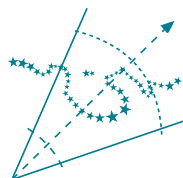
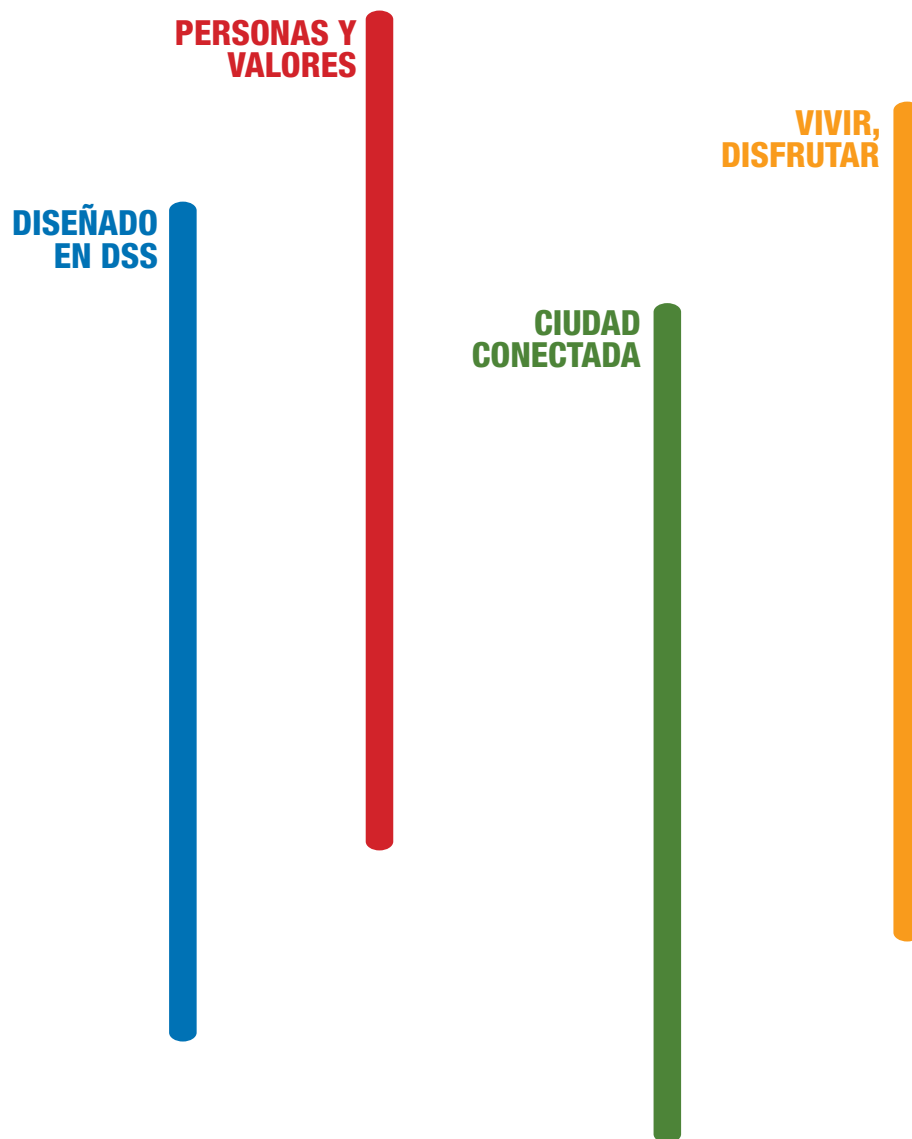


E2020DSS



ESTRATEGIA 2020
Donostia - San Sebastián

Índice

0.	Presentación	04	5.	El diseño de la Estrategia E2020DSS	53
1.	Introducción	07	5.1	Visión de la ciudad	53
2.	Punto de partida	09	5.2	Definición estratégica	57
2.1	Aspectos relevantes	11	5.3	De la Estrategia a la acción	75
3.	Descripción del proceso	14		Diseñado en DSS	76
3.1	La organización del Proyecto	17		Personas y Valores	76
3.2	Fases y elementos que componen la Estrategia E2020DSS	19		Ciudad Conectada	77
4.	Análisis de la realidad donostiarra	23		Vivir, Disfrutar	77
4.1	Diagnóstico de la ciudad	25	6.	Personas y entidades invitadas	79
4.2	Posicionamiento de la ciudad - DAFO	43	6.1	Comisión Delegada	79
4.3	Análisis de tendencias	49	6.2	Consejo Social	80
			6.3	Grupos de trabajo	82
			7.	Anexos	89
			Anexo I.	Consejo Social y Comisión Delegada del Plan Estratégico	89
			Anexo II.	Participación presencial en el proceso de reflexión: Comisión delegada del Plan Estratégico y Comisiones sectoriales	91
			Anexo III.	Reflexión estratégica: prospectiva	92



Odón Elorza
Alcalde de
San Sebastián



Cristina Uriarte
Presidenta Comisión Delegada
Plan Estratégico

SAN SEBASTIÁN 2020

El Plan Estratégico 2020 quiere hacer posible, desde la reflexión previa sobre nuestros desafíos y una planificación rigurosa que tiene en cuenta la necesidad de una Gobernanza relacional, la ciudad que queremos ser de aquí a una década.

ESTRATEGIA 2020 implica pensar en el San Sebastián del futuro, en la ciudad donde queremos vivir y ser felices, dando cumplimiento a buena parte de nuestros sueños. Y para ello debemos defender una ciudad cohesionada, sin exclusiones sociales, sin violencia, que cuente con una ciudadanía activa, participativa en lo público y preparada para intervenir en un mundo global y cambiante.

Hablamos por tanto de una ciudadanía responsable y protagonista en la superación de los retos detectados tras un proceso en el que han participado muchos agentes sociales. Una ciudad que se sienta orgullosa de su grado de convivencia y por la presencia de la creatividad en todos los ámbitos, en la que se fomente la Cultura de Paz y la Igualdad, donde se primen los valores y el capital social.

Pero al mismo tiempo, una ciudad orgullosa de su pasado como ciudad innovadora en los comienzos del siglo XX y de su tradición liberal-progresista. También de su identidad euskaldun, que ha de saber adaptarse a los nuevos tiempos y compaginar su identidad cultural plural con la modernidad, la globalización y las demandas de interculturalidad ante la convivencia con ciudadanos que provienen de otros países. Y esa adaptación ha de producirse sin perder su personalidad y singularidad.

Desde la Casa de la Paz y los Derechos Humanos en Aiete, se impulsan políticas educativas y cívicas que refuerzan la cultura de la Paz y el respeto a todos los Derechos Humanos, convirtiéndola en referente internacional y contribuyendo a ser ciudad educadora que pueda abordar un necesario proceso de reconciliación de la sociedad con los valores democráticos.

Una ciudad amigable con los más mayores, fomentando el voluntariado, la relación intergeneracional, integradora y con una participación activa de las personas con discapacidad.

Una ciudad abierta y bien conectada a través del tren de alta velocidad, el Topo-Metro del corredor Irún-Donosti, con una conexión aeroportuaria adecuada y un puerto de mercancías de primer nivel. Pero conectada también, desde el punto de vista de las personas, en el marco de un territorio metropolitano con proyectos compartidos de proyección internacional asociados a la calidad, la creatividad y la investigación, utilizando sus elementos más singulares y con capacidad de atracción. Estas premisas avalan su apuesta por la candidatura a Capital Europea de la Cultura en 2016, presentando un proyecto conectado a redes de ciudades, a redes de Festivales y Museos para trabajar juntos, intercambiar y coproducir actividades.

Aprovechando el impulso que supone el proceso de elaboración de la Candidatura, se pretende dar un salto para rejuvenecer y contemporaneizar las políticas culturales situando a la ciudad en la vanguardia europea como referente en actividades relacionadas con la economía del sector cultural.

Queremos que Donostia-San Sebastián, a su vez, sea una ciudad que destaque en ámbitos ligados al conocimiento y la innovación, por sus centros de investigación, sus universidades, parques tecnológicos y parques culturales. Una ciudad con infraestructuras que permitan la investigación, desarrollo e innovación en el ámbito de la Energía Renovable, el Turismo, la Gastronomía y el Deporte, con la implantación de nuevas iniciativas empresariales que busquen una mayor colaboración y coordinación para fomentar sinergias entre empresas.

Podemos convertirnos en una referencia internacional en Ciencia y Tecnología, algo ya reconocido por el Ministerio como una de las diez ciudades españolas de la Ciencia con más de cien mil habitantes. Una ciudad que apueste por la sostenibilidad como modelo de desarrollo económico y donde se prime la reducción de emisiones de CO₂, a través del desarrollo del Plan de Movilidad urbana sostenible, el plan integral de RSU y el de lucha contra el cambio climático.

Una ciudad para la ciudadanía, con una red de servicios asistenciales que den respuesta a los nuevos retos planteados por la sociedad, con políticas y servicios destinados a diferentes colectivos, donde se faciliten los espacios de convivencia a través de los centros de proximidad. Y con un espacio urbano de excelencia, i-Urban, con un paisaje amigable, accesible y sostenible mediante un diseño urbano, de protección del patrimonio y de reinención de los espacios naturales como Urgull, Ulía, Aiete, Urumea, Ametzagaina,...

Una ciudad de futuro, capaz de seducir y atraer a los jóvenes, potenciando la cultura para prevenir conflictos, con capacidad para ofertar ocio joven en Tabakalera y otros espacios, retener el talento y promover políticas de vivienda a precio accesible. En definitiva, una ciudad en la que cada persona puede desarrollar su proyecto de vida en las mejores condiciones posibles.



1. Introducción

El presente documento recoge, de forma resumida, el resultado del proceso de reflexión estratégica de Donostia-San Sebastián en el que se plantea el modelo de ciudad deseada en el escenario de los próximos años, planteando los objetivos de futuro y las estrategias encaminadas a su consecución. Ha sido elaborado por los principales agentes políticos, económicos, sociales y culturales, en un proceso de diálogo que se ha plasmado en un documento estratégico denominado *E2020DSS*.

Esta reflexión no parte de cero, sino que tiene en cuenta el Plan Estratégico 2010 (presentado públicamente en el mes de Marzo de 2004) que supuso una apuesta estratégica de la Ciudad por un nuevo modelo mucho más orientado hacia la innovación y el conocimiento. Ha coincidido, también, con una crisis económica de enorme calado lo que ha afectado a la propia reflexión.

El capítulo segundo expone sucintamente el arranque de la Estrategia 2020 para Donostia-San Sebastián, desde el Plan Estratégico 2010 y sus orígenes, hasta las circunstancias que sustentan la elaboración de este nuevo plan estratégico. Mientras que el siguiente apartado, dedicado a la descripción del proceso, se centra en los aspectos metodológicos y describe brevemente los pasos que se han desarrollado en la elaboración de la mencionada Estrategia *E2020DSS*.

Los posteriores epígrafes se dedican a los distintos elementos que comprenden la Estrategia *E2020DSS* propiamente dicha. Así el capítulo cuarto recoge la situación o escenario de partida consensuado a través de la reflexión estratégica de la ciudad y el capítulo quinto contiene la formulación de ejes estratégicos y objetivos y líneas estratégicas, así como los proyectos estratégicos. Y el capítulo sexto recoge el listado de personas que han participado en la elaboración de esta Estrategia *E2020DSS*.

Los anexos contienen información adicional para entender el proceso de reflexión estratégica desarrollada.



2. Punto de partida de la estrategia 2020 para Donostia-San Sebastián

El Plan Estratégico -PE objeto de este documento ha sido diseñado teniendo en cuenta la experiencia y el conocimiento contenidos en el proceso de elaboración e implementación del Plan Estratégico 2010 vigente y la existencia de la Oficina de Estrategia encargada del impulso y seguimiento del mismo. Las aportaciones realizadas por los principales agentes económicos y sociales de la ciudad y su entorno y, de manera particular, la labor realizada por la Comisión Delegada del PE y los participantes en las Comisiones Sectoriales han sido cruciales.

Hace ya una década se inició el proceso de elaboración del Plan Estratégico 2010 para Donostia-San Sebastián. En el marco del indicado Plan se programaba abordar allá por el año 2008 una revisión-evaluación del mismo a fin de afrontar la formulación un nuevo marco de referencia para el período 2010-2020.

Así pues, se plantea la necesidad de abrir un proceso de reflexión estratégica para definir el futuro de la ciudad en el horizonte 2020, teniendo en cuenta diversos aspectos relevantes derivados, en parte, de la experiencia de estos últimos años, estableciendo igualmente, como punto de partida la participación de todos los agentes políticos, sociales y económicos con intereses en la ciudad.



