
Gipuzkoa + 20: un proceso de aprendizaje

En un mundo tan complejo como el actual, interrelacionado a todos los niveles, quien quiera predecir el futuro está abocado a equivocarse o, al menos, a introducir un importante nivel de incertidumbre. Pero esta realidad no puede hacernos renunciar a explorar hoy el futuro. En este trabajo se describe el proceso de reflexión estratégica territorial Gipuzkoa+20 que ha desarrollado la Oficina Estratégica de la Diputación Foral de Gipuzkoa. La elaboración de una visión Gipuzkoa 2030 y la propuesta de la Estrategia Gipuzkoa 2020-2030 para alcanzarla suponen la culminación de un largo periodo de trabajo de tres años integrando las dinámicas de corto plazo con las de largo plazo.

Egunoa bezalako mundu konplexuan, maila guztietan lotuta dagoela, etorkizuna iragarri nahi duenak huts egingo du edo, gutxienez, ziurgabetasun-maila garrantzitsua eragingo du. Baina horregatik ez diogu uko egingo gaur etorkizuna esploratzeari. Lan honetan Gipuzkoako Foru Aldundiko Estrategia Bulegoak garatu duen Gipuzkoa+20 izeneko lurraldeko hausnarketa estrategikoaren prozesua deskribatu da. Gipuzkoa 2030 ikuspegiarekin eta hori lortzeko Gipuzkoa 2020-2030 estrategiaren proposamenarekin hiru urteko lanaldi luzea amaitu da, epe laburreko eta epe luzerako politikak bateratuz.

In this present complex world, interrelated on different levels, if you try to predict the future is bound to get it wrong, or at least create an air of uncertainty. But this shouldn't mean we that we stop exploring the future. This work describes the strategic territorial Gipuzkoa+20 process developed by the Strategic Office of the Provincial Council of Gipuzkoa. The elaboration of a Gipuzkoa 2030 vision and in order to achieve it the proposal of the Gipuzkoa 2020-2030 strategy, are the culmination of a long work during three years integrating the short-term and the long-term dynamics.

Índice

1. Introducción
2. El proceso Gipuzkoa+20
3. La fase I. Diagnóstico estratégico
4. La fase II. Retos y escenario de futuro
5. La fase III. Estrategia, objetivos, proyectos y programas
6. Seguimiento, anticipación y vigilancia en el marco de la Estrategia Gipuzkoa 2020-2030
7. La Estrategia Gipuzkoa 2020-2030 y el plan de gestión de la Diputación foral de Gipuzkoa

Referencias bibliográficas

Palabras clave: visión de futuro, estrategia territorial, acción, proceso de aprendizaje, anticipación.

Keywords: foresight, spatial strategy, action, learning process, expectation.

N.º de clasificación JEL: E66, 021, D84.

1. INTRODUCCIÓN

Quien quiera predecir el futuro está abocado a equivocarse o, al menos, a introducir un importante nivel de incertidumbre, mucho más si lo que se quiere es realizar pronósticos sobre cómo será la sociedad guipuzcoana dentro de 20 años. En un mundo tan complejo como el actual, interrelacionado a todos los niveles, la lógica de continuidad lineal de las cosas desaparece ante los grandes retos que afrontamos y que depararán acontecimientos y rupturas que hoy no podemos prever. Pero esta realidad no puede hacernos renunciar a explorar hoy el futuro. No podemos arries-

¹ www.gipuzkoestrategia.net

garnos a no estar preparados para el futuro, aunque no sea posible saber con certeza cómo seremos o qué sucesos traerán cambios hoy difíciles de imaginar.

Para desarrollar una política efectiva y eficaz en el campo de la administración pública y abordar, en la medida de lo posible y de forma anticipada, los retos que plantean las sociedades complejas en un marco globalizado, es indispensable establecer una visión, compartida, que integre aspectos multisectoriales e intergeneracionales. Muchos de los desafíos que se vienen planteando no se pueden seguir tratando de manera específica, directa y poco sistémica, sin una sólida y documentada visión del conjunto, sin una mirada al frente que esté libre de las urgencias del corto plazo y de las tentaciones de la facilidad ejecutiva de lo sectorial. Es imprescindible adoptar enfoques estratégicos. Ser estratégico consiste en desarrollar una visión esencial del proyecto que queremos llevar a cabo mediante un proceso consensuado, eficaz e interactivo.

En el proceso de reflexión estratégica de la Diputación Foral de Gipuzkoa donde se señalan las principales retos y escenarios a largo plazo 2020-2030 (en adelante G+20) se ha diagnosticado la Gipuzkoa de hoy, identificado los elementos donde «nos la jugamos» y observado cuáles son las tendencias globales que están anunciando ya el futuro que vendrá. Se han identificado los retos que se vislumbran a largo plazo para proponer un escenario apuesta de futuro, escenario que habrá que ir construyendo a través de una estrategia a medio-largo plazo, revisando y supervisando ésta periódicamente.

El proceso G+20 se concibió como un proceso de aprendizaje institucional y social basado en referencias internacionales y experiencias innovadoras en la incorporación de la reflexión estratégica en las instituciones. Un proceso transparente, ampliamente participado y contrastado, tanto dentro como fuera de la institución foral. Un proceso que impulsa nuevas formas de relación y cooperación público-privada y que contribuye a la mejora de la gobernanza. Un proceso que trata de incorporar y canalizar el conocimiento experto más avanzado para que asesore a las instituciones.

Una visión compartida y una estrategia de futuro surgidas de un amplio proceso de participación y contraste contribuyen a que Gipuzkoa sea una sociedad más resistente y más flexible, más adaptativa, mejor preparada para enfrentar los retos. El futuro es, por definición, desconocido. Pero las tendencias que tienden a configurarlo se pueden conocer y analizar. De esa manera, una sociedad se prepara mejor, se hace más resiliente. Su inteligencia social se vuelve más aguda, más perspicaz. Y cuando llegan las inevitables rupturas, los cambios radicales, bien sean tecnológicos, económicos, ambientales, energéticos, culturales... la sociedad está mejor preparada.

Pensar en nuestro futuro y tratar de, construirlo nos hará más fuertes como sociedad porque nos harán más conscientes de cómo queremos ser y responder a los retos que surjan. Hoy, tenemos el reto de superar esta crisis económica y hacerlo además sin dejar a nadie de lado. Más pronto que tarde, necesitaremos resolver el

enorme reto que supone la ampliación del Estado del bienestar y el sostenimiento económico del modelo de servicios sociales. También tenemos que afrontar este futuro con serenidad y con firmeza para adaptarnos al cambio climático y para responder a la revolución energética. Necesitamos una sociedad más activa, más implicada, más dinámica, basada en nuevos valores que nos haga más fuertes ante las transformaciones a las que asistimos en la sociedad. Y también, cómo no, una forma de entender lo público que supere el desequilibrio que se ha producido en las últimas décadas, entre una sociedad que ha avanzado extraordinariamente en su dinamismo y unas instituciones que no han podido responder a ese dinamismo con nuevas formas de gobernar.

Estos son sólo algunos de los retos, pero muchos otros serán imprevisibles, abruptos, aparecerán junto a nuevas formas de organizar la actividad empresarial, con dinámicas globales que se escapan a nuestra capacidad de influencia, con la irrupción de nuevas soluciones tecnológicas que afectarán a nuestra vida diaria, etc. Gipuzkoa, mirando a su futuro de forma consciente, y creciendo en su capacidad de compartir un proyecto desde las diferencias, tendrá más capacidad de afrontar estas nuevas realidades futuras de manera anticipada, con resortes y recursos que superen el corto plazo de la gestión política e inspiren un pensamiento más estratégico.

2. EL PROCESO GIPUZKOA+20

Partiendo de la reflexión estratégica, planificará a largo plazo y elaborará una visión de futuro para Gipuzkoa.

Es el objetivo general que establece el Decreto Foral 32/2008 sobre estructura orgánica y funcional de la *Oficina Estratégica* de la Diputación Foral de Gipuzkoa; y para alcanzarlo, la Oficina Estratégica pone en marcha las funciones que se le encomiendan a través del *proceso Gipuzkoa+20*, planteando éste como un proceso de aprendizaje y entrenamiento, institucional y social. El proceso se inscribe en el marco de las nuevas dinámicas estratégicas puestas en marcha por la Diputación Foral de Gipuzkoa en esta legislatura y que se reflejan en su Plan de Gestión 2007-2011 (ver gráfico n.º 1).

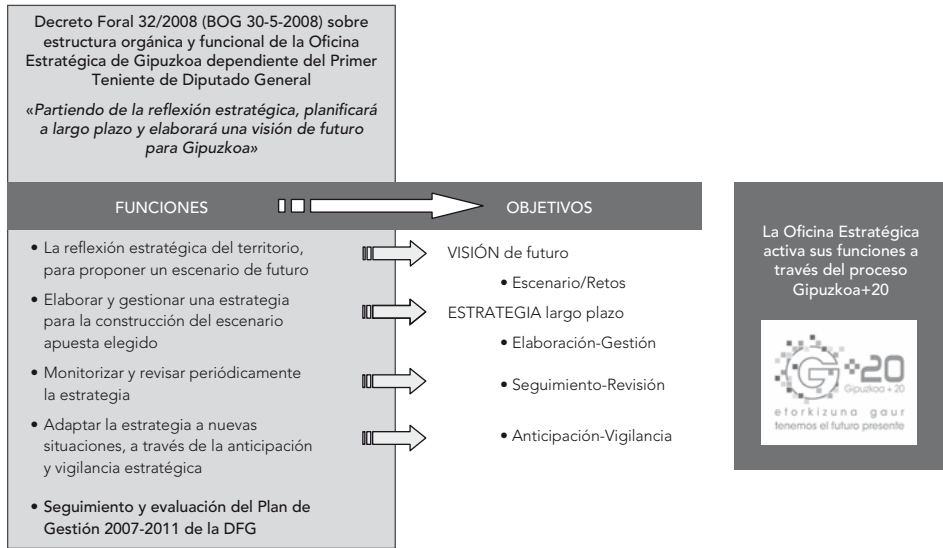
El proceso G+20 es un modelo de reflexión estratégica cuyo objetivo es superar la simple reflexión y se orienta a contribuir a la acción transformadora desde el presente.

