - **Reunión monográfica anual** sobre el Plan Estratégico de Gestión del **Consejo de Gobierno Foral** para el debate y aprobación de nuevas líneas de trabajo y proyectos para el año venidero (septiembre, de forma previa a la elaboración de presupuestos), en base al análisis del cuadro de indicadores recogido en el Plan. En circunstancias excepcionales podría convocarse una reunión extraordinaria del Consejo de Gobierno Foral. Asimismo será el responsable de la creación y control de los **grupos técnicos temporales** que se pongan en marcha para el desarrollo e impulso de los proyectos de carácter interdepartamental del Plan.
    - **Comisión de Seguimiento del Pacto de Gobierno,** para el seguimiento periódico de las prioridades recogidas en el Plan de forma conjunta por las dos formaciones políticas que comparten el Gobierno.
    - Información periódica recibida del Responsable del Plan
- Asimismo el Diputado General liderará las principales acciones de contraste y rendición de cuentas del grado de avance del Plan con la ciudadanía y otros agentes relevantes del Territorio, como parte de la vocación de transparencia y responsabilidad de este gobierno. Dichos mecanismos serán detallados en el apartado "Modelo de organización: dimensión externa".

7.2.2. Departamentos y Direcciones

El Plan será gestionado y coordinado por los/las Diputados/as y Directores/as del equipo de gobierno de DFG/GFA con el apoyo del Responsable del Plan. Serán los responsables de:

- Coordinación de la ejecución de las líneas de trabajo y proyectos bajo su responsabilidad, con el equipo político y técnico de su Departamento/Dirección.
- Seguimiento mensual del grado de avance de las líneas de trabajo y proyectos bajo su Departamento/Dirección

- Coordinación de la alineación de las líneas de trabajo y proyectos bajo su Departamento/Dirección con el presupuesto del área, de forma que el presupuesto anual recoja fielmente dichas líneas de trabajo y proyectos considerados prioritarios
- Rendición de cuentas sobre el grado de avance de las líneas de trabajo y proyectos tanto en Consejo de Gobierno Foral (en la reunión mensual y en la monográfica anual) como en Juntas Generales (anualmente).

Para el desarrollo de estas funciones, cada Departamento creará un **Comité de Evaluación Departamental**, con participación de al menos un representante del equipo técnico de cada Dirección del Departamento y, al menos, uno de los representantes políticos del mismo.

Adicionalmente, se plantea la creación de un **Comité técnico interdepartamental de seguimiento del Plan Estratégico de Gestión,** que se reunirá con carácter ordinario con periodicidad trimestral, encargado de:

- Garantizar la correcta alineación del presupuesto anual de DFG con las líneas de trabajo y proyectos del Plan,
- Coordinar las acciones a desarrollar para la puesta en marcha del proyecto "presupuesto orientado a resultados"
- Supervisar el trabajo de los grupos técnicos temporales para los proyectos interdepartamentales,
- Plantear nuevos mecanismos y dinámicas de participación del equipo técnico de DFG que favorezcan su empoderamiento y protagonismo en el marco del Plan
- Plantear medidas correctoras para la correcta ejecución, seguimiento, actualización y socialización del Plan Estratégico de Gestión.

Dicho Comité lo dirige el Gabinete del Diputado General, en concreto el Director de Estrategia de Gestión quien realizará labores de dirección y el Jefe de la Secretaría del Área del Diputado General quien realizará labores de coordinación y secretaría del propio Comité. Además, cabe resaltar el papel especialmente relevante que dos Departamentos desempeñarán en el desarrollo y seguimiento del Plan: por un lado, el Departamento de Hacienda y Finanzas, como responsable último del presupuesto y como ejecutor del despliegue de diversas herramientas de financiación de las líneas de trabajo y proyectos recogidas en el Plan; y por otro lado, el Departamento de Gobernanza y Relación con la Ciudadanía, responsable de las nuevas dinámicas de rendición de cuentas, gobierno abierto y participación ciudadana, todos ellos relevantes en el marco del Plan, así como de la progresiva incorporación de modelos avanzados a la gestión de DFG, siendo el Plan una muestra de los mismos. Finalmente, el Comité estaría compuesto por un representante técnico de cada Departamento (responsable técnico del Plan en su Departamento).