2.1 Aspectos relevantes

Donostia-San Sebastián cuenta ya con un desarrollo estratégico, el Plan Estratégico 2010; así mismo, dispone de un modelo urbano-territorial actualizado en el Plan General de Ordenación Urbana-PGOU, aprobado en junio de 2010.

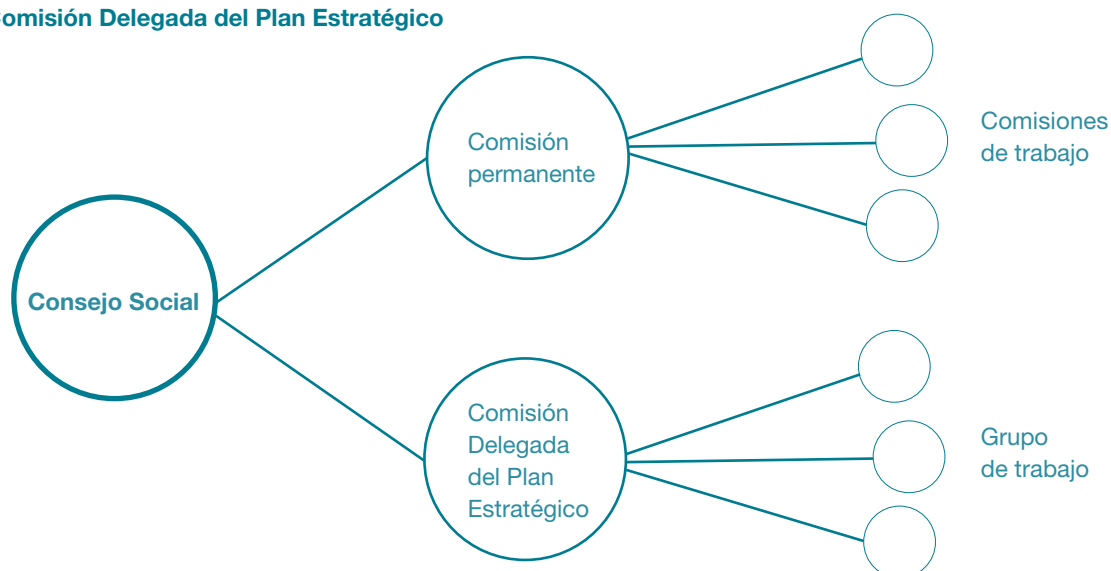
En el mismo sentido, cabe destacar la creación del Consejo Social de la Ciudad y la Comisión Delegada del Plan Estratégico. El anexo I contiene información adicional sobre este órgano permanente de seguimiento y de análisis de la evolución de la ciudad que impulsará los grandes proyectos urbanos, el desarrollo económico y la planificación estratégica.

La ciudad ha avanzado en la dirección marcada por el PE 2010, los proyectos y sus actuaciones están en buena medida en marcha o ejecutados (Teatro Victoria Eugenia, Museo de San Telmo, la Sociedad San Sebastián Turismo, 2º cinturón, Biopolo, Polo de Innovación Audiovisual, Ciudad de la Ciencia, Basque Culinary Center, Casa de la Paz, etc.). Ahora bien, estos se encuentran comenzando su andadura o a punto de hacerlo, por lo que sus efectos, y los nuevos desarrollos que generen, serán más patentes en los próximos años. Otros proyectos están en fase de estudio o ejecutándose pero tendrán un fuerte impacto en la próxima década (Tren de Alta Velocidad, Regeneración de la bahía de Pasaia, Metro, Capital Cultural Europea 2016, etc.).

El cambio de modelo de ciudad producto de este PE 2010 necesita una continuidad con una nueva estrategia que debe redirigir los aspectos no adecuadamente desarrollados, y, también, profundizar en aspectos que no estaban suficientemente reflejados en el mismo (como la estrategia ambiental y de sostenibilidad, o la apuesta por las actividades de la economía creativa que en el anterior plan se circunscribía a las industrias culturales).

En la próxima década se desarrollarán las grandes infraestructuras diseñadas (TAV, Metro, Tabakalera, Estación de Autobuses, La Herrera-Pasaia, etc.), pero es el tiempo de los contenidos, no tanto de los contenedores. Las infraestructuras de proximidad (casas de cultura, polideportivos, centros sociales, centros sanitarios, educativos,...) se han ido construyendo acertadamente, pero la capacidad pública de mantenimiento del sistema está llegando a su fin, por lo que no se prevén nuevas infraestructuras en los próximos años. Sin embargo, es necesario abordar a fondo los contenidos intangibles de la Ciudad y es ahí donde el nuevo proyecto trata de profundizar ayudado, entre otros, de dos ejes que definen el nuevo modelo: la Cultura y la Ciencia. En definitiva, el conocimiento, en una ciudad con valores, con una ciudadanía activa que sea referente para las demás ciudades.

Comisión Delegada del Plan Estratégico



2.1. Aspectos relevantes

El renacimiento de la ciudad en 1813 y su bicentenario en 2013 -un evento que entronca con la filosofía de una ciudad como San Sebastián que se reinventa continuamente en el tiempo, que innova permanentemente-, constituye una excelente oportunidad para ilusionar a la ciudadanía y fomentar su participación, así como la proyección externa de Donostia.

La candidatura para la Capitalidad Europea de la Cultura en el año 2016 introduce igualmente un nuevo reto en el horizonte donostiarra que, además de contribuir a un mejor posicionamiento internacional, supone un impulso a la movilización de la ciudadanía, una explosión de ideas y creatividad que redundará en la revitalización cultural y en la calidad de vida de la ciudad.

Se trata, pues, de una reflexión en profundidad sobre la evolución y la situación actual de la ciudad, para consolidar, pero también actualizar, la estrategia vigente, adecuándola a los nuevos retos que las circunstancias actuales y futuras traen consigo, profundizando en las líneas de acción más tangencialmente tratadas en el PE 2010 o que no han alcanzado en este periodo el grado de desarrollo requerido, como la preparación de la ciudad para atraer profesionales cualificados, potenciar la internacionalización, el componente metropolitano, el envejecimiento demográfico como reto y oportunidad para la ciudad,... nuevas tendencias y circunstancias en el entorno local, regional, nacional e internacional que demandan estrategias y actuaciones adecuadas/renovadas para seguir mejorando la ciudad y la calidad de vida de su ciudadanía.

En suma, formular la Visión de la ciudad para el futuro, teniendo en cuenta los grandes cambios socioeconómicos y ambientales que nos esperan (inmigración, envejecimiento, globalización, energía y cambio climático, competencia entre ciudades, deslocalización de la producción industrial, etc.).

Este nuevo plan se plantea como instrumento estratégico de planificación, con un carácter estructural, que -en conjunción con los distintos departamentos y organismos que trabajan en pro de Donostia-San Sebastián- debe orientar y articular el conjunto de planes y programaciones sectoriales que se realizan en la ciudad, consolidándose como un instrumento de la gestión local.

Es preciso renovar el proceso de participación y colaboración ciudadana para conseguir que los agentes y la ciudadanía en su conjunto se comprometan y responsabilicen con el desarrollo económico y humano de la ciudad.

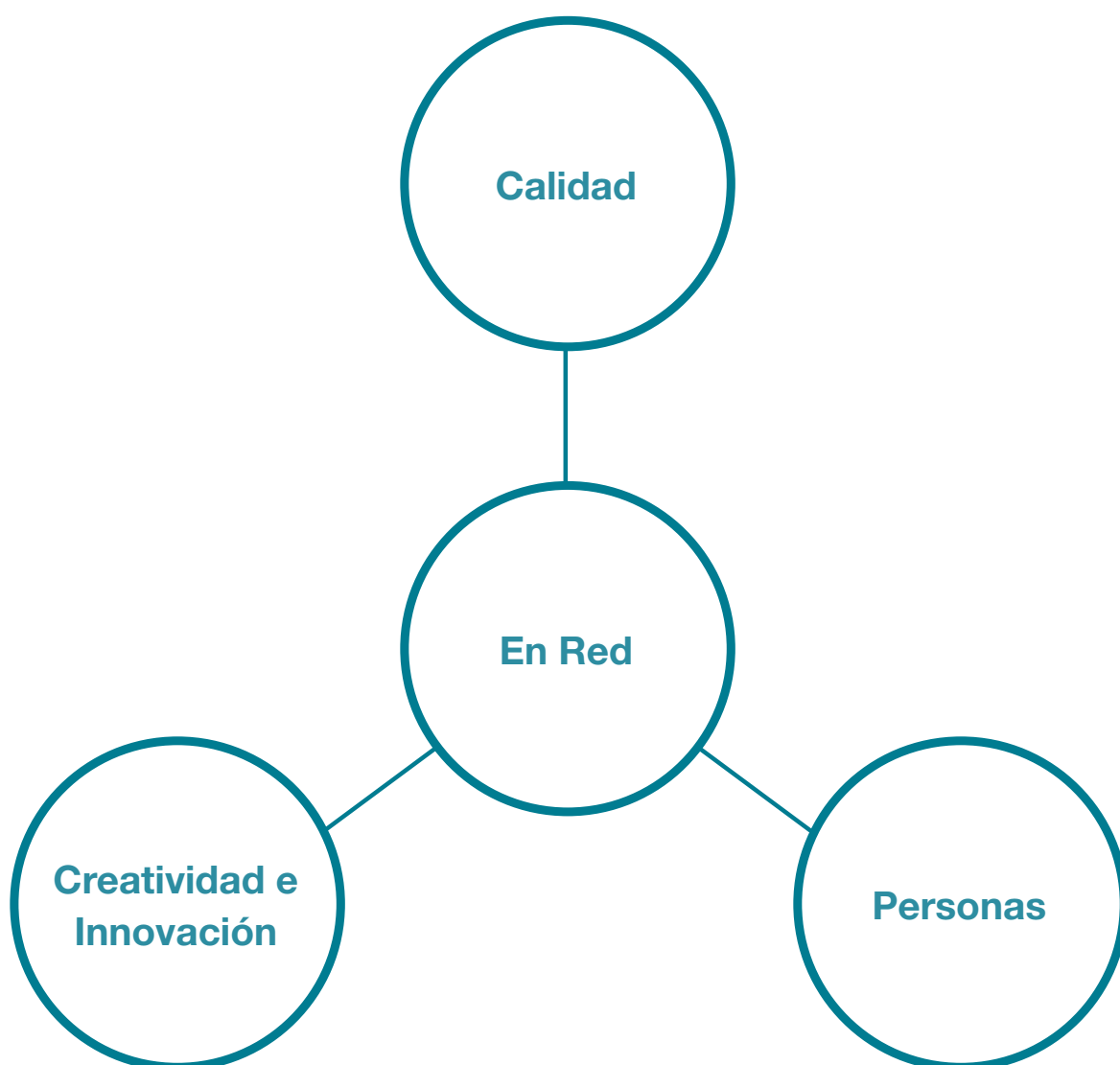
La existencia de una oficina del Plan Estratégico ha contribuido a un mayor conocimiento de la ciudad, tanto en cuanto a datos (cuya actualización se ha ido llevando a cabo de forma continuada), como en el ámbito del sistema relacional y la identificación y colaboración con agentes relevantes. En el mismo sentido, se ha hecho amplia utilización de los instrumentos de planificación estratégica (a modo de departamento de estrategia de la Ciudad). Esta dinámica permite contar con abundante información sobre el estado de la ciudad y su evolución, lo que debe contribuir a “afinar” más en los aspectos más relevantes.

En definitiva generar una estrategia que identifique los grandes retos de futuro que debe abordar la Donostia-San Sebastián en los próximos años, proveer dirección, pensar en el largo plazo, en un entorno cambiante. En ese camino es imprescindible la colaboración entre los diferentes agentes, sean estos públicos o privados, fomentando la participación y el consenso, sabiendo que la elección compartida supone compromiso.

Plan Estratégico Donostia-San Sebastián 2010

Cuatro Ejes Estratégicos

- Ciudad de la Calidad
- Ciudad de la Ciencia y la Innovación
- Ciudad de las Personas
- Ciudad Relacionada



3. Descripción del proceso

A la hora de acometer la elaboración de la Estrategia 2020 Donostia-San Sebastián se establecen una serie de premisas aquí recogidas sucintamente:

Como ya se ha apuntado, la Estrategia *E2020DSS* se entiende como un proceso, un ejercicio de reflexión estratégica en el que el conjunto de agentes que conforman la ciudad toman parte activa en la definición de la apuesta futura de Donostia-San Sebastián, “la ciudad que queremos para el 2020”.

Participación.

Cabe incidir en este planteamiento del proceso como punto de encuentro entre los distintos agentes -públicos y privados- del escenario político, económico y social de la ciudad, cuya participación activa ha de prolongarse no solo en las primeras etapas y hasta el establecimiento de la Estrategia, sino durante todo el período de implantación.