La visión, la estrategia, la acción y la anticipación son los criterios básicos que guían la puesta en marcha del proceso G+20:

- Es un proceso abierto al conjunto de la sociedad guipuzcoana, porque el objetivo básico es elaborar un proyecto de futuro compartido.
- No se empieza de cero, porque Gipuzkoa lleva años desarrollando procesos de reflexión ambiciosos territoriales, locales y comarcales a través de sus instituciones públicas y organizaciones privadas.

- Invita a participar a quienes ya están trabajando desde sus propios espacios y ámbitos sectoriales y territoriales, sin imponer dinámicas desde fuera. Busca establecer complicidades con el objetivo de conectar, cooperar y sumar.

Gráfico n.º 1. LA OFICINA ESTRATÉGICA-DFG. FUNCIONES Y OBJETIVOS

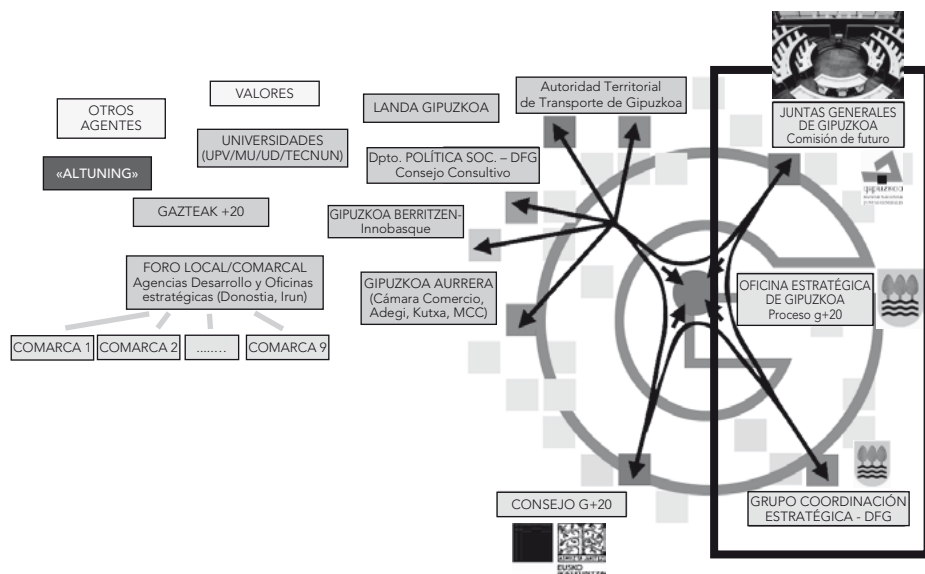


Fuente: Elaboración propia.

La Estrategia G+20 es del y para el territorio guipuzcoano, y por tanto, es esencial la participación de la sociedad guipuzcoana a través de sus organizaciones más representativas. La participación de los agentes en el proceso de reflexión y decisión no ha sido algo instrumental, sino sustancial.

Con este objetivo, y observando y aprendiendo de experiencias de otros países, se configuró una red básica de órganos y espacios institucionales y sociales, la Red G+20. Una red de participación y contraste, flexible, que procura ser consolidada y ampliada progresivamente a medida que avanza el proceso (ver gráfico n.º 2).

La propuesta de participación de la Oficina Estratégica se ha basado en la generación de confianza y reconocimiento de la madurez de la sociedad, que a lo largo de los años ha evolucionado en su capital social organizado, de manera que se ha preferido acudir a algunos de los espacios de participación y colaboración ya existentes, bien sea a nivel sectorial o territorial. A estos espacios de trabajo se han sumado otros dentro de la Diputación Foral de carácter técnico (Grupo de coordinación estratégica), en el seno de las Juntas Generales de Gipuzkoa (a través de un órgano creado expresamente y con carácter permanente, la Comisión de Futuro) y el Consejo G+20, como órgano asesor del proceso, promocionado desde Eusko Ikaskuntza-Academia Jakiunde.

Gráfico n.º 2. **LA RED G+20**

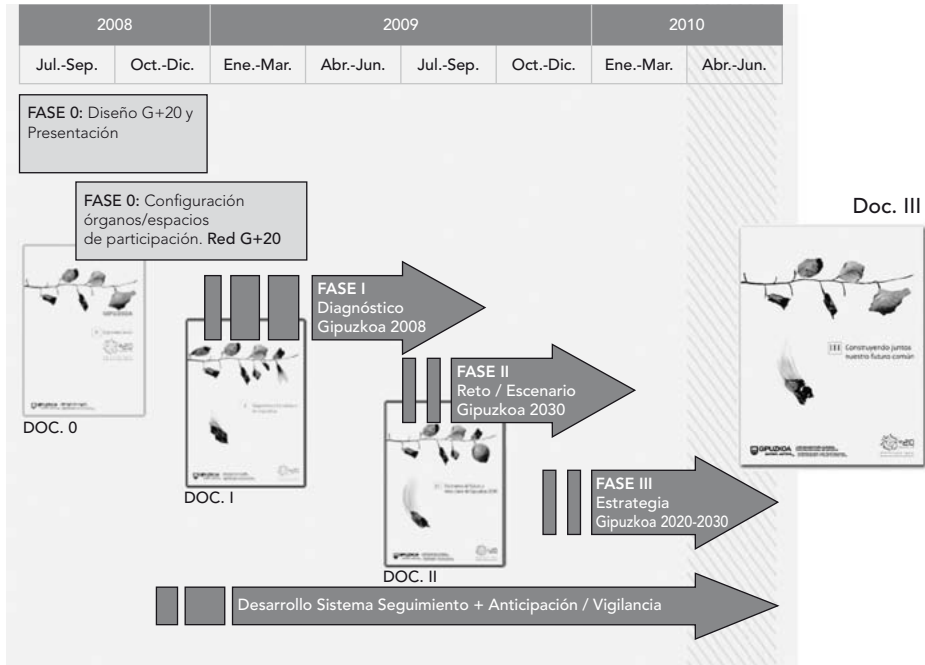
Fuente: Elaboración propia.

G+20 ha sido un proceso de participación y contraste, amplio y descentralizado, tanto dentro como fuera de la institución foral, impulsando nuevas formas de relación y cooperación público-privada y contribuyendo a la mejora de la gobernanza. Ha pretendido también incorporar y canalizar el conocimiento experto más avanzado para asesorar a las instituciones.

Planteado como proceso de aprendizaje, el proceso G+20 se ha desarrollado por fases. G+20 ha durado dos años, desde mayo 2008 hasta julio 2010, y cada fase ha culminado en una jornada a la que se ha convocado al pleno de la Red G+20. Cada una de las fases ha dado lugar a un documento que se ha editado y distribuido en la Red G+20 y a otros agentes del territorio. Cuatro documentos centrales que han articulado el proceso de reflexión estratégica G+20. Las fases han sido (ver gráfico n.º 3):

- La fase 0, de diseño y presentación pública del proceso y de la configuración básica de la Red G+20. El proceso G+20 fue presentado en el Parque Tecnológico de Miramón el 26 de noviembre de 2008. Para la ocasión se editó el «Documento 0. El proceso G+20», donde se describen las bases en las que se fundamenta el proceso y los criterios que lo guían, así como las fases que contempla y los documentos principales que se irían generando durante el mismo.
- La fase I, de diagnóstico del territorio. Esta fase del proceso G+20, se ha desarrollado entre abril-septiembre de 2009, y concluyó con el pleno celebrado el 24 de septiembre de 2009 en Gandiaga Topagunea de Arantzazu y con la edición del «Documento I. Diagnóstico Estratégico de Gipuzkoa».

Gráfico n.º 3. CRONOGRAMA Y FASES DEL PROCESO G+20



Fuente: Elaboración propia.

- La fase II, de identificación de los retos y elaboración del escenario de futuro. Se desarrolló entre septiembre 2009 y enero 2010, culminando con la jornada «Dibujando la Gipuzkoa del futuro» celebrada en el Kursaal el 29 de enero de 2010 y con la edición del «Documento II. Bases del escenario apuesta Gipuzkoa 2030».
- La fase III, de elaboración de la estrategia de largo plazo. Se desarrolló entre enero y julio de 2010, concluyendo con la jornada final: «Construyendo juntos nuestro futuro común», celebrada en el Kursaal el 1 de julio de 2010 y con la edición del «Documento III. Estrategia Gipuzkoa 2020-2030». Construyendo juntos nuestro futuro común.

La Estrategia G+20, estrategia de largo plazo resultante del proceso G+20, incorpora un sistema de seguimiento, anticipación y vigilancia estratégica (SAVE 2.0) y el escenario apuesta Gipuzkoa 2030 como visión de futuro.