Por tanto, el Comité interdepartamental estaría integrado por: el Director de Estrategia de Gestión, el Jefe de la Secretaría del Área del Diputado General, un/a representante técnico de cada Departamento (en principio, podrían ser Secretarios Técnicos), y la Jefa de Presupuestos (Departamento de Hacienda y Finanzas) y el Jefe de Modernización (Departamento de Gobernanza y Relación con la Ciudadanía).

Por otro lado, los mencionados **grupos de trabajo temporales** se constituirían como unidades de gestión, organizadas y creadas ad hoc como grupos de trabajo interdepartamentales, de carácter y composición técnica, que actuarían para el impulso de los proyectos transversales prioritarios del Plan. Se configurarían para un tiempo determinado y con un objetivo específico, alcanzado el cual finalizarán su recorrido.

7.2.3. Responsable del Plan

La coordinación operativa del Plan recaerá en la figura del Responsable del Plan Estratégico de Gestión, figura adscrita a la Dirección Estratégica de Gestión del Gabinete del Diputado General, que se encargará de la coordinación de:

- **Mecanismos internos asociados al Plan**: repaso del grado de avance de proyectos en la reunión mensual del Consejo de Gobierno Foral, repaso exhaustivo de proyectos en la reunión anual monográfica del Consejo de Gobierno Foral, foros o grupos de trabajo específicos del Plan, etc.
- **Tareas relacionadas con el impulso del Plan Estratégico de Gestión** tales como:
    - Apoyo permanente al Diputado General y los Departamentos en todo lo concerniente al Plan
    - Resolución de incidencias surgidas en la gestión departamental del Plan
    - Formación a Departamentos en relación con el Plan
    - Socialización interna del Plan
    - Resto de tareas y proyectos relacionados con el avance del Plan
    - Seguimiento y evaluación del plan en cuanto a:
        - Medición y seguimiento de los indicadores del cuadro de mando de indicadores

- Elaboración del informe anual de seguimiento del Plan
- Ajuste y actualización de la aplicación de Presupuestos, en lo que respecta a su conexión con el Plan

7.3. Modelo de organización: dimensión externa

7.3.1. Coordinación interinstitucional

Más allá de la coordinación interdepartamental, el Plan requiere de la máxima implicación y coordinación interinstitucional en cuanto que plantea líneas de trabajo y proyectos que requieren la concertación con el resto de las instituciones, especialmente Gobierno Vasco, resto de Diputaciones Forales y Ayuntamientos. Se trata de lograr, por responsabilidad institucional, sinergias ante la proliferación de iniciativas y planes relacionados en los diferentes niveles institucionales. Dicha coordinación interinstitucional se establecerá principalmente a través de los órganos de coordinación ya existentes en cada nivel interinstitucional y en cada uno de los ámbitos de trabajo de los Departamentos.

En relación al ámbito municipal y comarcal se establecerán mecanismos específicos de trabajo conjunto y coordinación. En concreto, en algunos proyectos se tomará como referencia la experiencia de Gipuzkoa Sarean que ha permitido definir a lo largo de los últimos seis años un modelo de gobernanza que, con la participación de múltiples y variados agentes públicos y privados, ha permitido compartir y desarrollar proyectos en común basados en la confianza entre dichos agentes. Con la base de dicho modelo de gobernanza se procurará abordar líneas de trabajo del Plan que impliquen la participación de los municipios y, en su caso, de las agencias comarcales de desarrollo.

7.3.2. Contraste con la ciudadanía

El Plan ha definido diversos mecanismos y dinámicas que permitirán a la ciudadanía examinar periódicamente el avance de las líneas de trabajo del Plan, involucrando a la ciudadanía en la auditoría social de la actividad pública, de su productividad y eficiencia, y el respeto de sus representantes políticos a los valores de integridad institucional, promoviendo una corresponsabilidad entre ciudadanía y gobierno.
Inicialmente el Plan será presentado en un pleno extraordinario en Juntas Generales el 30 de Septiembre de 2015 y, tanto el plan como las conclusiones del debate en Juntas Generales, serán presentados posteriormente a la ciudadanía en un acto público en el que tomarán parte diferentes representantes del equipo de gobierno de DFG, como promotores y líderes del Plan.