Reflexión y consenso.

En este sentido, el proceso de reflexión y la búsqueda de una estrategia consensuada constituyen un objetivo en sí mismo, con independencia de la propia redacción del documento presente propiamente dicho. El PE como documento en el que se materializa el proceso de reflexión y que debe constituirse en el marco de referencia para la

toma de decisiones. Realización de un análisis de coherencia de las estrategias propuestas con las ideas centrales, la visión y los objetivos.

Coherencia.

La reflexión y propuesta de Estrategia se desarrolla y elabora teniendo en consideración planes y estrategias en proyecto y en marcha en la ciudad y el contexto regional en pos de la coherencia, complementariedad y factibilidad de la visión y de los proyectos y estrategias resultantes.

Sostenibilidad.

Entendiendo este plan como un proceso vivo, la reflexión estratégica se ha traducido en una serie de proyectos y líneas estratégicas consensuados y aprobados de forma abierta, por lo que no se descarta la posibilidad de incorporar nuevos retos y actuaciones o proyectos futuros, más bien al contrario.

Proceso vivo.

Por otro lado, se apunta la conveniencia de foros permanentes de reflexión estratégica de la ciudad pudiendo tomarse como base de partida los grupos de trabajo constituidos en el marco del proceso de elaboración de este Plan Estratégico.



3.1. La organización del proyecto

La estructuración de la organización del PE en cuanto a la participación en el proceso de los distintos agentes e instituciones queda reflejada en la siguiente figura.

Como ya se ha mencionado, el **Consejo Social de la Ciudad** valida el proceso así como los principales documentos que componen la Estrategia E2020DSS, mientras que la **Comisión Delegada del PE** toma parte activa en el Diagnóstico Estratégico, en la fase de prospectiva, en la construcción de la Visión y de la Estrategia propiamente dicha, realiza así mismo el contraste de la labor llevada a cabo por los grupos de trabajo sectoriales y se encarga de la aprobación inicial del documento final.

El **Comité Directivo** se responsabiliza del contraste del proyecto y funciona a modo de Comité de Seguimiento. La reflexión sectorial en profundidad queda encomendada a las **comisiones o grupos de trabajo**, que ahondan en los diagnósticos y estrategias sectoriales, así como en la propuesta de proyectos.

La **Oficina de Estrategia de Donostia-San Sebastián** se encarga de la dirección y gestión del proyecto, así como de la coordinación de los distintos agentes, de la ejecución de las sucesivas actividades en el marco del proceso y de la redacción de los documentos. Para la elaboración de determinados documentos intermedios se ha contado también con el apoyo de consultoras, que han participado en las reuniones y en el proceso de reflexión.

Junto con el propio proceso de elaboración del Plan Estratégico, la participación ciudadana se ha fomentado a través de diversas acciones, canalizadas principalmente a través de la página web (www.donostiafutura.net), con objeto de informar y favorecer la participación donostiarra.

Órganos y Participación.

Consejo Social Órgano máximo de 68 miembros	· Valida el proceso
Comisión Delegada Comité directivo	· Contraste cualitativo diagnóstico · Construcción de la visión y de los ejes estratégicos · Análisis de coherencia del resultado del contraste con grupos · Validación y priorización de los proyectos · Aprobación inicial del documento final
Comité Directivo Presidenta, Vicepresidente, Presidencia Ayto. Director PE	· Contraste y seguimiento del proceso
Grupos de Trabajo	· Creados a partir de la definición de los ejes para ratificación de objetivos - generación de estrategias y propuesta de proyectos
Oficina de Estrategia	· Soporte técnico del proceso

METODOLOGÍA DE TRABAJO

A continuación se va a exponer la metodología empleada para la configuración de este Plan Estratégico. El proceso de elaboración del mismo ha sido un instrumento de reflexión, de análisis y de propuesta para abordar los retos de la ciudad a futuro. Se ha llevado a cabo en el marco de la Comisión Delegada del PE a través de reuniones presenciales de trabajo y de su continuación por medio de entornos virtuales (el Anexo II contiene información adicional sobre el trabajo realizado por la Comisión Delegada).

Junto con los documentos que conforman propiamente el PE, se han preparado numerosos documentos de trabajo e informes (sobre temas claves y estratégicos, de *brenchmarking*, etc.) como herramientas para el proceso de reflexión y debate participativo.

La elaboración del mencionado **Diagnóstico** se desarrolla a partir de diversas fuentes de información, tanto cuantitativas (estadísticas oficiales, informes,...) como cualitativas (entrevistas a agentes y grupos de contraste, expertos,... para extraer su percepción específica sobre la ciudad), dando lugar a un Documento de Diagnóstico, que ha servido de punto de partida para la reflexión y debate en el seno de la Comisión Delegada.

Las conclusiones del Diagnóstico y del **Análisis de Tendencias** se trabajan en el marco de la Comisión Delegada realizándose un **Análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de la ciudad.

La metodología empleada complementa el proceso de planificación estratégica con un **ejercicio de prospectiva** en el que también toman parte activa la Comisión Delegada del Consejo Social para el PE y que culmina con el esbozo y **construcción de los Escenarios** para Donostia-San Sebastián 2020 a partir de un **Análisis Estructural** (en el que se seleccionan, jerarquizan y clasifican las variables estratégicas conformando el **Eje de la Estrategia** de la ciudad) y un **Análisis Morfológico** (en el que se formulan las hipótesis para el 2020 que son contrastadas a través de una encuesta Delphi).

La construcción de los **Escenarios** se enfoca a la elaboración de una apuesta, la **Visión de Donostia-San Sebastián para el 2020**, un compromiso sobre la ciudad que queremos para el futuro, las bases sobre las que desarrollar la **Estrategia de ciudad**.

Tras la identificación de los retos y objetivos estratégicos y su contraste en el marco de la Comisión Delegada, se avanza en la definición de las líneas estratégicas y de acción, poniéndose en marcha las **Comisiones o Grupos de trabajo sectoriales** para ahondar en la reflexión y contraste en determinadas áreas (por su carácter estratégico o por requerir de un análisis más detallado).

Tras la definición de las líneas de acción y de los proyectos estratégicos y una vez consensuados, se procede a un análisis de coherencia de las actuaciones y proyectos (encaje con los objetivos, priorización) y al establecimiento de los mecanismos de seguimiento (**Sistema de Indicadores**,...).



Comisión Delegada del Plan Estratégico (19-05-2008). Inicio del nuevo proceso de reflexión E2020DSS para Donostia-San Sebastián.

3.2. Fases y elementos que componen la estrategia E2020DSS



Como se deduce del apartado anterior, el proceso de construcción de la Estrategia E2020DSS se desglosa en varias etapas. *Grosso modo*, una parte analítica para conocer objetiva y subjetivamente cómo somos y dónde estamos -La ciudad desde los números y vista por su ciudadanía y las personas implicadas en su desarrollo y gestión- seguida por una labor propositiva para identificar el modelo de ciudad que queremos conseguir, la “visión de ciudad para el 2020” y una etapa final de establecimiento de objetivos, diseño de las estrategias y proyectos de actuación.

3.2. Fases y elementos que componen la Estrategia E2020DSS

Fase I. Análisis y Diagnóstico.

El **Diagnóstico Estratégico** sustentado en diversos estudios o documentos (análisis de la situación de partida, **Diagnóstico, Encuesta de Percepción, Análisis de Tendencias, DAFO,...**), constituye un proceso de revisión y análisis sobre la situación de la ciudad y su evolución reciente, la caracterización funcional de la realidad territorial, económica y social donostiarra, para establecer los nuevos retos a futuro y dar pie a la selección e identificación de las variables estratégicas que conformarán el eje de la estrategia de la ciudad.

La elaboración del Diagnóstico Estratégico cuenta con importante participación pública a través de los agentes públicos y privados representados por la Comisión Delegada del PE y se desarrolla a lo largo de la segunda mitad de 2008 y hasta febrero 2009.

Fase II. Prospectiva.

El trabajo de prospectiva define e identifica las variables claves del sistema y sus interrelaciones (**Eje de la Estrategia**) a través de un Análisis Estructural MIC-MAC, continua con el ejercicio de anticipación y confección de la evolución de futuro, a través de un análisis morfológico (contrastando el posicionamiento de los participantes del proceso, encuesta Delphi) y la conformación de los **Escenarios tendenciales**, para terminar definiendo el modelo apuesta, una **Visión** coherente de futuro compartida.

Esta visión sobre el futuro de la ciudad se resume en un conjunto reducido de ideas clave. En esta visión se recogen los valores básicos de la estrategia: Proyección internacional, conectividad, territorio inteligente, atractivo para personas y empresas, cohesión social, ciudad compartida, sostenibilidad, calidad de vida, formación,... Esta fase de la formulación de la Estrategia **E2020DSS** se desarrolla desde enero/febrero a septiembre de 2009.

Fases III y IV. Formulación de la Estrategia.

Una vez establecida la apuesta futura de ciudad, la reflexión gira en primer lugar en torno a los objetivos y los grandes retos sobre los que actuar y la definición de los ejes estratégicos y requiere del consenso del conjunto de los agentes que participan en el proceso.

Los **cuatro ejes estratégicos** se plantean como un instrumento de trabajo y de reflexión en el marco de elaboración del Plan. La estructuración de los ejes y **objetivos estratégicos** permite trabajar en las líneas de acción a desarrollar para satisfacer cada uno de los mencionados objetivos planteados. Esta definición inicial de objetivos, ejes y **líneas estratégicas** o estrategias globales se desarrolla a lo largo del último trimestre de 2009 y hasta febrero 2010.

Es el momento de la reflexión sectorial de la mano de las comisiones temáticas o grupos de trabajo (en las áreas temáticas que requieren un análisis específico en profundidad) que consensuan el diagnóstico estratégico y ahondan en el análisis y debate de cada una de las estrategias y líneas de acción relacionadas con su ámbito, aportando sus propuestas de acción y de proyectos a desarrollar que se incorporan al esquema de partida de la Estrategia **E2020DSS**. Esta fase se desarrolla desde febrero hasta junio del 2010.

Fase V. Definición Estratégica.

Una vez consensuada la fase anterior se realiza un análisis de coherencia, se procede a la agrupación de las líneas de acción en proyectos, a su priorización y a su encaje con los objetivos y las líneas estratégicas.

Se establecen los mecanismos de seguimiento a través de un sistema de indicadores para los proyectos y para los objetivos estratégicos.

Esta etapa final, en la que se incluye la redacción misma del presente documento, se desarrolla hasta enero 2011, cuando se procede a la validación definitiva por parte de la Comisión Delegada y a la presentación pública de la Estrategia **E2020DSS**.





4. Análisis de la realidad donostiarra.

En este capítulo se describirán en forma de resumen las ideas clave sobre la situación de Donostia-San Sebastián elaboradas durante la fase de diagnóstico donde, a partir de la evaluación de la estrategia, evolución y desarrollo de la ciudad, se han observado los principales indicadores de Donostia-San Sebastián, detallando las fortalezas, sus debilidades, así como las oportunidades y amenazas que se vislumbran para el futuro, como base para redefinir y actualizar las estrategias de la ciudad. Para finalizar con una síntesis del Análisis de Tendencias de cambio en el entorno global.



4.1. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico presentado a continuación constituye una recapitulación de las principales conclusiones contenidas en el documento específico *“Diagnóstico Estratégico Donostia-San Sebastián”* elaborado entre finales del 2008 y el primer trimestre del 2009, presentado en su momento y convenientemente validado por la Comisión Delegada del Plan Estratégico. Dicho documento ha sido actualizado en su síntesis en la primavera del 2010. Se ha profundizado en la radiografía sectorial de la ciudad a través de la labor desarrollada en los grupos de trabajo.

Cabe señalar que el Diagnóstico Estratégico se orienta desde la perspectiva de una ciudad que tiene como objetivo la calidad de vida de la población, destacando como aspectos relevantes:

- **Calidad de vida actual y, particularmente, futura.**
- **Para todas las personas**, es decir, ciudad diversa (edades, sexo, residentes actuales y futuros, orígenes,..), **cohesionada** (capital social, valores, redes, equilibrio y articulación territorial-barrios y territorio, igualdad, bienestar,..) **y sostenible** (medioambiente-energía, sociedad-igualdad, educación, economía-innovación, conocimiento).
- Una ciudad **inteligente** (conocimiento, cultura, creatividad, actividades innovadoras, sectores de oportunidad,...) que **renueva y actualiza su atractivo para vivir y para trabajar** (y por ende, para visitar y para “crecer” como persona: demografía, emprendizaje, participación, cultura, ocio, naturaleza,...) de forma sostenible.
- Y, por tanto, **inserta (conexionada) en redes** (cercanas, lejanas) de ciudades (personas, empresas, administración, universidades, centros culturales y de conocimiento, eventos,...) **y conectada** interna e internacionalmente.