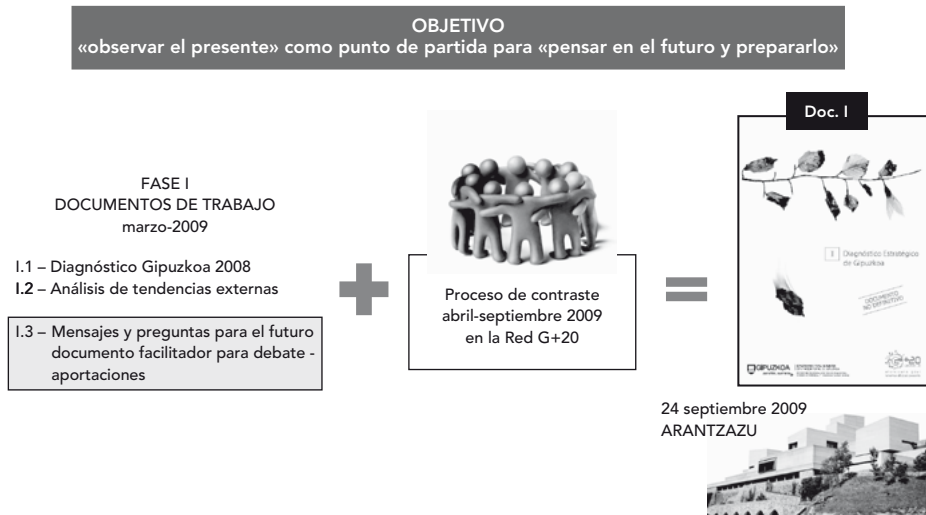
3. LA FASE I. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para dar comienzo al proceso G+20 con la fase I, se elaboraron tres documentos de trabajo complementarios:

- I.1 «Diagnóstico Gipuzkoa 2008». Una radiografía de Gipuzkoa, para analizar como ha evolucionado nuestro territorio e identificar nuestras fortalezas y debilidades. Este diagnóstico se complementa con una detallada «comparativa comarcal» y un *benchmarking* de «Gipuzkoa en Europa».
- I.2 «Análisis de Tendencias Externas». Una mirada hacia nuestro entorno para observar cuales son las tendencias que mueven y moverán el mundo en el futuro.
- I.3 «Mensajes y Preguntas para el Futuro». Mensajes y preguntas abiertas que surgen de los documentos anteriores, una propuesta para el debate y la reflexión.

Estos documentos se sometieron a un proceso de presentación y posterior contraste, especialmente el I.3 «Mensajes y preguntas para el futuro» que ha facilitado los debates y las aportaciones.

Gráfico n.º 4. **FASE I. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**



Fuente: Elaboración propia.

El conocimiento del presente debe ser el punto de partida para empezar a mirar al futuro, de esta manera el pleno de Arantzazu da paso a la fase II, que se desarrolla entre septiembre 2009 y enero 2010 y cuyo objetivo es identificar los ámbitos estratégicos y los retos de futuro, describiendo el escenario de futuro de Gipuzkoa en un horizonte +20.

4. LA FASE II. RETOS Y ESCENARIO DE FUTURO



El objetivo de la fase II del proceso G+20 ha sido señalar dónde están nuestros principales retos y cómo podríamos vernos dentro de 20 años si conseguimos hacer bien las cosas. Se trata de describir el escenario de futuro de Gipuzkoa en un horizonte +20 años, el escenario apuesta para la Gipuzkoa de 2030. Es un ejercicio para dibujar la Gipuzkoa del futuro, una tarea muy difícil, cada vez más difícil, pero muy importante. Pero dibujar un futuro es el primer paso para conseguirlo. Es la imagen de una Gipuzkoa deseable y la que se quiere construir. Es un cuadro que debería ser completado a medida que se llene de proyectos compartidos que nos ilusionen como sociedad y de aspiraciones para el futuro.

Un Escenario debe ser entendido como un común denominador que puede ser compartido y viene caracterizado sólo por las principales pinceladas, las más importantes, las que decidamos que nos unen en ese deseo de futuro. De ahí que se presenten primero unas bases sobre dicho Escenario. Un Escenario no es una predicción del futuro y no debe ser entendido como tal. Un Escenario es una situación futura hacia la que es posible caminar. El «Escenario apuesta» será aquél que definitivamente perfilamos como deseo compartido de futuro y hacia el que deberemos tender y orientar nuestra acción sucesivamente, desde el presente hasta ese punto del futuro.

La dimensión de Gipuzkoa, con sus 2.000 km² y sus 700.000 habitantes, no constituye una excepción, no es obstáculo para establecer un escenario y una estrategia de futuro propia, aunque sin duda estarán influenciados externamente. Se entiende que no hay escala, sea cual sea su dimensión, que se vea libre de la necesidad y oportunidad de reflexionar acerca de su futuro estratégico.

En cuanto a la capacidad de actuación de Gipuzkoa, el proceso desarrollado ha llevado a los participantes a estar cada vez más persuadidos de que Gipuzkoa es hoy, y será aún más en el futuro, un espacio idóneo, de suficientes rasgos propios, que merezca la pena debatir, elaborar y llevar a cabo un proyecto de reflexión estratégica propio.

En un mundo abierto e intercomunicado, con conexiones crecientes en el terreno cultural, social y económico, y cada vez más homogéneo, tiene y tendrá todavía cabida lo propio, lo específico, lo diferenciado. En la confrontación local/universal se producirán nuevos equilibrios y, aunque resulte paradójico, ambos pueden salir fortalecidos. En el gráfico n.º 5 se detallan las etapas desarrolladas de la fase II.

A partir de la documentación generada y de los debates y las aportaciones realizadas en los diferentes espacios de la Red G+20 se identificaron los siguientes Ámbitos estratégicos y retos de futuro para el proceso G+20.

Gráfico n.º 5. **ETAPAS FASE II. ESCENARIO GIPUZKOA 2030**



Fuente: Elaboración propia.

4.1. **Ámbitos estratégicos y retos de futuro**

Ámbito 1: valores

Conjunto de reglas de juego básicas, que asumidas e integradas en la sociedad como propias, facultan a ésta, para abordar con garantía los retos estratégicos que se planteen.

- Deslegitimación de la violencia: promover desde el sistema educativo, las instituciones, la familia, la juventud y el conjunto de la sociedad civil de Gipuzkoa, valores basados en el respeto a los derechos humanos, el reconocimiento al otro, el dialogo y la deslegitimación de la violencia.
- Sociedad con un proyecto compartido: desarrollar una sociedad guipuzcoana con capacidad para aprender y organizarse de acuerdo a un proyecto integrador, con actitud proactiva y valores compartidos.
- Igualdad de derechos: organizar la vida social guipuzcoana con igualdad de derechos, obligaciones y oportunidades entre hombres y mujeres, logrando la corresponsabilidad efectiva en la vida personal, laboral y social.

Ámbito 2: gobernanza

Nuevas formas de gobernar, y nuevas maneras de alcanzar acuerdos políticos estables y a largo plazo, que requiere gobiernos más abiertos, así como una perspectiva más relacional en la construcción de soluciones para los problemas comunes que re-

fuerza la necesidad del trabajo en red desde una actitud de mutuo reconocimiento y colaboración estable al servicio de la ciudadanía.

- Actualización institucional: transformación y simplificación del entramado institucional, rediseñando y ajustando el marco competencial de los diferentes niveles administrativos y su financiación.
- Nuevo modelo de Administración: desarrollar un nuevo modelo de Administración transparente, organizada por procesos y orientada a resultados, basada en criterios de eficacia, eficiencia y subsidiariedad.
- Liderazgo: apuesta por un modelo de gobernanza basado en un liderazgo más relacional, que impulse la colaboración público-privada y la implicación de la sociedad civil, generando capacidades para afrontar los retos del territorio guipuzcoano.

Ámbito 3: actividad económica

Hacer que Gipuzkoa sea un espacio atractivo para el desarrollo de la actividad económica y para las personas, que apuesta por una economía competitiva basada en el conocimiento y la innovación, en un modelo social y territorialmente sostenible.

- Gipuzkoa, territorio competitivo: apostar por una economía del conocimiento abierta al exterior, que diferencie al tejido económico guipuzcoano sobre la base del talento, la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el emprendizaje.
- Transformación del modelo empresarial: transformar el modelo empresarial guipuzcoano actual a través del desarrollo de nuevas estructuras organizativas, el fomento de la colaboración y proyectos compartidos, la participación de las personas en los proyectos empresariales.
- Inteligencia colectiva: dotar a Gipuzkoa de la capacidad de anticipación necesaria, potenciando las redes de colaboración entre agentes privados y públicos e inter e intra sectoriales para competir a nivel global. Mejorar ampliamente la colaboración entre la red de ciencia, tecnología e innovación, las universidades y el tejido empresarial de Gipuzkoa.

Ámbito 4: cohesión social

Situación de tránsito a un sistema de cohesión social más abierto y ampliado, que ha sido descrito como el paso de un Estado de bienestar a una Sociedad de bienestar, y donde los servicios sociales son vistos como el 4.º pilar del Estado de bienestar, al considerarse prestaciones para todas las personas, que todos nosotros podemos utilizar a lo largo de nuestra vida.

- Servicios sociales, cuarto pilar de la sociedad de bienestar: propiciar el cambio hacia un sistema social de derechos, que consolide en Gipuzkoa el cuarto

pilar del Estado de bienestar, de cobertura universal, a través de un nuevo modelo de atención comunitario.

- Juventud protagonista de su futuro: promover el necesario proceso de emancipación vital de la juventud guipuzcoana, propiciando que las nuevas generaciones se conviertan en protagonistas de su futuro.
- Interculturalidad: gestionar la inmigración partiendo de planes, previsiones y políticas de integración, haciendo de Gipuzkoa un territorio de oportunidades para la persona y actuando solidariamente con el desarrollo de los países del tercer mundo.

Ámbito 5: sociedad creativa

La tendencia hacia una sociedad y economía del conocimiento va a ir situando cada vez más a las personas en el centro de las estrategias de desarrollo de territorios y organizaciones, sobre la base de que son las personas quienes poseen la capacidad de convertir información en conocimiento y, por tanto, de aprender, mejorar y crear.