A lo largo de la legislatura, se publicará de forma trimestral el informe Guztion Gipuzkoa con la información actualizada de la marcha del Plan, como mecanismo de rendición de cuentas, pero que sirva a su vez para recabar ideas y nuevas propuestas. Anualmente se presentará en Juntas Generales de Gipuzkoa un informe de grado de avance del Plan Estratégico de Gestión, en una sesión extraordinaria monográfica para el debate sobre la marcha del Plan entre los grupos políticos. En dicha presentación participará el equipo de gobierno de DFG.

Asimismo, se planteará una completa agenda de acciones de comunicación y contraste con la sociedad a través de encuestas, jornadas divulgativas, boletines digitales, notas de prensa, etc. a desarrollar a lo largo de los próximos cuatro años. Por último, la website principal de DFG contendrá un espacio específico destinado al Plan, donde periódicamente se publicará información actualizada sobre el grado de avance de las líneas de trabajo y proyectos del Plan, favoreciendo la participación y aportaciones de la ciudadanía.

7.3.3. Diálogo entre partidos políticos: Programa de Cultura Política y Profundización Democrática

Los avances en los sistemas de convivencia están directamente vinculados a la profundización democrática y a los avances en las actitudes, valores y comportamientos democráticos de la ciudadanía y de los representantes institucionales así como la sociedad organizada.

El objetivo de este programa es crear un foro de debate y diálogo permanente entre los partidos políticos representados en las Juntas Generales de Gipuzkoa para abordar los retos que tiene el Territorio desde el punto de vista de la cultura política superando escenarios coyunturales que dificultan el diálogo.

7.3.4. Deliberación con agentes económicos y sociales relevantes: Programa Gipuzkoa Taldean

El objetivo de este programa es incorporar a la deliberación pública a la sociedad organizada de Gipuzkoa. No se trata sólo de mantener una buena comunicación con la sociedad organizada sino de institucionalizar un nuevo modelo de Gobernanza en el que la sociedad organizada adquiere un protagonismo especial en la deliberación de las cuestiones públicas y/o que afectan al desarrollo del Territorio. La institucionalización de esta nueva forma de Gobernanza significa la creación estable de redes de diálogo y contraste así como la co-creación de proyectos compartidos.

El propio Plan Estratégico de Gestión se plantea como un ejercicio compartido de profundización democrática, abierto a la colaboración y participación permanente de dichos agentes tanto en las líneas de trabajo y proyectos planteados en el propio Plan, como en las diversas dinámicas de trabajo previstas, como por ejemplo la de prospectiva de futuro presentada a continuación. En las conversaciones y reuniones mantenidas a lo largo de los últimos meses con los principales agentes económicos y sociales relevantes de Gipuzkoa se ha transmitido la voluntad del equipo de gobierno de DFG de:

- Contrastar periódicamente el grado de avance de las líneas de trabajo del Plan, a través de dinámicas y espacios de colaboración formales o informales
- Incorporar las aportaciones y los acuerdos específicos que se consideren precisos para enriquecer el Plan de Gestión lo a lo largo de su desarrollo e implantación
- Compartir la dinámica de exploración prospectiva de las necesidades (sociales, económicas, culturales, etc.) a medio y largo plazo de nuestro Territorio

7.3.5. Prospectiva de futuro: Programa Etorkizuna Eraikiz

El objetivo de este programa es llevar a cabo un ejercicio de prospección compartida con los agentes del Territorio en relación a los retos fundamentales para garantizar el futuro económico, social y político del Territorio. El resultado del ejercicio prospectivo debe de servir para construir las políticas públicas y los retos estratégicos del Territorio a medio plazo. Para ello, este programa debe de cumplir con tres requisitos fundamentales:

- Responder a una necesidad real en los ámbitos catalogados como estratégicos por el Plan Estratégico de Gestión actual.
- Compartir la necesidad estratégica con los agentes relevantes del Territorio en esa materia.
- El resultado final de la prospección debe culminar con el diseño de proyectos cuya materialización se llevaría a cabo a medio plazo.