4.1.1. El marco de la Ciudad: Las personas

DEMOGRAFÍA

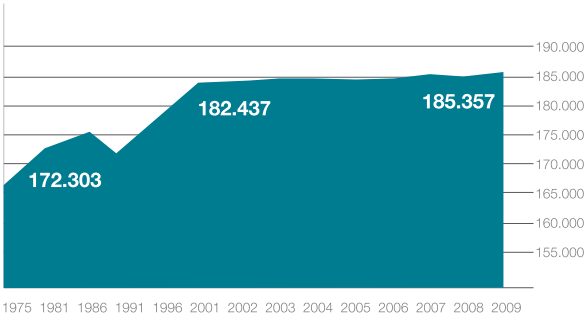
Donostia-San Sebastián ha experimentado un crecimiento demográfico sostenido a lo largo del siglo XX, más intenso durante los 50 y 60, coincidiendo con el boom demográfico y un fuerte desarrollo económico (cuando Gipuzkoa y la CAV, en su conjunto, se consolidan como uno de los principales focos de desarrollo industrial y destino de flujos migratorios de la península). La década de los 70 supone una inflexión en este proceso, con significativas pérdidas de población; la recuperación demográfica de los 80 es seguida por un descenso poblacional (reflejado en el censo de 1991) y un nuevo incremento demográfico a lo largo de los 90, que continúa más moderadamente en el nuevo milenio, apuntando hacia la estabilización de la población (con un crecimiento acumulativo anual de aproximadamente 0,3%). La población de Donostia-San Sebastián alcanza en diciembre 2009 los 185.357 habitantes.¹

La cada vez más elevada edad del acceso a la maternidad y el menor número de descendientes, generalizados en el modelo social occidental, así como las dificultades de conciliación, contribuyen a una evolución vegetativa desfavorable. La población donostiarra también experimenta, por otra parte, un paulatino envejecimiento:² una de cada cinco personas alcanza o supera los 65 años y una de cada dieciséis, en su gran mayoría mujeres, supera los 80 años, si bien la pirámide demográfica refleja el repunte de población infantil de los últimos años. La estructura por grandes grupos de edad muestra cómo el porcentaje de población mayor de 65 años (índice de envejecimiento) pasa de suponer el 12% del total en 1981 al 20% de la población en 2009, mientras que el porcentaje de población menor de 20 años (índice de juventud) se reduce en el mismo periodo (Eustat, 2010).

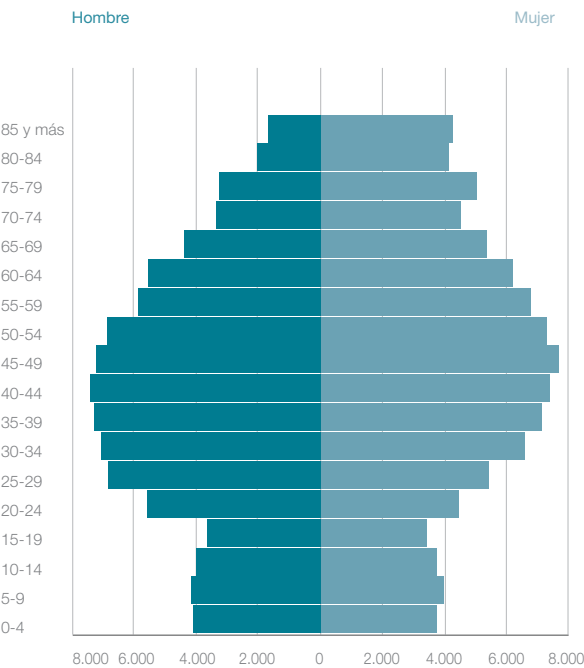
1 Principales fuentes estadísticas referidas al conjunto del documento: Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián (diversos departamentos y entidades dependientes, de manera especial, Fomento San Sebastián y Oficina de Estrategia de Donostia-San Sebastián), EUSTAT, INE, Diputación Foral de Gipuzkoa y agentes de la Red Innobasque, entre otros.

2 Como consecuencia del descenso progresivo en el número de nacimientos y el aumento de la esperanza de vida de la población donostiarra.

Evolución del número de habitantes



Pirámide Población Donostia San Sebastián, 2009



Como características demográficas más significativas cabe señalar que la tasa de natalidad donostiarra y del conjunto de la CAPV (9,9 ‰ en 2008) se ha reducido notablemente en las últimas décadas (la tasa natalidad CAPV era de 19,1 ‰ en 1975; 7,9 ‰ en 1997 y 8,3 ‰ en 2007), situándose por debajo de la media UE (10,9.‰ en 2008).

³ Tasa de dependencia
 $(\text{pobl} < 15 + \text{pobl} > 65) / (\text{pobl} (15-64) * 100)$

La esperanza de vida, por otra parte, ha aumentado progresivamente; en 2008 se sitúa en 77,2 años en los hombres y 84,3 años en las mujeres para el conjunto de la CAV, cifras similares a las del conjunto estatal y de las más elevadas a nivel internacional (en España ronda los 77,8 años para los hombres y de 84,3 años para las mujeres, mientras que la media UE-27 se cifra en 76,1 y 82,2 años, respectivamente). Es tan sólo superada en la UE por la esperanza de vida media de la mujer francesa (84,8). Todo ello deriva en una tasa de dependencia³ del 49,2% en 2009 varios puntos superior a la media del País Vasco.

El envejecimiento demográfico augura trascendentes consecuencias de índole socioeconómica, en el sistema de bienestar y el sistema de pensiones, crecientes demandas en servicios sociales y asistenciales, en la sanidad; tendrá igualmente impacto en el mercado de trabajo, en las familias y en el ocio, en las demandas residenciales, en la investigación, etc.

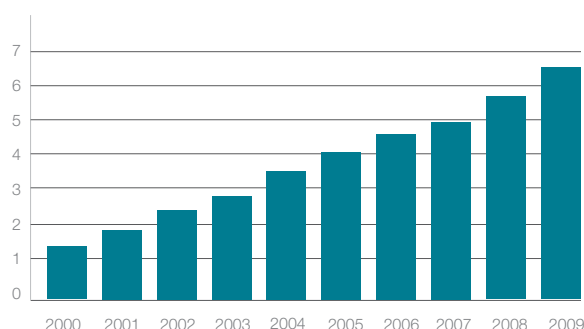
Otro aspecto relevante que caracteriza la población donostiarra es la creciente presencia de extranjeros, que ha pasado, en tan sólo un lustro, del 1,4% del total de la población a representar el 6,5% (12.018 extranjeros empadronados, en enero 2009; INE, *Censos de Población*), fruto de un intenso proceso migratorio, en buena medida compuesto por población de origen no comunitario (el 72% de los inmigrantes empadronados en Donostia-San Sebastián provienen de fuera de la UE-27).

El siguiente cuadro se presenta a modo de síntesis que ilustra la evolución demográfica experimentada por la ciudad.

Evolución demográfica

Nº Habitantes	181.064 (2001)	185.357 (2009)
Índice de envejecimiento	19,48% (2003)	20,38% (2009)
Índice de sobre-envejecimiento	9,22% (2003)	10,89% (2009)
Índice de juventud	12,09% (2003)	12,59% (2009)
Población inmigrante	1,7% (2001)	1,7% (2009)

Población extranjera empadronada en San Sebastián



FORMACIÓN, SOCIEDAD Y VALORES COMPARTIDOS

Puede decirse que la sociedad donostiarra es, en términos generales, plural, participativa, solidaria, formada, e interesada por el medioambiente y la cultura en sus distintas facetas. Con inquietudes culturales y deportivas, orgullosa de su ciudad y satisfecha de su calidad de vida.

Cuenta con un elevado nivel de formación, más del 30% de las personas mayores de 10 años posee estudios universitarios (mientras que en 1996 este porcentaje rozaba el 23%). Igualmente, cuatro de cada cinco donostiarras, de edades entre 20 y 24 años, han superado los estudios secundarios, con unas tasas (78,0%, para el conjunto de la CAPV), notablemente superiores a la media española (60,0%).

Es, por otra parte, una población en la que avanza el euskera, su distribución según su nivel de Euskera (Eustat, 2006), 35% *euskaldunes*, 28% *cuasieuskaldunes* y 37% *erdaldunes*, refleja la progresiva penetración del euskera en la sociedad donostiarra, donde cabe destacar que el 75% de la población joven (de 5 a 19 años), “entiende y habla bien” el Euskera. Entre la población de 2 a 19 años, el porcentaje euskaldun y cuasieuskaldun representa el 93% del total, sin embargo, la presencia en el hogar (lengua hablada en casa) del euskera es más reducida, siendo el castellano la lengua mayoritaria.

El compromiso de su ciudadanía con actitudes solidarias se manifiesta principalmente a través de las organizaciones no gubernamentales con las que colabora, en diversa medida, la décima parte de la población. Otras formas de asociacionismo, como las sociedades gastronómicas, culturales, deportivas o de carácter profesional, integran a una considerable parte de la población. El número de asociaciones inscritas en el registro municipal donostiarra ha experimentado un notable crecimiento en la última década (39,6 $\Delta\%$ 2001-2010), alcanzando el ratio de 4,6 % habitantes.

De modo general, los mayores problemas o preocupaciones ciudadanas se centran en: la vivienda (asequible), el empleo (digno) para todas las personas, la situación económica (carestía, dificultades,..), así como la violencia y el terrorismo y la situación política y el conflicto vasco (Gipuzkoa, 2008, *Sociómetro Vasco* 36). Por otro lado y con relación a la ciudad, la gran mayoría de la población se considera satisfecha: El atractivo de la misma, el transporte público, la oferta cultural y la seguridad son los principales aspectos valorados (Oficina Estrategia de Donostia-San Sebastián. *Encuesta de Percepción Ciudadana*, 2008) y, en general, la ciudadanía denota un compromiso con la sociedad, con una actitud ambivalente ante la población extranjera, aunque con una mejor percepción en comparación con otras ciudades del entorno y una reducida segregación espacial. No obstante, es relevante un cierto recelo ante la pérdida de seguridad personal o familiar y de deterioro del “Estado del Bienestar”.

La ciudadanía donostiarra considera que la ciudad tiene espíritu emprendedor: dos terceras partes de la misma se manifiesta en tal sentido. De hecho, uno de cada seis habitantes (de entre 16 a 60 años) ha desarrollado o piensa iniciar un negocio propio en los últimos o próximos cinco años, centrándose dicha iniciativas en los servicios, preferentemente de comercio y hostelería (Fomento de San Sebastián. *Innobarómetro Social*). No obstante, el empleo en la administración pública constituye la opción profesional preferente para los donostiarras, por delante del desarrollo de un negocio propio y la actividad laboral asalariada en el sector privado.

SOCIEDAD: COHESIÓN-DEMANDAS SOCIALES

El creciente número de demandas de servicios sociales refleja las necesidades de los grupos más vulnerables: Aunque de modo general la renta de los hogares donostiarra (hogares en situación de bienestar) aumenta notablemente (9% anual) en el lustro previo a los efectos de la crisis (2.746 millones de euros, base imponible total IRPF 2006), según su percepción, las dificultades para llegar a fin de mes afectan a un tercio de las familias (Plan Estratégico, 2008. *Encuesta de Percepción Ciudadana*), de hecho, un creciente porcentaje de población recibe prestaciones económicas básicas (4.645 familias y 7.799 personas son perceptores de prestaciones de renta básica, pensiones no contributivas y ayudas de emergencia social), siendo el 63% de los beneficiarios familias con un solo miembro y el 60% de las beneficiarias mujeres.

La tasa de pobreza, según se recoge en la *Encuesta de Pobreza y Desigualdades Sociales 2008* del EUSTAT⁴, se ha incrementado en la comarca de Donostialdea, pasando del 2,2% (2004) al 3,5% en 2008 (datos Donostialdea), aunque se mantiene por debajo de la media del conjunto del País Vasco (4,1%). Hay que señalar que aumentan los colectivos y personas en riesgo de exclusión⁵, donde se constata una mayor incidencia de la crisis económica (paro, dificultades de satisfacer los gastos,...), siendo el empleo el principal soporte de la cohesión.

Perceptores prestaciones económicas básicas

% Total población	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Perceptores Renta Básica	7,75	7,87	8,22	8,45	9,06	18,58
Perceptores AES	11,51	11,31	13,54	14,53	13,9	15,47

⁴ Encuesta desarrollada en la primera mitad de 2008, previa por tanto del estallido de la crisis financiera.