- Educar en valores: invertir en desarrollar el conocimiento y valores educadores de la persona a lo largo de toda la vida, comenzando desde edades tempranas, por medio de un entorno educativo que promueva los valores.
- Aprendizaje a lo largo de la vida: promover un modelo propio de aprendizaje a lo largo de la vida, en el plano personal y profesional
- Capital humano: desarrollar un capital humano guipuzcoano con mentalidad abierta, motivación e ilusión, aprovechando la inteligencia creativa y las nuevas tecnologías.
- Entorno creativo: consolidar Gipuzkoa como un entorno atractivo y multidisciplinar para fomentar la creatividad y la actitud innovadora, mediante la creación de nuevos espacios y redes físicas y virtuales de reflexión e innovación.

Ámbito 6: territorio

Espacio físico en el que las personas desarrollan su actividad y que tenemos la obligación de preservar a las generaciones futuras en las mejores condiciones posibles.

- Nuevo modelo de transporte: avanzar hacia un nuevo modelo guipuzcoano de transporte intermodal, integrador y accesible, económica y medioambientalmente sostenible.
- Política de ordenación del territorio equilibrada: Gipuzkoa Herria: desarrollar un modelo propio de Ordenación del Territorio de Gipuzkoa que fomente un equilibrio territorial entre comarcas y entre el medio rural y urbano, que plantee un uso racional del suelo disminuyendo su artificialización, la preservación del capital natural y ponga en valor la multifuncionalidad del medio rural.

- Energía y cambio climático: impulsar un nuevo modelo energético para Gipuzkoa y promover políticas de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Modelo de consumo y producción sostenible: fomentar y desarrollar en Gipuzkoa patrones de consumo y producción sostenibles, basados en el ahorro y la eficiencia, las tecnologías limpias e incorporando el concepto de ciclo de vida.

En el escenario Gipuzkoa 2030 se plantea a la persona y los valores como el elemento esencial en cualquier estrategia de futuro para Gipuzkoa.

Con ello se ha querido reafirmar que el éxito o fracaso de una sociedad depende sobre todo de sí misma, lo que es más cierto aún cuando se trata de una comunidad pequeña, cuya capacidad de influir en los acontecimientos mundiales es prácticamente inexistente. Por ello, debe buscar otros caminos para ser fuerte.

Si Gipuzkoa se posiciona como una comunidad viva, dinámica, creativa, con fe en sí misma, flexible, atenta y con capacidad de reacción, etc., podrá mantener su bienestar aun cuando las circunstancias generales sean poco favorables, pudiendo de esta forma acercarse al Escenario apuesta.

Lo que verdaderamente puede determinar que se produzcan unos u otros escenarios, reside en buena medida en los valores y actitudes que movilicen a la sociedad guipuzcoana y a sus instituciones. Ser conscientes de dónde estamos y mirar hacia adentro para conocernos mejor y explotar las potencialidades existentes serán las claves para alcanzar los retos.

4.2. Resumen del Escenario apuesta

La Gipuzkoa de las personas. Sostenible, solidaria y creativa. Una Gipuzkoa ilusionada con su futuro.

«Hoy, 7 de enero de 2030, el Presidente de las Juntas Generales y la Diputada General de Gipuzkoa recogen, junto con la Lehendakari, en nombre de todos los guipuzcoanos, el premio de Territorio Inteligente otorgado por las Naciones Unidas. Este premio reconoce a Gipuzkoa por ser un referente internacional que ha sabido combinar el talento, la ilusión y los valores de las personas que viven este territorio, a través del desarrollo de un proyecto comunitario impulsado desde el liderazgo relacional y el dinamismo social, un proyecto que ha logrado llevar a la práctica la difícil encomienda de pensar globalmente y actuar localmente.

Gipuzkoa, en colaboración con el Gobierno Vasco, ha sido capaz de materializar una apuesta decidida por un «cambio de modelo de desarrollo», basado en la persona, los valores, la cohesión social y la sostenibilidad. Se ha conseguido gestionar hábil, tenaz y democráticamente la ruptura con un modelo heredado y agotado en favor del inicio de uno nuevo. Y eso lo ha hecho posible la acción armoniosa de todos los grupos políticos, todas las instituciones, todos los guipuzcoanos/as.

Llevar a cabo este nuevo modelo ha supuesto el recorrer un camino lleno de cambios, algunos lentos, otros muy difíciles. Pero la responsabilidad compartida ha propiciado el llegar a acuerdos, el discurrir nuevas fórmulas, el atreverse a implantarlas, el buscar soluciones para la buena reabsorción de las acciones residuales del modelo anterior. La buena gestión de una red viva de agentes de toda condición ha permitido avanzar sin titubeos, pero con la cadencia necesaria para no perder energía en el cambio, combinando medidas a corto-medio y largo plazo.

Gipuzkoa en 2030 es, muy resumidamente, así:

- Gracias a los cambios realizados en las fórmulas de participación política (Gobernanza), el liderazgo relacional, la participación en la toma de decisiones, la cooperación en red, el diálogo, el consenso, la corresponsabilidad social y la pacificación, son ya señas nuestras de identidad.
- La reforma administrativa, una exigente preparación de la clase política para la gestión pública y la evaluación objetiva de las políticas públicas han dado paso a la eficiencia de las instituciones. La ciudadanía cuenta con una administración cercana, transparente, simplificada, que le representa, que le exige con criterio y coherencia, que atiende y resuelve sus problemas. Una administración que respeta.
- El aprendizaje y entrenamiento conjunto de todos los agentes institucionales, empresariales, sociales, etc. consolida una sólida plataforma democrática, en la que la ciudadanía participa activamente, en la que las instituciones pueden dar cuenta y contrastar su labor y en la que la clase política puede apoyarse con seguridad para gobernar. Esta es una de las principales fortalezas de Gipuzkoa en 2030: su capital social y relacional.
- La sociedad guipuzcoana se caracteriza por ser una sociedad muy plural, acogedora, trabajadora, ilusionada, vital y creativa, que ha aprendido a comprender, valorar y promover como ninguna la convivencia pacífica, la cultura del diálogo para resolver la diferencia, la solidaridad, la igualdad de derechos, la atención a las personas en todas las etapas de su vida, la educación y aprendizaje continuos, su identidad cultural y el multilingüismo, el trabajo en red, la sostenibilidad de su territorio y de todas sus acciones, y el derecho y deber de estar informada y de participar en las cuestiones de su territorio.
- La reorientación de la inversión público-privada en favor de equipamientos e infraestructuras inteligentes en los ámbitos de la formación, la investigación, la innovación, hacen de Gipuzkoa un territorio de enorme potencialidad económica, versátil, visionario y ágil ante los cambios del mercado, de gran resiliencia. Estas inversiones se dirigen a sectores con futuro (transporte, energía, nano- neuro- y biociencias, TIC, restauración ambiental), cohesión social (empleo, educación y sector socio-sanitario) y al apoyo a la cooperación inter-empresarial, e inter-sectorial, con el objetivo de conformar «nodos» empresariales tractores en estos ámbitos.

- La apuesta por una innovación dirigida a lograr una Gipuzkoa más sostenible ha cambiado sustancialmente la base industrial de Gipuzkoa, que a principios de 2030, es ya una economía eco-innovadora basada en el conocimiento, mucho más respetuosa con el medio ambiente, y que ha conseguido mantener altos niveles de empleo de calidad.
- El medio rural y natural de Gipuzkoa ha visto consolidada su vocación como equilibrador territorial y vive un nuevo esplendor, como depositario de buena parte del patrimonio natural, cultural y paisajístico, como fuente de recursos renovables en materia energética (viento, biomasa) y prácticamente autosuficiente en esta materia, con una política activa de gestión de los ámbitos de la Red Natura 2000, con una calidad de vida plenamente competitiva y que asegura una población estable y con un sector primario moderno y puntero, líder en el mercado de productos ecológicos y promotor de la recuperación de ciclos internos de mercado en materia alimentaria, muy cercano al consumidor.
- Tras la celebración de un amplio debate, Gipuzkoa ha decidido su modelo energético, ha dado pasos que le han llevado a constituirse en un territorio de alta eficiencia energética y se ha dotado de un sistema energético sostenible, basado en fuentes renovables de energía, en la generación distribuida y en la diversificación. La descarbonización de los sectores industriales y del transporte y las energías renovables es un objetivo prioritario.
- Gipuzkoa es un territorio intermodal en el que el transporte público (autobús y tren) y la red de vías ciclistas funcionan como un único sistema plenamente competitivo frente al automóvil privado en la movilidad interna del territorio. El ciudadano que puede prescindir de la posesión de un automóvil es considerado un privilegiado.
- La sociedad guipuzcoana ha disminuido progresivamente su acción artificializadora del territorio y ha apostado por servirse de forma general por el espacio ya utilizado. La reutilización del suelo ya urbanizado, de infraestructuras y edificaciones —incluida la vivienda— es la fuente principal de espacio para nuevas actividades y usos habiéndose dado paso a una sociedad que dirige su potente sector de obra civil hacia la conservación, restauración y rehabilitación de todo tipo de ámbitos, y muy especialmente hacia la renaturalización de espacios degradados, tanto urbanos como naturales.

El último informe de progreso del Observatorio de Vigilancia del proceso G+20, realizado por la Oficina Estratégica de la Diputación Foral de Gipuzkoa, señala un alto grado de cumplimiento de las medidas correctoras puestas en marcha en la evaluación realizada en el año 2025.»

4.3. Frenos y rupturas para la consecución del Escenario apuesta

Si las bases del Escenario apuesta, se han centrado en desarrollar aquellos factores clave, o variables endógenas donde la capacidad de actuación que presenta Gi-

puzkoa para actuar sobre ellas, es alta o positiva, los frenos o rupturas para su consecución y/o ralentización, son o pueden ser tanto de carácter interno como tendencias externas susceptibles de influir en el escenario diseñado.