El desarrollo del programa implica trabajar tres dimensiones: memorias prospectivas, programa de benchmarking y diseño de proyectos.

Se trataría de un foro o red de generación de conocimiento y reflexión multiagente que centre su mirada en el medio-largo plazo y se pregunte periódicamente “de qué y cómo va a vivir Gipuzkoa en el futuro”. Siendo la primera prioridad del equipo de gobierno actual de DFG la recuperación económica y social y la superación definitiva de la crisis, es su obligación tratar de adelantar las claves de nuestra competitividad como Territorio a largo plazo, de forma que se puedan incorporar paulatinamente en la planificación estratégica del Territorio nuevas apuestas y proyectos transformadores encaminados a asegurar el bienestar y la sostenibilidad futuros de Gipuzkoa.

Dicha plataforma de debate y generación de conocimiento, liderada por DFG y abierta a la participación de los principales agentes políticos, económicos, académicos y sociales relevantes de Gipuzkoa (instituciones públicas, organizaciones empresariales, sindicales y de sectores productivos, agentes científico tecnológicos, sociedad civil organizada y representantes de la ciudadanía, etc.) así como de agentes internacionales de referencia en cada ámbito, promovería una dinámica estable de reflexión, análisis y prospección en torno al futuro de Gipuzkoa y generando propuestas concretas de nuevas medidas y acciones a incorporar al Plan, para su aplicación inmediata.

7.4. Procesos de trabajo: Seguimiento, evaluación y actualización del Plan

El Plan de Gestión incorpora, siguiendo criterios de sencillez y practicidad, una sistemática anual de planificación, ejecución, evaluación, ajuste y rendición pública de cuentas. Dicha dinámica se configura como un proceso, que como se ha apuntado previamente, se desarrollará conforme a las siguientes fases:

1. **Evaluación, ajuste y presentación de resultados**. Además del seguimiento mensual realizado en Consejo de Gobierno Foral, en el segundo trimestre del año se realizará, tomando como base el Cuadro de Mando explicado más adelante, una labor de evaluación anual del grado de ejecución y esfuerzo, actividad e impacto de las líneas de trabajo y proyectos puestos en marcha en el marco del Plan durante el año finalizado. Los resultados de dicha evaluación, desarrollada por cada Departamento con apoyo del Responsable del Plan, serán presentados en las correspondientes reuniones de evaluación de los distintos órganos y foros explicitados:
    - Comité técnico interdepartamental de seguimiento del Plan.
    - Consejo de Gobierno Foral, reunión anual monográfica.
    - Sesión anual extraordinaria y monográfica en Juntas Generales.
2. **Revisión y actualización de objetivos y líneas de trabajo prioritarias**. A lo largo del tercer trimestre del año se realizará una revisión y contraste de las líneas de trabajo y proyectos recogidos en el Plan, para

incorporar los cambios de mayor calado (incorporación de nuevas líneas o proyectos, eliminación de otros, modificaciones presupuestarias, cambio en el Dpto. o área responsable, etc.). Un ejercicio desarrollado por cada Departamento con apoyo del Responsable del Plan y la Dirección de Presupuestos, dado que se coincidirá en el tiempo y se retroalimentará con la dinámica de elaboración de presupuestos. De modo que cada Departamento puedan identificar y cuantificar las apuestas y prioridades a desarrollar durante el año siguiente, y vincularlas posteriormente con las partidas presupuestarias correspondientes.

7.5. Aspectos económicos y presupuestarios del Plan

La incidencia presupuestaria del Plan Estratégico de Gestión está directamente ligada a los presupuestos ordinarios de la Diputación Foral. En concreto, el presupuesto 2016 vinculado directamente a este Plan será determinado una vez finalice la dinámica presupuestaria de aprobación del presupuesto de 2016, desarrollada a lo largo del último trimestre de este año 2015.