⁵ Principalmente entre los siguientes colectivos: Familias monoparentales (mujer), la inmigración extracomunitaria no cualificada, las personas mayores con ingresos mínimos (y alta discapacidad) y las personas con discapacidad (emerge el trastorno mental).

El siguiente cuadro ilustra la evolución experimentada por la sociedad donostiarra desde el proceso de reflexión e implantación del Plan Estratégico de Donostia-San Sebastián 2010:

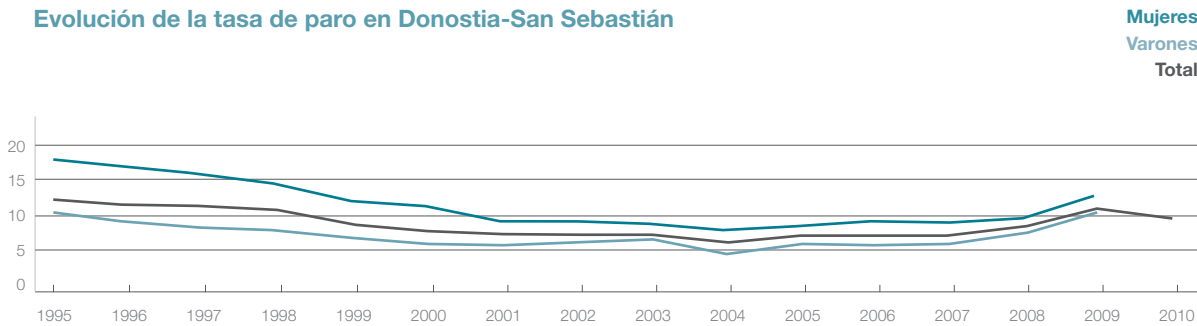
Evolución de la sociedad donostiarra		
Asociaciones	654 (2001)	913 (2009)
Participación Electoral municipal	66,46% (2003)	54,86 (2007)
IRPF-Base imponible per cápita	10.740 (2001)	15.202 (2006)
Perceptores de Renta Básica	7,75% (2003)	18,59 (2008)
Perceptores de AES	11,51% (2003)	15,47 (2008)
Tasa de Pobreza-Donostialdea	2,20% (2004)	3 ,5% (2008)
Valoración aceptación inmigración (0-10)	4,7 (2005)	5 (2008)
Satisfacción con servicios bienestar y asistencia social (0-10)	5,5 (2005)	6,24 (2008)

MERCADO DE TRABAJO

De forma global, Donostia-San Sebastián ofrece empleo a 85.187 personas en 2009 (24.500 empleos netos creados en los últimos diez años), constatándose el impacto de la crisis en el descenso en la contratación en el último año (así entre enero y noviembre de 2010 se han realizado en Donostia-San Sebastián 113 contratos menos que en igual periodo de 2009) y, en mayor medida, en los contratos de carácter indefinido, dándose una mayor temporalidad, y destacando, no obstante, el dinamismo de los servicios profesionales y a las empresas, el sector financiero e inmobiliario, la informática, ingeniería e I+D. Señalar también que en el último año el sector industrial mantiene una evolución positiva en la realización de contratos.

La tasa de ocupación se sitúa en el 70,5% (siendo del 64,8% en 2001), mientras que la tendencia a la baja del desempleo se ha invertido con la crisis, con una tasa de paro del 10% a 30 de noviembre 2010 (registrándose por cuarto mes consecutivo una disminución en el ritmo de aumento interanual), con una tasa de paro del 10,4% en abril 2010 (desde este mes se detecta un descenso en las cifras de personas en situación de desempleo), por debajo de la media de Gipuzkoa y del conjunto de la CAPV; cabe indicar que, por otra parte, en Donostia-San Sebastián se ha producido la práctica convergencia entre las tasas de paro según sexos (tasa paro femenino alcanza el 9,7% en 2009 y la masculina llega al 9,1%), mientras que la brecha de género en la población activa y ocupada es de casi 20 puntos (centrada principalmente en los grupos de mayor edad). Por sectores, el desempleo afecta principalmente al sector servicios (73,5%, mayo 2010).

Evolución de la tasa de paro en Donostia-San Sebastián



El siguiente cuadro sintetiza la evolución experimentada en el mercado de trabajo donostiarra.

Evolución en el mercado de trabajo donostiarra		
Nº Contratos	83.597 (2001)	85.187 (2009)
Tasa Ocupación	64,8 (2001)	70,5 (2008)
Tasa Desempleo	7,3 (2001)	10 (nov. 2010)
Personas desempleadas	5.788 (2001)	9.523 (nov. 2010)
Mujeres desempleadas	3.413 (2001)	5.013 (nov. 2010)

4.1.2. La actividad económica, una condición para el desarrollo sostenible

RENTA Y RIQUEZA

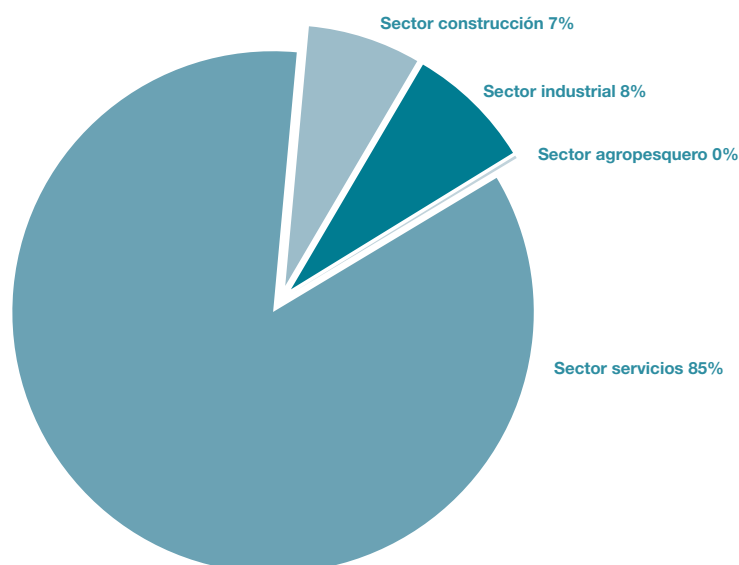
En cuanto a la actividad económica, la ciudad genera aproximadamente unos 6.325 millones de euros de riqueza anualmente; el fuerte crecimiento de la última década, se ha visto ralentizado por la crisis económica. El PIB *per cápita* 34.123 €/persona en 2009 es similar al de 2007, pero más bajo que en 2008, igualmente afectado por la crisis. La renta *per cápita* donostiarra se sitúa entre las más elevadas del Estado.

Evolución del PIB y el VAB

	PIB (miles €)	PIB per cápita (€)	VAB (miles de €)
2004	5.038.369	27.586	4.523.388
2005	5.394.987	29.492	4.826.739
2006	5.851.995	31.924	5.223.739
2007	6.310.761	34.468	5.629.872
2008	6.547.099	35.534	5.947.336
2009	6.324.868	34.123	5.800.028

Según la distribución sectorial del PIB, la actividad económica, al igual que el empleo, se sustenta en el sector de servicios (85%), que a su vez presenta un significativo grado de diversificación, salvo por el subsector de inmobiliarias y servicios empresariales (casi un 29% del PIB), seguidos por comercio y reparación (en torno al 12%); intermediación financiera (cercano al 9%); actividades sanitarias y servicios sociales (con casi un 8% en cada caso) y transportes y comunicaciones y, administración pública (con algo más del 5%).

Distribución del PIB (2005)



La actividad industrial aporta en torno al 8% del PIB, con una gran diversificación sectorial y la aportación del sector de construcción es similar, aunque creciente en los últimos años, mientras que la del sector primario es meramente testimonial.

El siguiente cuadro se presenta a modo de síntesis de los indicadores en la estructura productiva y la renta:

Estructura productiva y renta		
PIB (miles €)	5.038.369 (2004)	6.324.868 (2009)
PIB per cápita	27.586 (2004)	34.123 (2009)
VAB (miles €)	4.523.388 (2001)	5.800.028 (2009)
Nº empresas	18.546 (2001)	22.328 (2009)

ESTRUCTURA PRODUCTIVA, EMPRESARIAL

En cuanto a la actividad empresarial, el número de establecimientos asciende a 22.322 en 2009, la caída del 2,4% respecto al año anterior, consecuencia de la crisis, no es óbice para la puesta en relieve del dinamismo económico de la ciudad en la última década (con un porcentaje de crecimiento en el número de establecimientos del 20,4% desde 2001).

La ya mencionada terciarización de la actividad económica donostiarra, se muestra también en la especialización sectorial de los establecimientos, perteneciendo el 83,2% al sector servicios, un 13,5% a la construcción y un 3,3% a la industria.

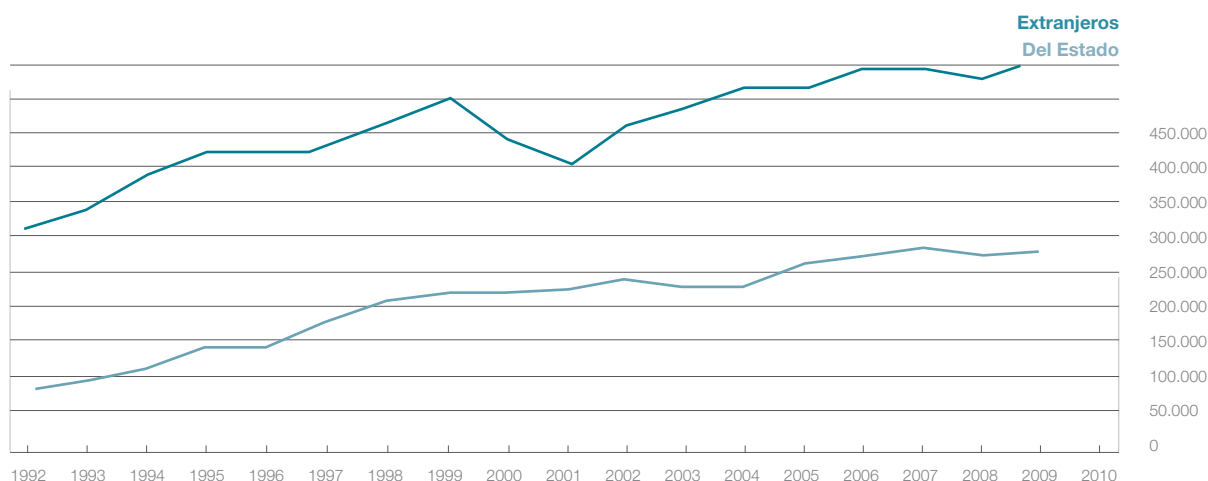
Entre los sectores económicos, destaca, asimismo, la relevancia y crecimiento del comercio, (si bien desde 2007 se ha reducido el número de establecimientos y de empleo), que ejerce una notable tracción exterior (resto de Donostialdea, Gipuzkoa, sur de Francia); entre los 5.212 establecimientos predomina pequeño comercio.

Por su parte, el sector hostelero aumenta su ocupación, un 19,3% entre 2001 y 2008 (hasta 6.108 empleos), aunque prácticamente se mantiene el número de establecimientos (1.372 en 2009).

Igualmente, en un contexto de favorable desarrollo de la actividad turística, la oferta hotelera llega a 69 establecimientos en 2009 (57 en 2001), 18 de tres y más estrellas, y 1.582.350 plazas anuales (con un porcentaje de aumento del 16% desde 2001), acompañado de un notable crecimiento en el número de turistas (entrada viajeros) y de las pernoctaciones en la ciudad (820.950 en 2009, un aumento del 29% desde 2001). Notorio es del mismo modo, el fuerte crecimiento de la afluencia de visitantes provenientes del extranjero (el número pernoctaciones de visitantes extranjeros aumenta el 66% en los últimos diez años) que supone también un tercio del total de las pernoctaciones hoteleras. La ocupación hotelera ha aumentado en 5,2 p.p. entre 2001 y 2009, alcanzando el 59,1% de media anual. Y en cuanto al turismo de reuniones, señalar que la actividad congresual se ha consolidado progresivamente en cuanto a número de eventos, duración y delegados, si bien hay que apuntar la incidencia de la crisis económica.

Cabe traer a colación, asimismo, el dinamismo del sector cultural, junto con la alta capacidad de atracción de las principales infraestructuras y eventos culturales (en torno a medio millón de personas visitan anualmente los principales museos, una asistencia similar a los principales eventos). Acontecimientos musicales, como el Festival de Jazz y la Quincena Musical, consolidan año a año su prestigio y han experimentado un notable crecimiento en conjunto, llegando a duplicar el número de asistentes desde 2001. Los espectadores en los festivales de cine (Festival Internacional de Cine, Festival de Cine de Terror,..) siguen acrecentando progresivamente su número.

Entrada de viajeros.