La consecución del escenario apuesta dependerá de cómo se posicione Gipuzkoa (personas, empresas, instituciones,...) y seamos capaces de anticiparnos a las tendencias y rupturas de carácter externo, que puedan producirse en el horizonte de los próximos 20 años, relacionadas con: «la mundialización y sus consecuencias, el envejecimiento de la población, los nuevos modelos de producción y consumo, los sistemas de protección social, los nuevos sectores y actividades emergentes, el desarrollo tecnológico, los aspectos relacionados con la sostenibilidad o las nuevas fuentes de energía».

Si en el Escenario apuesta, hemos entendido que la persona y los valores son uno de los elementos centrales, tendremos que trabajar en la desactivación y vigilancia de aquellos factores que sin duda suponen un freno o incluso una ruptura en su consecución.

- En primer lugar, la no superación de la violencia, sin duda sería un elemento condicionador de un proyecto que pugna por la cohesión y la solidaridad.
- El mantenimiento o la agudización incluso, del individualismo como valor «central» supondría otro gran freno en una estrategia que pretende recuperar y compartir el valor de lo colectivo.
- La no consecución de la plena igualdad entre hombres y mujeres, puede hacer imposible en la práctica, la apuesta por una Gipuzkoa, que sólo puede surgir de la suma de las capacidades de todas las personas que la componen.

Proponer el impulso a la creatividad como estrategia de supervivencia, y como fuente de ideas, proyectos, riqueza y estatus competitivo, requiere de un ambiente social estimulante, integrador de tendencias, abierto al exterior, e ilusionante, por lo que:

- La apatía de la ciudadanía, y una sociedad desilusionada, son claramente dos aspectos que ejercerían una fuerza negativa importante en la consecución del objetivo de alcanzar una sociedad guipuzcoana creativa que fomenta el conocimiento, la innovación y el cambio.
- Actitudes cerradas o de autocomplacencia, son variables a tener en cuenta como posibles obstáculos a la creatividad.
- La rigidez del sistema educativo y la falta de acuerdos políticos para su reforma en este ámbito, son importantes frenos a la creatividad, que será necesario superar.
- Una globalización excluyente, dificultará el desarrollo de ideas, proyectos propios de la sociedad guipuzcoana.

Desarrollar una nueva gobernanza basada en el dinamismo de la sociedad y en un liderazgo relacional, requiere liderar una profunda transformación y simplificación del entramado institucional, que mejore el marco competencial y de relación actualmente existente entre los diferentes niveles administrativos, lo que requiere:

- Superar los frenos que para este cambio suponen, la fragmentación del entramado institucional, el marco regulador de la administración local o la ley de la función pública.
- La resistencia al cambio de las instituciones, el propio funcionamiento de los partidos políticos, y el desprestigio de la política, entre la ciudadanía y de la juventud en particular, pueden resultar frenos difíciles de superar en el objetivo de lograr una participación activa de la sociedad y un modelo de participación compartido en la toma de decisiones.

Avanzar en la estructuración de un sistema social de derechos, universal, comunitario, centrado en la persona, articulado corresponsablemente entre las administraciones y la sociedad, y sostenible económicamente, implica superar los grandes frenos y obstáculos que podrían suponer incluso la ruptura del sistema por lo que será necesario realizar un seguimiento de los siguientes aspectos:

- El envejecimiento de la población dependiendo de cómo se afronte, puede resultar un obstáculo, por el volumen de personas a atender y las cargas que esto pueda suponer, para la sostenibilidad económica del sistema de atención a las personas.
- La crisis económica y las actitudes discriminatorias, pueden resultar frenos importantes en la construcción de un sistema social de derechos.
- Un alto nivel de coordinación, fundamentalmente entre los sistemas social y sanitario, supondría un impulso para el desarrollo del sistema social de derechos como cuarto pilar de la sociedad del bienestar.
- El acceso al empleo y las condiciones laborales, junto al acceso a la vivienda, son condiciones necesarias para asegurar la cohesión social en general y el logro de una emancipación efectiva de la juventud, en particular.
- Una sociedad cohesionada, difícilmente podrá alcanzarse sin lograr una conciliación efectiva de la vida personal y laboral.

Un modelo energético sostenible debe estar basado en la contención de la demanda, la descarbonización de los sectores industriales y del transporte, en la diversificación y en la potencialidad de generación de renovables en el territorio, deberá superar importantes obstáculos y frenos, en muchos casos difícilmente controlables desde el territorio.

- Modelo productivo intensivo en consumo de energía, escasez de los recursos y de las materias primas, e incremento de los precios de la energía procedente de los combustibles fósiles, son variables que pueden actuar como frenos o posibles rupturas del sistema.
- Las medidas que adoptemos tanto nosotros, como el resto de las regiones a nivel internacional, para mitigar o reducir los efectos del cambio climático, supondrán un avance, un freno o incluso una ruptura del modelo por el que apostamos.

- El incremento del tráfico de vehículos y de mercancías, y su incidencia en la contaminación del aire, el gasto energético y de todo tipo de recursos (vehículos, suelo, biodiversidad, etc.), son una amenaza para la consecución del objetivo de la movilidad sostenible incluido en el escenario apuesta.

La apuesta por el conocimiento como motor fundamental del modelo de crecimiento y la competitividad de la actividad económica de Gipuzkoa, y el desarrollo equilibrado de los diferentes sectores económicos, cuentan con importantes frenos a su desarrollo como:

- La resistencia al cambio de las estructuras de las empresas y de las organizaciones empresariales que las representan, pueden representar frenos significativos.
- La escasa tolerancia al fracaso existente en nuestra sociedad, en la que no se valora positivamente el esfuerzo, sino únicamente a aquellos que obtienen el éxito.
- El potencial humano disponible y el nivel formativo de la población activa, como consecuencia del envejecimiento de la población y un sistema educativo cuestionado por su escaso rendimiento.
- La competencia de los países emergentes, con una mayor capacidad competitiva, gracias a sus menores costes de tipo laboral y fiscal.
- Las dificultades en la colaboración público – privada, y entre la Red de ciencia, tecnología e innovación, las universidades y las empresas del territorio, debido a protagonismos que favorecen el interés particular, más que el interés general.
- Las bajas tasas de actividad y empleo, en especial en el caso de mujeres y jóvenes y los incrementos de las tasas de desempleo de los últimos ejercicios.
- La situación económica de crisis actual, en la que se adoptan decisiones a corto plazo acuciados por los indicadores económicos, sin adoptar necesarias decisiones a medio o largo plazo.

Con el objetivo de mantener un territorio equilibrado y sostenible de acuerdo a un modelo de ordenación del territorio con visión estratégica, existen los posibles frenos que serían los siguientes:

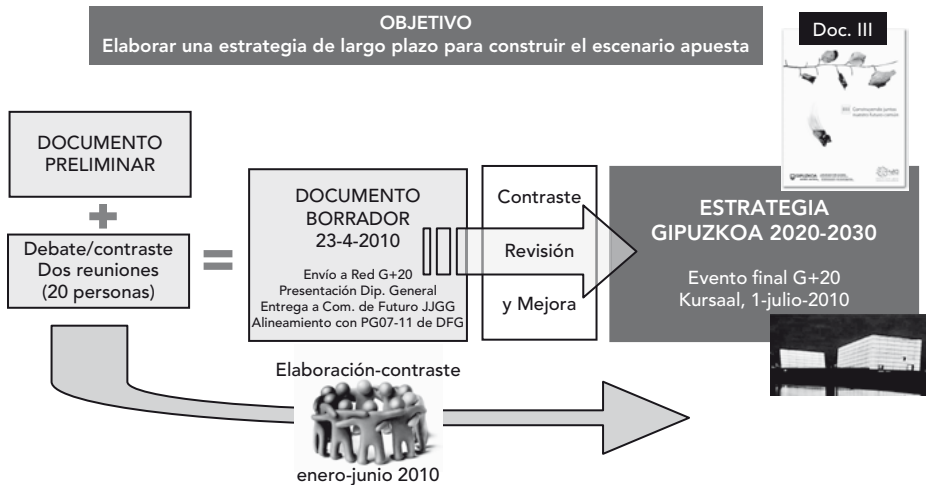
- El crecimiento a costa de territorio, es decir. una acción artificializadora que incrementa constantemente la huella ecológica sobre el territorio.
- El desequilibrio por la atracción de la capital y de la costa, derivado de una mayor capacidad y atracción de la capital para llevar a cabo sus proyectos estratégicos.
- La falta de acuerdos y coordinación, entre las diferentes instituciones del territorio y con los diferentes territorios circundantes para acometer proyectos de interés común.

- Falta de un modelo de ordenación del territorio que defina los criterios básicos de ordenación del territorio y que sean la base del resto de planes de ordenación territorial.
- Desarrollar una política de infraestructuras cortoplacista, sin visión de conjunto de territorio como consecuencia de responder a necesidades puntuales y no a una visión de conjunto.
- La falta de visión estratégica en la ordenación del territorio que responda a las urgencias del momento y a las reclamaciones de los grupos de presión, más que a una visión a largo plazo.
- El abandono de la actividad agrícola y ganadera, en particular, y del medio rural, en general, debido al escaso reconocimiento social que desincentiva a los jóvenes para desarrollar su proyecto vital en este medio.

5. LA FASE III: ESTRATEGIA, OBJETIVOS, PROYECTOS Y PROGRAMAS

Sólo tras acordar hacia dónde ir se puede definir la estrategia, el camino. Así, el objetivo de la fase III del proceso G+20 ha sido proponer una estrategia a largo plazo para alcanzar el escenario apuesta. Esta fase se ha desarrollado entre enero y julio de 2010 en base a las siguientes etapas (gráfico n.º 6):

Gráfico n.º 6. ETAPAS FASE III. ESTRATEGIA GIPUZKOA 2020-2030



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de esta estrategia, o su vocación es servir de inspiración para la siguiente generación de políticas públicas de la Diputación Foral durante las próximas legislaturas y, en segunda derivada, de las que surjan de las instituciones comunes

del País Vasco. Aspira, además, a ser un instrumento que sirva de guía a los agentes de la sociedad guipuzcoana en sus actuaciones y propuestas en los próximos años, siendo por tanto un punto de partida más que de llegada.