Por tanto, cobran especial relevancia las siguientes acciones:

- **Inclusión de cláusulas en las instrucciones para la elaboración de los presupuestos**: se incluirán en las instrucciones presupuestarias para la elaboración de los presupuestos de 2016 una serie de cláusulas que justifiquen la necesidad de vincular los objetivos y acciones del presupuesto con el Plan
- **Vinculación efectiva del Plan con la operativa interna** (vinculación con la dinámica presupuestaria): Uno de los retos del Plan Estratégico de Gestión es su conexión completa con el presupuesto, favoreciendo desde el inicio la vinculación entre el principal instrumento de gestión operativa de DFG (el presupuesto) y el Plan, diseñado como herramienta estratégica complementaria.
- **Revisión global del proceso de elaboración del presupuesto** (Presupuesto por Objetivos o Presupuesto orientado a resultados): Asimismo, se plantea la necesidad de abordar una línea de trabajo para revisar el actual proceso de elaboración del presupuesto y construir un nuevo presupuesto orientado a resultados. Es decir, un presupuesto que vincula explícitamente los recursos que se asignan con los resultados que se espera obtener. Se trataría de una iniciativa novedosa en DFG que requeriría que se hagan explícitos los objetivos que se pretenden alcanzar, lo cual implica: vinculación con la planificación estratégica, seguimiento, evaluación y presentación de resultados, uso de la información sobre resultados, cambio cultural, etc.

7.6. Cuadro de mando estratégico

Para poder desplegar la sistemática de seguimiento y evaluación del Plan de Gestión, se ha definido un sencillo cuadro de mando. Contará con tres niveles, buscando medir 1) la ejecución y el esfuerzo en el desarrollo del Plan, 2) la actividad directa o resultado al que da lugar y 3) su contribución a la consecución de los principales objetivos que nos fijamos. El cuadro de mando ha sido diseñado en base a principios de exactitud, sencillez y relevancia.

1. **Indicadores de ejecución y esfuerzo**. Para cada eje del Plan, permiten conocer el grado de cumplimiento de las acciones vinculadas al mismo, así como los recursos económicos destinados y una cuantificación de los recursos privados inducidos (en los casos que aplique).
2. **Indicadores de actividad y resultado**. Permiten conocer la actividad directa o el resultado generado por las acciones bajo cada objetivo. Se han seleccionado los indicadores más significativos, utilizando, cuando ha sido posible, indicadores existentes a día de hoy.
3. **Indicadores de impacto**. Buscan conocer la evolución de los ámbitos del Territorio de Gipuzkoa sobre los que queremos incidir a través del Plan. Somos conscientes de que nuestra acción por sí sola y a cuatro años tendrá un impacto reducido sobre los objetivos que nos hemos fijado, pero creemos necesario conocer la evolución de los ámbitos a los que hacen referencia para interpretarlos y poder así evaluar y ajustar nuestro Plan a lo largo de la legislatura. Se han seleccionado indicadores relevantes y medidos por organismos reconocidos de nuestro entorno.

Estos indicadores serán gestionados y medidos por cada Departamento con apoyo del Responsable del Plan, y validados en el seno de los órganos internos señalados (comisión técnica interdepartamental y reunión anual extraordinaria del Consejo de Gobierno Foral).

7.7. Comunicación del Plan

Uno de los principales desafíos de DFG para la presente legislatura consiste en acercar el trabajo de la Diputación a la ciudadanía, utilizando para ello tanto los canales de comunicación tradicional como nuevas herramientas y sistemas de comunicación.

El Plan Estratégico de Gestión 2015-2019, concebido como el marco de priorización, actuación y evaluación de la acción de DFG para los próximos años, será uno de los ejes principales de la acción comunicativa de DFG, en lo que se refiere a la información necesaria para el seguimiento del grado de avance del Plan en su integridad y, especialmente, de los proyectos estratégicos que en él se recogen.

Comunicación que se dirigirá de forma prioritaria a la ciudadanía, pero sin olvidar la rendición de cuentas periódica en Juntas Generales y el refuerzo de los canales de comunicación internos para promover un proceso colaborativo de seguimiento y actualización del Plan contando con los equipos de todos los Departamentos, de acuerdo con el esquema de trabajo planteado en las páginas anteriores.

Todo lo cual, estará integrado en el Plan Estratégico de Comunicación Integral que está previsto aprobar el próximo mes de octubre.