En consonancia con lo señalado, el desarrollo del sector cultural, en su conjunto, ha sido intenso en la última década y el número de empresas, cercano a las 450, se ha ampliado de modo substancial (un 60% desde 2001), incrementos similares han experimentado el sector edición (con 67 empresas en 2007) y las denominadas industrias creativas (2.106 empresas en 2008), crecimientos más notables aún en el sector audiovisual, .que supera las 120 empresas, con una tasa de incremento a lo largo de la década del 67%.

El Polo de Innovación en el Sector Audiovisual-PIA, así como las actuaciones destinadas al desarrollo del sector, contribuirán a su mayor impulso. En relación con la economía creativa, las tendencias y los avances tecnológicos, junto con la actividad ya existente (en áreas como la publicidad o la arquitectura, la artesanía, el diseño, el arte y las antigüedades, video, films y fotografía, audiovisual, edición, software, juegos ordenador o radio y TV, entre otros), contribuyen a ampliar su potencial en Donostia-San Sebastián.

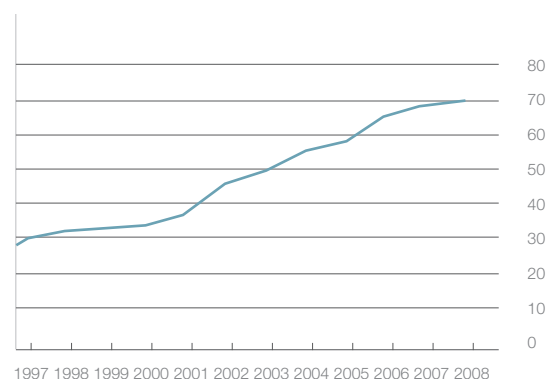
De forma general, un dinámico sector de servicios empresariales (ingenierías, asesoría, gestión empresarial,...) genera en la ciudad 4.300 empleos (71% de crecimiento en ocho años). Los establecimientos de actividades de servicios de I+D y de Tecnologías de la Información y la Comunicación-TICs; también han aumentando significativamente en los últimos años, tendencia que se prevé se prolongará en el corto plazo.

En relación con las tecnologías de la comunicación, constatar el desarrollo en Infraestructuras, centros de nuevas tecnologías y acceso wi-fi, así como el elevado uso de Internet de la población, sobre todo joven (el 73,9% de los hogares donostiarra cuenta con ordenador personal y el 67,7% con conexión a internet, 2008). Igualmente, el 85% de las empresas disponen de conexión a internet (comercio y hostelería presentan niveles inferiores), de éstas, la mitad dispone de página web.

Mención aparte merecen las actividades de I+D que, de modo generalizado han experimentado un fuerte crecimiento durante los últimos años en Gipuzkoa y en la CAPV en su conjunto; concentrándose una parte relevante de esta actividad en Donostia-San Sebastián (aunque en términos empresariales su número es más modesto, contabilizándose 153 empresas dedicadas a I+D en 2008).

Partiendo del asentamiento de la Red de I+D en Biociencias, este ámbito está advirtiendo un crecimiento prometedor en Donostia-San Sebastián y el conjunto del País Vasco, en su vertiente científico-tecnológica y en el desarrollo empresarial, que se traduce en un progresivo incremento de la comunidad investigadora y en la creación de empresas (pasando de 6 a 11 empresas en Donostialdea y de 36 a 70 en la CAPV en tan sólo cuatro años,): El potencial de la ciudad en este sector queda ilustrado en una concentración única de centros que trabajan en biociencias y biotecnología y el mayor complejo hospitalario de la CAPV (en el entorno de Miramón), donde se dan cita diferentes áreas de conocimiento, con una elevada capacidad en disciplinas convergentes con la biotecnología y actividad investigadora en áreas de alto potencial (diagnóstico, medicina regenerativa, ..); no obstante hay que dejar constancia de la pequeña dimensión en biociencias de los agentes de Ciencia y Tecnología del territorio y otros aspectos, como la todavía escasa participación de empresas tractoras o la necesidad de aumentar la productividad científica.

Biociencias en la CAPV. Nº Empresas 1997-2008



4.1. Diagnóstico estratégico

Por otra parte, entre los desarrollos para actividades económicas existentes y los previstos pueden destacarse los viveros empresariales, como el CEMEI-Centro Municipal de Empresas Innovadoras, que acoge en las actualidad a 58 empresas (9 locales para empresas semi-industriales limpias de 180 a 500 m² y 49 para oficinas de 55 a 200 m²); ZENTEK destinado a empresas NTICs, (22 locales de entre 20 y 50 m²); Democenter, destinado a empresas de Energías Renovables y Eficiencia Energética (12 locales de 30 a 50 m²); Belartza, el Centro Municipal de Empresas de Inserción Social (con la segunda fase Belartza 2, cerca de 200.000 m²); Bidebieta Empresas de Servicios (15 locales de entre 20 y 40 m²) y centros, en distintas fases de construcción; como el PIA-Polo Innovación Audiovisual que dispondrá de 20.000 m² distribuidos en dos edificios (67 oficinas de entre 50 y 300 m²) y ENERTIC, dedicado a promocionar e impulsar el sector estratégico de las Energías Renovables y la Eficiencia Energética para la ciudad (más de 13.000 m²), ambos centros contruidos bajo diseño bioclimático de alta eficiencia energética, al igual que la nueva sede del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Gipuzkoa-BIC Berrilan ubicada junto a las Torres Arbide en el Parque Tecnológico de Miramón (7.000 m² distribuidos en cinco plantas), donde destacan el área de nuevas empresas y la “bioincubadora”.



El siguiente cuadro se ilustra la evolución experimentada por la ciudad desde el proceso de reflexión e implantación del Plan Estratégico de Donostia-San Sebastián 2010 en la actividad económica y empresarial.

Evolución en la actividad económica y empresarial		
Evolución sector cultural	276 (2001)	442 (2007)
Valoración oferta cultural y ocio (0-10)	5,36 (2005)	6,36 (2008)
Gasto cultura/ocio/hogar/mes (% del gasto total hogar)	87,5 (2004) 5%	100,1 (2009) 5,4%
Nº socios. Sistema Bibliotecas	64.693 (2003)	89.445 (2008)
Usuarios centros culturales municipales	213.716 (2004)	195.081 (2008)
Usuarios de eventos musicales (F.Jazz, Quincena Musical,...)	94.800 (2001)	190.000 (2007)
Espectadores en Festivales de Cine (F. Internacional, F.Terror, ..)	220.056 (2001)	227.666 (2007)
Avance del Euskera (% pobl. euskaldun y cuasieuskaldun)	63 (2001)	67 (2006)
Nº Establecimientos Comerciales	4.910 (2001)	5.212 (2009)
Evasión gasto comercial %	8 (2004)	9,3 (2007)
Hostelería. Nº Establecimientos	1.364 (2001)	1.372 (2009)
Oferta hotelera. Establecimientos	43 (1y2*)+14 (≥3*) (2001)	51+18 (2009)
Oferta hotelera. Plazas	464.075 (1y2*) (2001)	1.582.350 (2009)
Ocupación hotelera media	46,7 (2001)	51,9 (2009)
Estancia media (días)	1,91 (2001)	1,96 (2009)

4.1.3. Sistema educativo y de Conocimiento avanzado

La población donostiarra tiene un elevado nivel formativo, el número de personas con estudios universitarios sigue creciendo (32.000 en 2001, el doble que quince años antes, y en 2008, supera los 34.000). Por cada 100 donostiarras hay 8 estudiantes universitarios, si bien el alumnado, que asciende a unas 18.000 personas (2008/09), ha experimentado un descenso paulatino (26% entre 2000 y 2009, donde hay que tener también presente el factor demográfico), casi del 50% en enseñanzas técnicas. No obstante, la tasa de graduados superiores en Ciencia y Tecnología CAPV está cifrada en 27,2 ‰ (población de 20 a 29 años), duplicando ampliamente la media UE-27 (13,4 ‰) y estatal, 11,2 ‰ (Eurostat, Eustat, 2007).

La ciudad dispone de una amplia oferta de estudios universitarios, una treintena de titulaciones en tres centros universitarios (la Universidad del País Vasco-UPV-EHU, recientemente seleccionada como Campus de Excelencia Internacional con el proyecto Euskampus, la Universidad de Deusto y la Universidad de Navarra). Estas universidades, además de instituciones de educación e investigación, son también actores clave del desarrollo local, en la dinamización de la sociedad, la mejora de la competitividad y la innovación empresarial.

Si la oferta de empleo y las actividades desarrolladas en la ciudad deben ser acordes con la formación de la población, cabe señalar igualmente que el conocimiento constituye en sí mismo una oportunidad para el desarrollo de actividades avanzadas en la ciudad.

En este sentido, la apuesta de la Administración Vasca por el Conocimiento, la Tecnología y la Innovación, lleva ya una trayectoria de décadas con fuertes inversiones públicas y el impulso a un Sistema de Ciencia y Tecnología (apoyado en parques, centros y agentes tecnológicos, inversiones en I+D,...), como resultado la CAPV cuenta con una amplia Red Vasca de Ciencia y Tecnología-SARETEK (ahora Agencia Vasca de Innovación).

Dentro de esta red, Gipuzkoa es el territorio con mayor número de infraestructuras (el 45% de las mismas) y agentes tecnológicos; igualmente la presencia de centros (27,7%) y agentes en Donostia-San Sebastián es muy relevante (una treintena), con un importante incremento en los últimos años, en buena medida auspiciado por el significativo esfuerzo en materia de innovación y desarrollo, las inversiones en infraestructuras de investigación y el notable crecimiento del gasto en I+D: En Gipuzkoa la inversión en I+D medido en términos de porcentaje del PIB, pasa del 1,44% del PIB en 2001 al 2,23% en 2008, continuando con el esfuerzo en I+D que empezó a intensificarse desde mediados de los 90; En el caso de la ciudad donostiarra, las cifras barajadas oscilan entre el 2,45 y el 3,1% en 2008, variando según las fuentes consultadas.

El número de investigadores en dedicación plena en Gipuzkoa (6.236,6 en 2008), se ha incrementado en el último lustro un 40,5%, así mismo, el porcentaje donostiarra de personal dedicado a I+D y de investigadores es superior a las otras capitales vascas, este personal se concentra notablemente en Ingenierías; es ilustrativo destacar que uno de cada 5 investigadores en la CAPV está en Donostia-San Sebastián (1.835,7 investigadores-EDP, Eustat, 2009).

Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Investigación

.Centros de Investigación-CIs
.Organismos Intermedios de Innovación
.OPIs
.Centros Investigación Básica y de Excelencia
.Parques Tecnológicos
.Entidades de Certificación y Laboratorios de Ensayo

.Unidades de I+D Empresariales
.Centros Sectoriales de Investigación
Universidades



Esfuerzo en innovación y desarrollo

	CAPV			Gipuzkoa			Donostia-San Sebastián			Bilbao	Vitoria
	2004	2007	2008	2004	2007	2008	2007	2008	%Gipuzkoa %CAPV	%CAPV	%CAPV
Gastos en I+D - Sobre PIB(%)	1,44	1,65	1,85	1,64	2,05	2,23	2,12	2,45 (*)	38,7	19,5	
Personal (EDP)	11925,1	14434,9	15373,2	4697,70	5.878,70	6.236,60	2.290,70	2.410,90	47,3	15,7	12,3
Personal Investigador - EDP		9.220,40	9.640,10		3.673,90	3.884,60	1.733,60	1.835,70		19	10,4
											10,9vv

(*) Datos comarca Donostialdea

4.1. Diagnóstico estratégico

Por otro lado, una lectura más detallada del gasto en I+D (%PIB) en el territorio guipuzcoano muestra el mayor gasto en I+D empresarial y un mayor peso en investigación aplicada y desarrollo experimental, en detrimento de la investigación básica; debe apuntarse de igual modo, la necesidad de una relación más estrecha entre la investigación universitaria y las necesidades directas del tejido empresarial.



El parque Tecnológico de Miramón y su entorno constituyen uno de los enclaves donde se concentra gran parte de estos centros y agentes. Con una superficie edificable de 238.671 m², el parque aloja 70 empresas y más de 3.000 trabajadores, especializándose en áreas como nuevos Materiales, TICs, Telecomunicaciones, Multimedia, Audiovisual, Medicina, Biología Molecular, Electroquímica, Micro y Nanotecnología o Servicios Empresariales. El 93% de su espacio construido por el Parque se encuentra ocupado y se halla en fase de ampliación.

El Parque Empresarial Zuatzu, aloja 117 empresas y supera los 2.200 empleos, especializándose en Ingeniería, informática y comunicaciones, consultoría, audiovisual,... y actualmente se halla en proceso de ampliación, en total serán 75.000 m² construidos, sin contar aparcamientos.