La estrategia presenta un planteamiento para el Territorio Histórico a medio (2020) y largo plazo (2030). Propone un conjunto de transformaciones económicas, sociales, ambientales, educativas, territoriales, institucionales, para las dos próximas décadas, con el objetivo de generar nuevas oleadas de prosperidad y bienestar social en un modelo de desarrollo sostenible. Formular esta estrategia en medio de una fuerte crisis económica es una oportunidad. En tiempos de crisis las mentes están más abiertas. Las situaciones de cambio obligan a revisar las viejas premisas ya que las respuestas de antaño no sirven.

Para caminar hacia el escenario de futuro, la estrategia Gipuzkoa 2020-2030 propone transitar seis caminos, realizar seis transformaciones. Una transición económica, que nos permita ser competitivos en la nueva economía global. Una transición demográfico-social, que nos permita gestionar con acierto el reto del envejecimiento y asegurar la viabilidad financiera del Estado de bienestar. Una transición educativa y formativa que sitúe nuestra investigación en las fronteras del conocimiento. Una transición energética, territorial y ambiental que certifique una apuesta total hacia la sostenibilidad. Una transición institucional y de valores que prepare la modernización de nuestro entramado institucional y fortalezca el capital social. Y la conquista histórica de la paz.

El liderazgo político de estas transformaciones en el Territorio Histórico corresponde a las instituciones forales —la propia Diputación y las Juntas Generales—. Ellas han de encontrar la manera adecuada de generar las complicidades con la sociedad civil y con las instituciones comunes del País Vasco para llevarlas adelante, bajo una filosofía de liderazgos compartidos y colaboración sistemática entre el espacio público y el privado.

Para dar forma a estas transformaciones se identificaron los principales elementos del diagnóstico considerados más relevantes para entender el calado de cada transformación. Estas tienen identificado un objetivo estratégico en el horizonte 2030 que formula la aspiración en que se concreta en ese ámbito la visión para Gipuzkoa, al tiempo que se definen también una serie de objetivos a 2020 cuya función es servir de orientación a las políticas públicas a la hora de avanzar hacia el objetivo cualitativo formulado para 2030.

Para ayudar a orientar en concreto con el significado de estos objetivos se han propuesto una serie de líneas de trabajo que ayudarán a avanzar en la consecución de esas transformaciones. En último lugar, se han incluido unos proyectos y programas estratégicos a modo de propuestas concretas cuya ejecución permitirá focalizar los esfuerzos de la Diputación Foral en una dirección precisa que se considera de especial relevancia para el futuro del Territorio Histórico.

El cuadro estratégico propuesto de las seis transformaciones, se sintetiza de la siguiente forma:

5.1. **Transformación económica. Hacia una economía abierta, competitiva, sostenible, basada en la innovación y el conocimiento**

- Objetivo estratégico 2030. Liderar y arrastrar al conjunto de la economía del País Vasco, haciendo que Euskadi figure en esa fecha entre las diez regiones europeas de mayor renta per cápita en paridad de compra. Disponer de un tejido empresarial altamente competitivo en los mercados internacionales, fuertemente arraigado en el territorio y abierto a una amplia participación de los trabajadores en su interior será una clave decisiva para el logro del mismo.
- Objetivo I 2020. Alcanzar una dedicación del 4,5% del PIB en I+D+i.
- Proyecto estratégico. Movilidad Sostenible
 - Creación del Centro de Inteligencia Tecnológica de Gipuzkoa para el desarrollo del coche eléctrico.
 - Creación del Instituto para la investigación y transferencia de conocimiento sobre el tren del futuro. Creación de un polo tecnológico-industrial ferroviario.
- Programa estratégico, I. Energías renovables. Programa integral de identificación de oportunidades de mercado, tecnológicas y de nuevo tejido empresarial.
- Programa estratégico II. Gipuzkoa en el circuito internacional de talento científico, tecnológico y creativo. Programa integral de atracción de talento internacional.

5.2. **Transformación Demográfica-Social. Gestionar la transición hacia una sociedad más envejecida y asegurar la financiación de la sociedad del bienestar**

- Objetivo estratégico, 2030. Asegurar la financiación de la sociedad del bienestar en Gipuzkoa. Garantizar que los tres pilares del moderno Estado del bienestar más directamente afectados por la transición demográfica —sistema de pensiones, sistema de salud y sistema social— tengan asegurada su adecuada financiación. Para ello, se acometerán con antelación las reformas necesarias y se reorientará debidamente el gasto de la hacienda foral. Para ello se acometerán con antelación las reformas necesarias, se reorientará debidamente el gasto foral y se llevará a cabo el oportuno debate acerca de la distribución de los ingresos fiscales entre las diversas administraciones vascas: gobierno, diputaciones forales.
- Objetivo I, 2020. Dedicar a los servicios sociales (eliminar políticas sociales) del Territorio Histórico la proporción media del PIB de cinco regiones europeas de referencia. En esa proporción se incluirán las aportaciones del conjunto de las administraciones públicas y el gasto privado.
- Objetivo II, 2020. Alcanzar una tasa de empleo del 75%.
- Objetivo III, 2020. Evitar que, como resultado de la actual crisis económica, se enquiste en Gipuzkoa un paro estructural entre los jóvenes de edades

- comprendidas entre los 16 y los 24 años. Conseguir que en 2020 la tasa de paro en las personas de esta franja de edad no sea superior a la media.
- Objetivo IV, 2020. Alcanzar el 100% de equiparación salarial entre hombres y mujeres.
- Programa estratégico. El arte de envejecer. Personas mayores, personas saludables, felices, autónomas.
- Programa estratégico. Sistema socio-sanitario.

5.3. **Transformación ambiental y territorial. Hacia una sostenibilidad ambiental, que exprese un compromiso honesto con las futuras generaciones**

Energía

- Objetivo estratégico, 2030. Llevar a cabo de manera ordenada y proactiva la transición de un sistema energético basado en los combustibles fósiles a otro basado en las energías renovables, incluyendo en esa transición el transporte. El ahorro, la eficiencia y la generación distribuida serán componentes clave del nuevo modelo energético.
- Objetivo 2020. En línea con los objetivos de la Unión Europea, conseguir, junto con el resto del País Vasco, que en esa fecha, el 20% de la energía primaria consumida en Gipuzkoa sea de origen renovable y que se avance un 20% en la eficiencia energética.

Cambio climático

- Objetivo estratégico, 2050. Gipuzkoa a través de sus instituciones propias —Diputación Foral y Juntas Generales— y de las instituciones comunes —Gobierno y Parlamento Vasco—, defenderá una política energética-climático vasca que fije para 2050 un objetivo de reducción del 80% las emisiones de GEI, respecto a las del año de referencia 1990.
- Objetivo 2020. En línea con los objetivos de la Unión Europea, liderar desde Gipuzkoa al conjunto del País Vasco para que en esa fecha Euskadi haya reducido sus emisiones de gases de efecto invernadero como mínimo el 20% respecto a las de 1990.

Población y territorio

- Objetivo estratégico, 2030. Mantener una distribución homogénea de la población entre las diferentes comarcas del Territorio Histórico.
- Objetivo 2020. La proporción de la población comarcal respecto al total del Territorio Histórico será similar a la existente en 2010.

Movilidad de personas y mercancías

- Objetivo estratégico, 2030. Conseguir que el transporte público —tren, metro, tranvía, autobús— y los modos no motorizados —bicicleta y caminar—

sean los más utilizados por las personas a la hora de acudir diariamente al trabajo y al estudio. Conseguir que el barco y el ferrocarril ocupen una posición preferente en el desplazamiento de las mercancías hacia Gipuzkoa y a través del Territorio Histórico.

- Objetivo 2020. Reconducir el reparto modal de viajeros hacia el transporte no motorizado y el colectivo de manera que la distancia recorrida por las personas en un día laborable medio en esos modos alcance el 50% del total —medido en pasajeros-kilómetro—.

Medio rural

- Objetivo estratégico 2030. Alcanzar un medio rural vivo. Un medio con identidad propia, dotado de servicios, equipamientos e infraestructuras que se adecúan a las necesidades de sus habitantes y garantizan las mismas oportunidades que para el resto de los guipuzcoanos (huyendo de la función residencial de los pueblos rurales). Un medio rural reconocido por la sociedad y administración guipuzcoanas por su carácter multifuncional y en el que el sector primario constituye un eje estratégico de desarrollo e identidad.
- Objetivo I 2020. Obtener el reconocimiento e implicación social y política respecto de la actividad agraria (abarca la actividad agrícola, ganadera y forestal) y el medio rural por su carácter estratégico para el conjunto de la sociedad guipuzcoana.
- Objetivo II 2020. Consolidar el sector primario como sector estratégico en Gipuzkoa, manteniendo el n.º de activos actuales y bajando la edad media de los agricultores hasta los 40 años, en un modelo de agricultura familiar y extensiva, en el que el aumento de la rentabilidad pasa, entre otros, por un mayor peso específico del agricultor en la cadena de valor del producto.
- Objetivo III 2020. Que todos los habitantes del medio rural puedan disponer de una conexión telemática equiparable en calidad y prestaciones al conjunto de la sociedad de Gipuzkoa.
- Programa Estratégico: Recuperación integral de los ríos de Gipuzkoa.