El siguiente cuadro se presenta a modo de síntesis de los indicadores que ilustran la evolución experimentada por la ciudad en el sistema del conocimiento avanzado.



Evolución en el sistema de conocimiento avanzado		
Población con estudios universitarios	32.000 (2001)	34.000 (2009)
Gasto en I+D % PIB Gipuzkoa	1,44 (2001)	2,23 (2008)
Personal I+D Gipuzkoa (EDP)	4.697,7 (2004)	6.236,6 (2008)
Personal Investigador Donostia (EDP)	1.733,6 (2007)	1.835,7 (2008)
Agentes Ciencia Tecnología Investigación	22 (2001)	34 (2009)
Nº Trabajadores P. Tecnológico	1.730 (2003)	2.840 (2009)
Nº Trabajadores PE Zuatzu	1.800 (2003)	2.000 (2008)
Nº Empresas P. Tecnológico	39 (2003)	66 (2009)
Nº Empresas PE Zuatzu	86 (2003)	109 (2008)
Nº Empresas de servicios de alto nivel conocimiento	4.949 (2001)	7.114 (2007)

4.1.4. Calidad de vida urbana

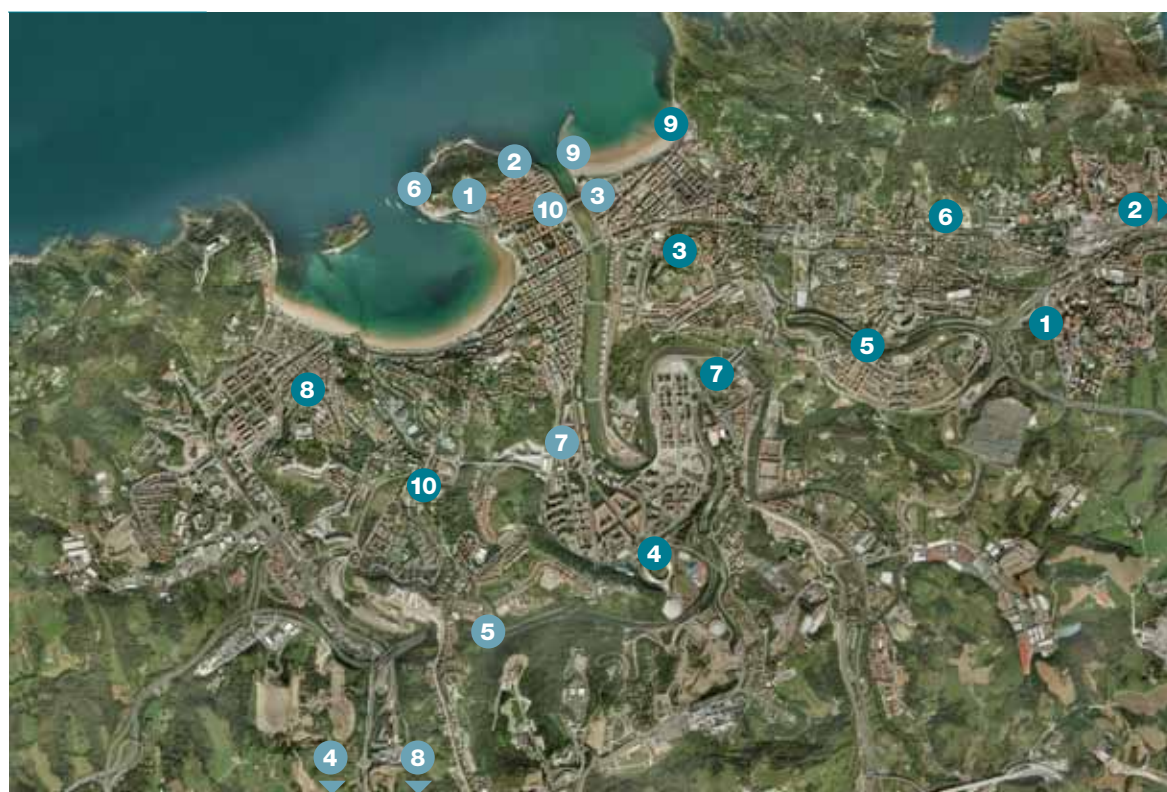
Siendo Donostia-San Sebastián una ciudad urbanísticamente acorde a una dimensión humana; se caracteriza igualmente por su belleza paisajística y la calidad de sus aspectos urbano-ambientales y dotacionales; posee una morfología urbana equilibrada, con un 37,3% del suelo urbano ocupado por parques, jardines y zonas verdes urbanas, casi 22 m² por persona (en 2005 eran 13,4 m²) y una densidad de vivienda/suelo residencial global estimada en 65,04 viv./ha.

En sus diferentes entornos pueden apreciarse las diversas etapas de su desarrollo urbano, destacando especialmente las áreas más centrales en cuanto a calidad ambiental y arquitectónica y urbana, siendo también las zonas más emblemáticas y representativas de la actividad financiera y comercial.

La ciudad dispone de unas amplias dotaciones de equipamientos comunitarios, formativos, asistenciales, de salud, ocio, cultura y deporte; cobrando especial relevancia la oferta, tanto privada como sobre todo pública, de equipamientos culturales (± 122), bibliotecas, museos, auditorios, teatros y la red de centros culturales (9 centros culturales distribuidos por los distintos barrios donostiarra), que concentra gran parte de la intervención sociocultural municipal pública (dentro de la misma, cabe mencionar la red de bibliotecas, que cuenta con gran aceptación ciudadana, con un incremento del 34% en el número de socios en el último lustro). Es de destacar la fuerte presencia e intensa actividad del consistorio donostiarra como agente cultural.

Distribución de infraestructuras y centros culturales

Cultura	Centros Culturales Municipales
1. Aquarium	1. CC Alza
2. Museo San Telmo	2. CC Casares-Tomasene
3. CICC Tabacalera	3. CC Egia
4. Chillida Leku	4. CC Ernest Lluch
5. Miramón Kutxaespacio	5. CC Larrotxene
6. Museo Naval	6. CC Intxaurreondo Berri
7. Museo Diocesano	7. CC Loiola
8. M. Cementos Rezola	8. CC Lugaritz
9. Kursaal	9. CC Okendo
10. Teatro Victoria Eugenia	10. CC Aiete



Siendo una ciudad “para las personas”, la accesibilidad está presente en tres de cada cuatro equipamientos y edificios municipales (en 2005). Buena parte de la ciudad, por sus características topográficas, es muy apta para el caminar y para el uso de la bicicleta, e igualmente ofrece un clima idóneo para estas actividades. El conjunto de instalaciones deportivas (polideportivos municipales) cuenta con casi 1,5 millones de usuarios a lo largo de 2008 (más de 40.000 personas usuarias de la *kirol txartela*); la mitad de la población mayor de 16 años realiza alguna actividad de deporte de participación. El conjunto de instalaciones deportivas (polideportivos municipales) cuenta con casi 1,5 millones de usuarios a lo largo de 2008 (más de 40.000 personas usuarias de la *kirol txartela*); la mitad de la población mayor de 16 años realiza alguna actividad de deporte de participación.



En relación al ámbito residencial, el número de viviendas consolidadas supera las 80.000, si bien el Plan General de Ordenación Urbana, contempla un considerable número de viviendas proyectadas, cercano a las 16.000. Por otro lado, el acceso a la vivienda, condicionado en buena medida por su elevado precio, parece ser una constatación entre las preocupaciones y demandas ciudadanas (con el 12% de hogares con personas necesitadas de acceso a vivienda, según la encuesta necesidades de vivienda, circunstancia agravada por la situación económica y financiera actual). Las solicitudes de vivienda que constan en Etxebide se mantienen entre el 60 y 66 ‰ hab. en el último lustro. En este sentido, el parque de viviendas proyectadas en el marco de desarrollo urbano, posibilitará un incremento del 17,2% del parque residencial; dentro del mismo, el 43% serán viviendas de protección oficial-VPO, frente a un 16% de viviendas tasadas y un restante 41% de libre mercado. Es también una ciudad “segura”, con una tasa de delitos notablemente inferior a las de Bilbao o Vitoria o la media de ciudades de referencia, aunque siguiendo la tónica general ha aumentado en los últimos años (34 delitos/1.000 habitantes, 2008, cuando en 2003 se cifraba en 25,64 ‰). La ciudadanía se siente segura en la ciudad (73% de la población se siente “siempre segura”), si bien esta apreciación ha descendido en los últimos años (*Encuesta Percepción Ciudadana*, 2008).

El siguiente cuadro se presenta a modo de síntesis de los indicadores que ilustran la evolución experimentada en los aspectos relacionados con la calidad de vida urbana.

Evolución de la calidad de vida urbana		
Nº Viviendas (familiar)	77.748 (2001)	84.729 (2006)
Vivienda principal (%)	85,1 (2001)	82,9 (2006)
Índice confort de la vivienda	74,1 (2001)	75,1 (2006)
Suelo urbanizado (%)	23,59 (2005)	32,98 (2009)
Suelo protegido (%)	34,48 (2005)	24,97 (2009)
Suelo artificializado (%)	36,46 (2005)	39,19 (2009)
Sup. parques y jardines(% suelo urbano)	23,24 (2005)	37,29 (2008)
Superficie parques y jardines. m²/persona	13,37 (2005)	21,67 (2008)
Satisfacción ciudadana sobre calidad de vida de D-SS (0-10)	8,85 (2005)	8,96 (2008)
Sentimiento seguridad (sobre 10)	8,8 (2005)	7,7 (2008)
Tasa delitos (‰)	25,6 (2003)	34 (2008)
Accidentes tráfico casco urbano (‰)	17,61 (2001)	9,33 (2008)
Satisfacción con servicios bienestar y asistencia social (0-10)	5,5 (2005)	6,24 (2008)

4.1.5. Medioambiente y sostenibilidad

En el ámbito del desarrollo sostenible, Donostia-San Sebastián lleva una larga trayectoria desarrollando instrumentos para la gestión de la sostenibilidad ambiental y apostando por la preservación de los espacios naturales (la superficie protegida en la ciudad -suelo no urbanizable de especial protección- representa el 35% del territorio municipal) y el suelo artificializado supone el 39%.

Muestra de su elevado grado de sensibilidad y responsabilidad ambiental, la ciudad aprueba en 2008 el Plan de Lucha Contra el Cambio Climático (PLCC 2008-2013) que recoge un elenco de medidas concretas para la reducción de las emisiones de efecto invernadero generadas en la ciudad, particularmente desde sectores como el transporte y el residencial. La ciudad cuenta también con un Plan de Acción Ambiental de la Agenda 21 Local y se ha llevado a cabo una reflexión estratégica sobre el modelo de ciudad y los retos para asegurar un futuro sostenible.

Existe además un Plan Energético municipal (enmarcado dentro del Plan de Acción Local así como en el PLCC) con objeto de desarrollar un nuevo modelo energético que suponga una estrategia integrada de ahorro, eficiencia energética y utilización de energías renovables. Subrayables son también las acciones de promoción en la ciudadanía de un uso racional de los recursos, el ahorro de energía y el uso de energías renovables, así como la reducción y reciclaje y mejor gestión de los residuos, con campañas de formación, sensibilización e incentivación y el establecimiento de Ordenanzas de obligado cumplimiento.

En la promoción de la “economía verde”, la ciudad está apostando por las energías renovables como sector de actividad emergente, donde cabe citar el Cluster local de Empresas de Energías Renovables y Eficiencia Energética, que ya cuenta con 60 empresas del sector de Donostialdea y a más de 20 agentes e instituciones públicas y privadas. El proyecto del Centro Energetic, Centro de Empresas e Innovación para el Sector de Energías Renovables y Eficiencia Energética se enmarca en esta estrategia.

Así pues, Donostia-San Sebastián avanza en su transformación “verde”:

- Mejorando en su gestión de los recursos (aunque el consumo de energía continua creciendo), el tratamiento de sus residuos y en la concienciación ciudadana. Sin embargo, a pesar de que se aprecia una mejora en la gestión de residuos (se recogen selectivamente el 33% de los residuos generados en 2008, que en 2003 eran el 28% y se reduce el porcentaje que van a vertedero), se constata un aumento en la cantidad de RSU generados (de 1,29 Kg./hab./día en 2003, a 1,40 en 2008).
- Apostando por la eficiencia energética y las energías renovables (como sector de futuro), lo que se refleja en una progresiva, aunque todavía muy incipiente implantación de sistemas de producción energía sostenible fotovoltaica, eólica, hidráulica,...; como muestra un creciente número de viviendas con certificación energética CADEM (6,9% en 2008)
- E impulsando una movilidad sostenible, donde el peatón, el empleo del transporte público-autobuses ecológicos y el impulso al uso de la bicicleta son su marca y que tiene su reflejo en el uso creciente del transporte público y los desplazamientos no motorizados.