5.4. Transformación en el aprendizaje y el conocimiento. Gipuzkoa territorio que aprende

- Objetivo estratégico, 2030. Hacer realidad la aspiración «Gipuzkoa, Territorio que Aprende», mediante la participación de una amplia mayoría social en el aprendizaje a lo largo de la vida, el conocimiento y la innovación, como bases de una sociedad inclusiva y dinámica y una economía competitiva.
- Objetivo I, 2020. Fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida: conseguir que en Gipuzkoa una de cada dos personas adultas (25 a 74 años) aprenda; actualmente son una de cada tres.
- Objetivo II, 2020. Mejorar el punto de partida para desarrollar el aprendizaje a lo largo de la vida: reducir el índice de «abandono educativo temprano»

desde el 15% actual al 5%, ratio similar al que en la actualidad tienen los países europeos más avanzados en este ámbito.

- Objetivo III, 2020. Generar los espacios de interacción para el aprendizaje, el conocimiento y la innovación: hacer de Gipuzkoa un territorio reconocido internacionalmente por su excelencia investigadora.
- Proyecto Estratégico: Creación del Centro de postgrado de excelencia internacional Campus de Gipuzkoa.

5.5. **Transformación del espacio público-político. Hacia una modernización integral de la Administración pública y una mayor racionalización del entramado institucional. Una nueva gobernanza basada en nuevos valores**

- Objetivo estratégico 2030. Llevar a cabo una profunda transformación en la manera de gobernar las instituciones públicas de Gipuzkoa mediante una apuesta firme por la gobernanza abierta, relacional —entre instituciones y entre el ámbito público y privado—, transparente, participativa, plenamente orientada al servicio de la ciudadanía. Una gobernanza basada en una ciudadanía críticamente constructiva y en la rendición de cuentas sistemática de las políticas públicas.
- Objetivo I, 2020. Promover de manera consensuada una mayor racionalización del entramado institucional del Territorio Histórico de Gipuzkoa y de las instituciones comunes de Euskadi.
- Objetivo II, 2020. Recuperar para la clase política y las instituciones del Territorio Histórico el prestigio social y el reconocimiento que tuvieron en el pasado.
- Objetivo III, 2020. Cambiar la cultura interna de las administraciones públicas favoreciendo la profesionalización de los niveles de dirección de los departamentos, la puesta en valor sistemática del conocimiento experto y experiencia de las personas que en ellas trabajan, la orientación transversal a la resolución de problemas socialmente relevantes más que al desempeño de funciones, todo ello en beneficio de la atención a las personas y a la sociedad.
- Programa Estratégico. Análisis y propuestas sobre la modernización y racionalización del sistema institucional del Territorio Histórico de Gipuzkoa y del País Vasco.

5.6. **La finalización de la violencia política, la conquista histórica de la paz y la profundización en el autogobierno vasco**

6. **SEGUIMIENTO, ANTICIPACIÓN Y VIGILANCIA EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA GIPUZKOA 2020-2030**

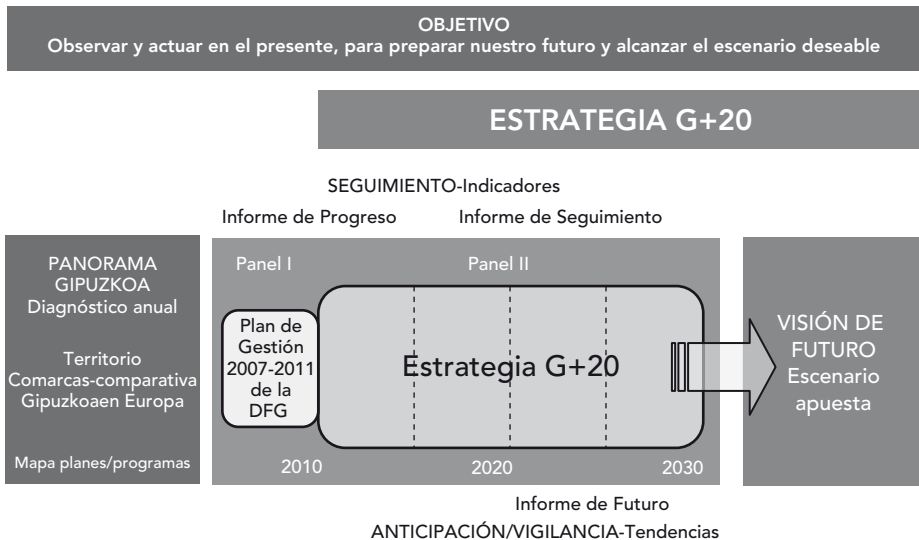
Otro de los objetivos de la Oficina Estratégica en esta legislatura ha sido insertar la dinámica de seguimiento, evaluación y prospección estratégica en el quehacer ordina-

rio de la Diputación foral de Gipuzkoa. Para ello y a la vez del desarrollo del proceso G+20, se han desarrollado dos instrumentos: un sistema de seguimiento y monitorización, y un sistema de anticipación y vigilancia estratégica (ver gráfico n.º 7).

Con el Sistema de seguimiento y monitorización (basado en cuadros de mando de indicadores) se prevé hacer un seguimiento anual para evaluar el desarrollo, avance y grado de consecución de objetivos del Plan de Gestión 2007-2011 y de la Estrategia G+20. Esta evaluación se plasma en un Informe de Progreso anual para el Plan de Gestión y en un Informe de Futuro para la Estrategia G+20 en el que, además de los resultados de los indicadores, se realizará un descargo de aquellas tendencias más relevantes que se están produciendo a nivel mundial y que tienen una influencia directa en los planteamientos estratégicos definidos para Gipuzkoa.

Por otra parte está el objetivo del Sistema de Anticipación y Vigilancia Estratégica (SAVE): generar (a) un flujo continuo de información sobre planteamientos estratégicos sectoriales o integrales y centros de prospectiva que operan en el mundo y (b) un análisis de aquellas tendencias más relevantes que se detectan a nivel global y que pueden tener una influencia directa en los planteamientos estratégicos y transformaciones que se han definido como claves para el futuro de Gipuzkoa. Esta información complementa la originada con el Sistema de seguimiento y contribuirá a la revisión continua de los objetivos y planteamientos estratégicos de la Diputación Foral y generará materiales para la reflexión y discusión.

Gráfico n.º 7. **ESTRATEGIA G+20. SEGUIMIENTO Y VIGILANCIA**



Fuente: Elaboración propia.

7. LA ESTRATEGIA GIPUZKOA 2020-2030 Y EL PLAN DE GESTIÓN DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA

La creación al inicio de la legislatura de una Oficina Estratégica en el seno de la Diputación Foral, buscaba asentar la larga tradición de pensamiento estratégico territorial integrando las políticas a corto plazo con las de largo plazo. El objetivo era elaborar una visión de futuro y proponer una estrategia a largo plazo para alcanzarla (con su sistema de seguimiento y anticipación-vigilancia). Así, la propuesta de la Estrategia Gipuzkoa 2020-2030 supone culminar de un largo periodo de trabajo de tres años desde el inicio de la legislatura 2007-2011.

Este ejercicio, el proceso G+20, se enmarca coherentemente en las nuevas dinámicas estratégicas a corto-medio-largo plazo puestas en marcha por el gobierno foral en esta legislatura. En este marco la Diputación Foral de Gipuzkoa decidió también elaborar para la legislatura 2007-2011 un Plan de Gestión con el propósito de trabajar de forma eficaz, estableciendo con claridad los objetivos, estrategias y actuaciones que se pretenden llevar a cabo en dicho periodo. En este sentido, el Plan de Gestión ha implicado la introducción de una nueva dinámica de trabajo que requiere de un importante esfuerzo de cambio cultural en cuanto a formas de hacer y gestionar por parte tanto del equipo de gobierno como de los diferentes equipos técnicos de la diputación.

La puesta en marcha del Plan de Gestión 2007-2011 materializa a corto plazo el compromiso asumido por el ente foral de establecer un esquema estratégico de trabajo que tiene su enmarque y continuidad en el proceso de reflexión estratégica para Gipuzkoa en el horizonte futuro, que se ha cristalizado en la Estrategia Gipuzkoa 2020-2030.

En definitiva, la propia definición y puesta en marcha tanto del Plan de Gestión 2007-2011 como de la reflexión estratégica a medio y largo plazo, Gipuzkoa+20 suponen un importante hito de aprendizaje institucional y de renovación de la forma de orientar las políticas públicas.

Un decisivo cambio de cultura en la forma de gestionar y de planificar el futuro de Gipuzkoa debe tener su anclaje institucional para, de esta manera, permitir su continuidad en el tiempo de cara a orientar a la organización y a los agentes sociales y económicos de Gipuzkoa hacia la transparencia, la construcción colectiva de decisiones, la gestión por objetivos y, en definitiva, la gobernanza de Gipuzkoa. Una vez que se elabora una versión avanzada de la Estrategia Gipuzkoa 2020-2030, se realiza una operación de alineamiento con los objetivos y estrategias planteados en el Plan de Gestión 2007-2011 de la Diputación Foral. Esto permite articular un discurso estratégico y un planteamiento estratégico a corto-medio-largo plazo continuo para la Diputación Foral (ver gráfico n.º 8).

Gráfico n.º 8. INTEGRACIÓN DE LAS DINÁMICAS ESTRATÉGICAS DE CORTO-MEDIO-LARGO PLAZO EN LA DFG

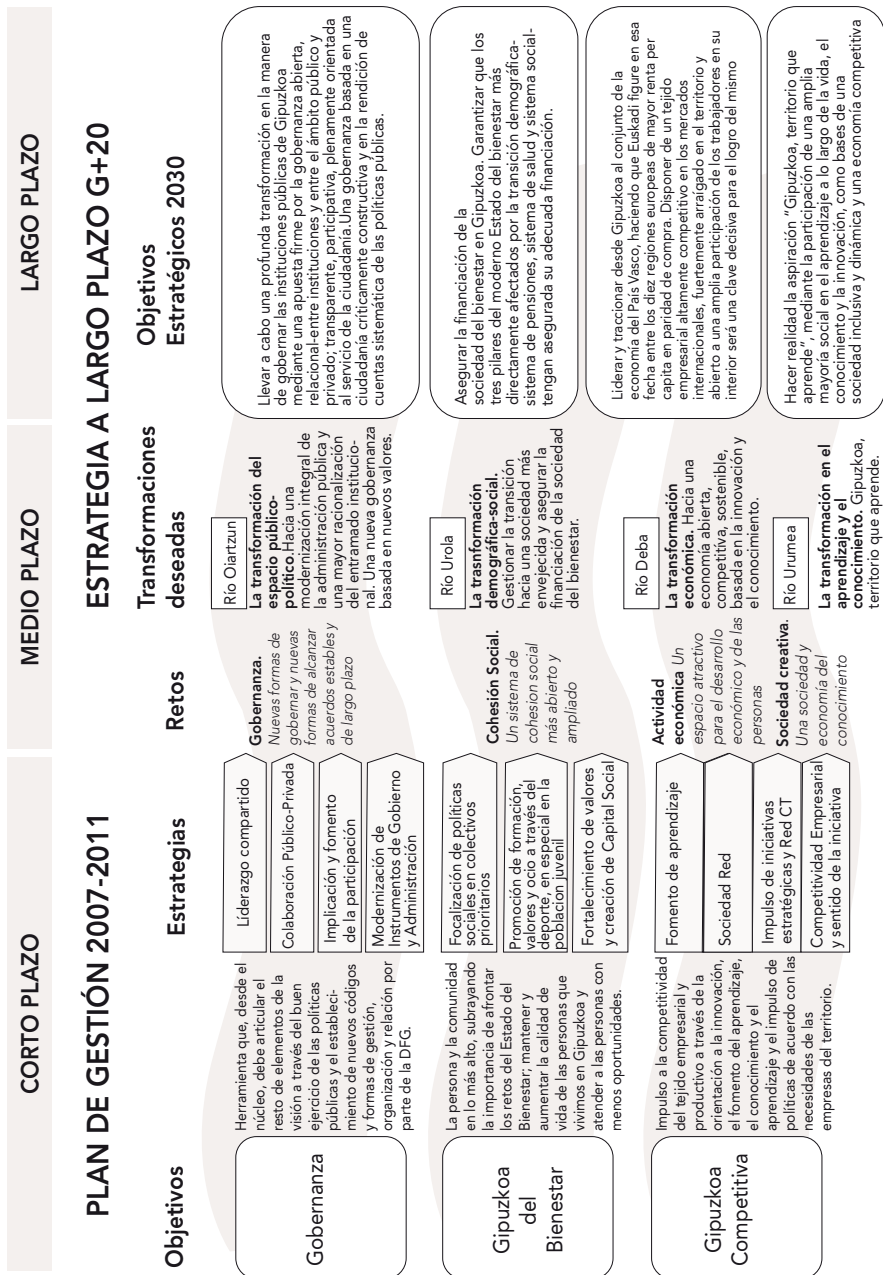


Gráfico n.º 8. INTEGRACIÓN DE LAS DINÁMICAS ESTRATÉGICAS DE CORTO-MEDIO-LARGO PLAZO EN LA DFG (continuación)

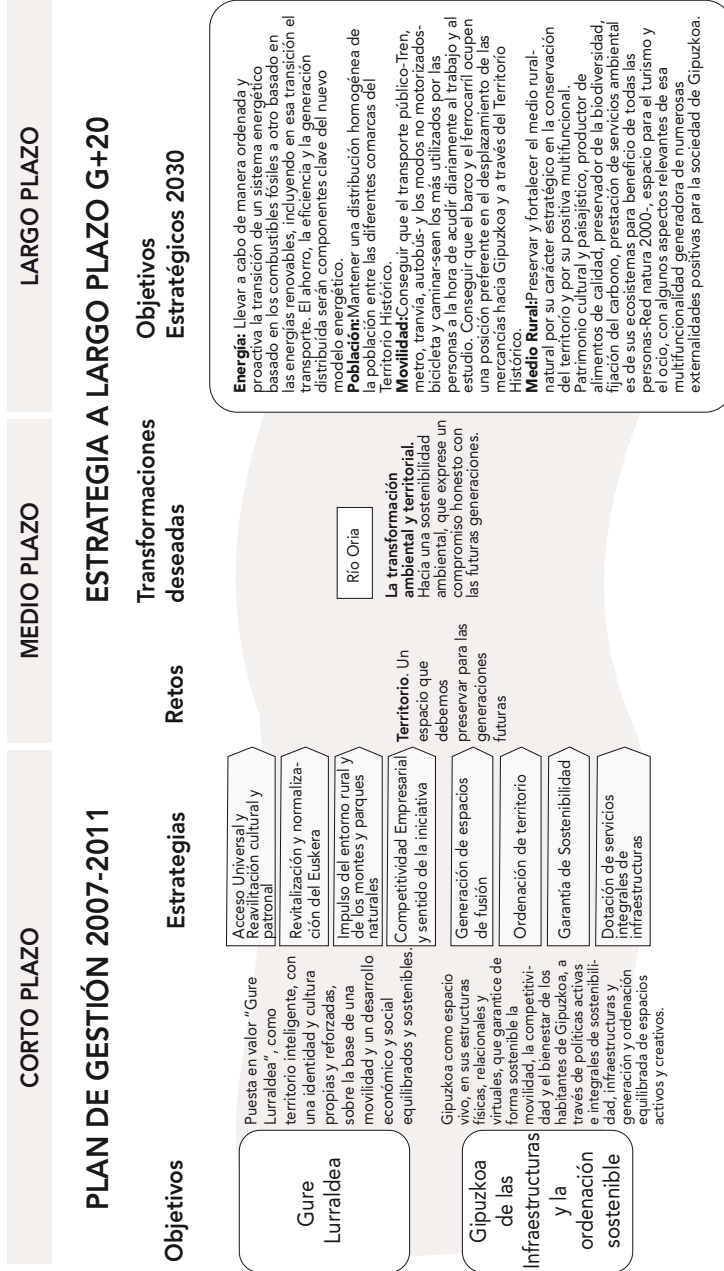
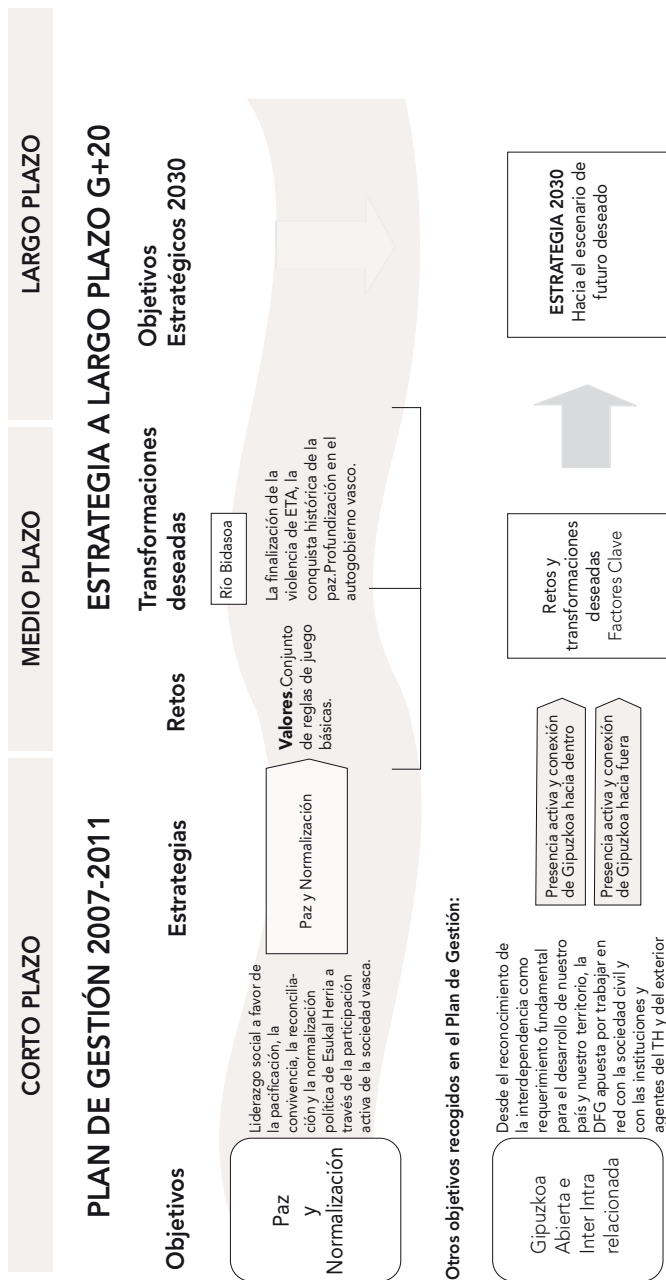


Gráfico n.º 8. INTEGRACIÓN DE LAS DINÁMICAS ESTRATÉGICAS DE CORTO-MEDIO-LARGO PLAZO EN LA DFG (continuación)



Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OFICINA ESTRATÉGICA DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA (2008): «Documento 0. El proceso G+20»

OFICINA ESTRATÉGICA DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA (2009): «Documento 1. Diagnóstico Estratégico de Gipuzkoa»

OFICINA ESTRATÉGICA DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA (2010): «Documento 2. Bases del Escenario Apuesta Gipuzkoa 2030»

OFICINA ESTRATÉGICA DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA (2010): «Documento 3. Construyendo juntos nuestro futuro común. Estrategia de Gipuzkoa 2020-2030».