Por otra parte, Agenda 21 valora como bueno tanto la calidad del aire (el 99,7% de los días) como el consumo de agua (se ha reducido un 21% entre 2001 y 2008) y muy positivamente la mayor sensibilidad ciudadana y el creciente número de instituciones públicas con sistema de gestión medioambiental.

El siguiente cuadro se presenta a modo de síntesis de los indicadores que ilustran la evolución experimentada por la ciudad desde el proceso de reflexión e implantación del Plan Estratégico de Donostia-San Sebastián 2010 en los aspectos relacionados con el medioambiente.

Evolución del Medioambiente donostiarra

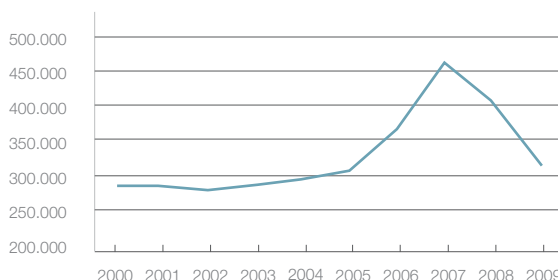
Generación RSU/Kg./hab./día	1,29 (2003)	1,34 (2009)
Recogida selectiva RSU %	28 (2001)	33 (2009)
Consumo agua (l/hab./día)	339 (2001)	246 (2009)
Calidad aire (% días calidad buena)	96,16 (2005)	98,63 (2008)
Nº Empresas con Certificación Ambiental	20 (2001)	97 (2009)
Viviendas certificado eficiencia energética (CADEM) %	1,23 (2004)	6,9 (2008)
Sup. Solar térmica instalada (m²/10.000 hab.)	14,82 (2004)	38,55 (2008)

4.1.6. Una sociedad relacionada: Movilidad y accesibilidad

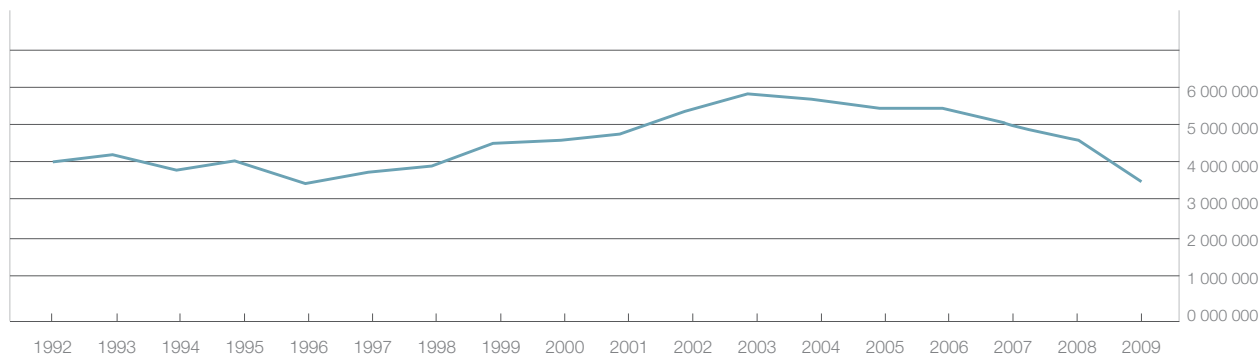
Como núcleo logístico de conexión Madrid-París-Arco Atlántico, Donostia-San Sebastián juega un importante papel en la red de transporte europea, por carretera y ferrocarril (donde hay que mencionar la futura “Y vasca” de alta velocidad).

En las grandes infraestructuras de transporte, el tráfico descende: En el Puerto de Pasaia el volumen de las mercancías transportadas experimenta una tendencia a la baja desde 2003 (con 3,5 millones de toneladas en 2009) y, por su parte, en el Aeropuerto de Hondarribia (314.262 pasajeros transportados en 2009) se produce un fuerte avance en el tráfico aeroportuario de los últimos años pero se quiebra a partir de 2007.

Tráfico de pasajeros Aeropuerto San Sebastián



Tráfico mercancías Puerto Pasajes



A escala metropolitana, señalar el proyecto de Topometro que enlazará un corredor de alta densidad de tráfico, que supone en la actualidad el 60% de los traslados de personas en Gipuzkoa (las previsiones estiman unos 25 millones de potenciales usuarios anuales).

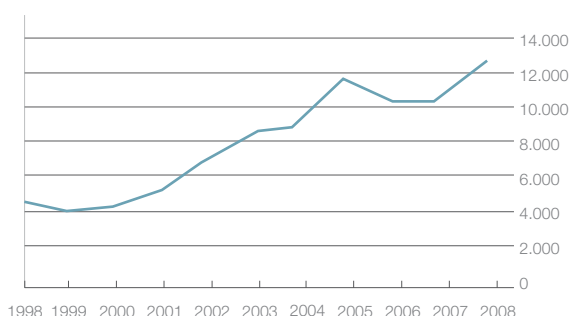
En términos de movilidad interna, un 73% de su población activa trabaja dentro del municipio, lo que unido a la escala de la ciudad y la “cercanía” entre residencia y los servicios y equipamientos que utilizan los ciudadanos, permite un funcionamiento de la ciudad sin obligar a grandes desplazamientos.

La ciudad avanza hacia una movilidad sostenible a través de la potenciación del transporte colectivo e impulsando modos de transporte más sostenibles, como los itinerarios peatonales o los carriles bici. Entre sus estrategias, destacar en primer lugar, el Plan de Movilidad Sostenible y Segura-PMUSS,

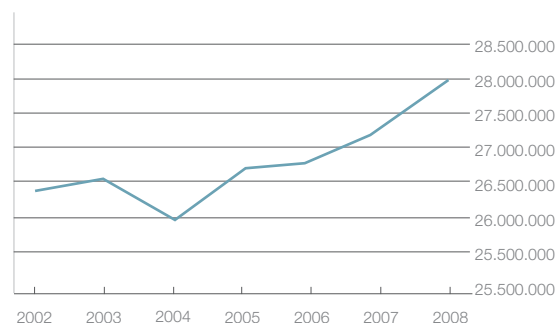
con fuertes inversiones en la mejora y eficiencia del servicio municipal de transporte (sustitución/renovación, flota de transporte “limpia”, nuevas líneas y mejoras de servicio, etc.), el impulso al uso de la bicicleta, la creación de “áreas 30”, etc. Cabe reseñar también actuaciones en relación con la movilidad vertical (ascensores, ...) o la aplicación de reducciones fiscales para vehículos híbridos y eléctricos a través de las ordenanzas fiscales.

Así mismo la mayor sensibilidad ciudadana se refleja en el uso creciente del transporte público y de desplazamientos no motorizados (aunque desde el exterior se accede principalmente en automóvil): Buena parte de los desplazamientos internos en la ciudad se realizan a pie (43%) o en bicicleta (mayoritariamente, cuando la distancia domicilio-trabajo-estudios es inferior a 2 km).

Desplazamientos en bicicleta - N° Ciclistas/Día (junio - septiembre)



Viajeros que utilizan el transporte público Donostiabus



El creciente uso de la bicicleta (con un porcentaje de incremento en el número de desplazamientos del 150% desde 2001) viene propiciado, en buena medida, por el desarrollo la red de *bidegorris* o carriles-bici, que aumenta de 1,43 Km/10.000 hab. en 2005 a 1,65 Km/10.000 hab. en 2008 (con un total de 34 Km de carril-bici).



En cuanto a los medios motorizados: el 24% de los donostiarra utiliza el coche y el 21% el transporte público. El uso del autobús urbano ha aumentado hasta 28 millones de viajeros (un crecimiento del 6 % desde 2001), con una clara valoración positiva del servicio por parte de la población. Mención aparte merece el fuerte aumento del parque de vehículos motorizados (36Δ% en los últimos diez años, resaltando el aumento de motos); en la ciudad existen 107.890 vehículos, de ellos 76.000 turismos y casi 25.000 motos. Por otra parte dos terceras partes de quienes acceden a Donostia-San Sebastián desde el exterior, lo hacen en automóvil.

La “accidentabilidad” en el casco urbano donostiarra experimenta un descenso anual constante, en 2009 se registraron 1.725 accidentes de tráfico, también descendiendo el número de peatones atropellados (79 en 2009).

El siguiente cuadro se presenta a modo de síntesis de los indicadores relacionados con la movilidad.

Evolución de la movilidad en Donostia-San Sebastián		
Índice Motorización (veh/1.000 hab.)	520 (2003)	589 (2008)
Viajeros utilizan transporte público. Donostiabus	26.482.936 (2002)	28.460.380 (2008)
Red bidegorris o carriles bici (Km)	14 Km (2000)	33,9 Km (2008)
N° desplazamientos bicicleta al día	4.012 (1999)	12.527 (2008)
% uso bicicleta (desplazamientos ciudad)	1-2 % (2000)	3,5% (2009)
Índice Motorización (vehic/1.000 hab.)	531 (2004)	589 (2008)
Avión (viajeros/año)	281.000 (2001)	403.221 (2008)
Puerto (Tráfico mercancías) Tn	4.718.000 (2001)	4.778.012 (2008)



4.2. Posicionamiento de la ciudad - Análisis DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades

La información recogida en este análisis DAFO, fruto del estudio de la situación actual, nos presenta la ciudad tal y como queda reflejada en los documentos de diagnóstico y en su contraste con el conjunto de agentes y expertos implicados en la elaboración del PE.

Se presenta aquí en un esquema sintetizado a modo de resumen de todo lo recogido, resaltando las ideas principales.

DEBILIDADES	AMENAZAS
- Falta de cultura de acuerdo. - Conservadurismo y autocomplacencia. - Terrorismo / conflicto violencia. - Deficiencias en accesibilidad y movilidad supralocal. - Envejecimiento población. - Escasa iniciativa emprendedora. - Atractivo limitado para la juventud. - Coste vida comparado.	- El aumento de la competencia entre ciudades. - La crisis económica y, especialmente, la situación de incertidumbre. - La creciente competencia entre ciudades y regiones económicas por atraer talento y población joven. - Riesgo de no ser capaces de integrar a todos los grupos y sectores de la población. - Creciente alejamiento o pérdida de conectividad con los grandes ejes (o redes) geoestratégicos y económicos. - El cambio climático y sus consecuencias.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Calidad de vida. - Buen perfil de la ciudad en formación e infraestructuras tecnológicas y del conocimiento. - Ubicación geográfica. - Cohesión social. - Gastronomía. - Ciudadanía activa con un importante nivel de capital social y cultural. - Paisaje y medio ambiente.	- Desarrollo de las nuevas infraestructuras ferroviarias y marítimas. - Desarrollo de una conurbación urbana que aborde también la ciudad transfronteriza. - La colaboración que potenciará la creación de sinergias entre sociedad, universidad, empresa e instituciones. - La candidatura y, en su caso, la designación como Capital Europea de la Cultura en 2016. - La valorización de las redes y su desarrollo a través de internet.

4.2.1. Debilidades

FALTA DE CULTURA DE ACUERDO

Aunque en los últimos años se detectan mejoras en la relación interinstitucional, lo que ha propiciado, entre otras cosas, la creación de varias sociedades como Jaizkibia u Ortzibia y el impulso a algunos proyectos como Tabakalera o la candidatura para la capitalidad cultural 2016, se siguen señalando déficits importantes en este orden que mejorarían sensiblemente la creación y el impulso a los grandes proyectos.

CONSERVADURISMO Y AUTOCOMPLACENCIA

El 93% de la población se siente satisfecha o muy satisfecha de vivir en Donostia-San Sebastián, un valor muy por encima de la media europea en el marco del *Urban Audit* (*Encuesta Percepción Ciudadana*), o a la de EEUU situada en un 64% (*Estudio sobre ubicación y felicidad*. Richard Florida). Este hecho que debería ser considerado como positivo, puede esconder sin embargo, un aspecto negativo: la autocomplacencia. Las ciudades deben evolucionar para mantener su status. El peligro reside en no ser conscientes de que para seguir siendo una ciudad en la que merezca la pena vivir hay que seguir innovando constantemente.

TERRORISMO / CONFLICTO VIOLENCIA

El terrorismo y el ejercicio de la violencia tienen un enorme impacto en aspectos cruciales relacionados con los valores de la ciudadanía y la imagen de la ciudad, sin embargo el efecto más grave se produce en el hecho de la amenaza que supone para la vida de muchas personas y, especialmente, a una buena parte de los representantes de los donostiaras.

DEFICIENCIAS EN ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD SUPRALOCAL

A pesar de la relativa cercanía a cinco aeropuertos (distancias alrededor de una hora), el aeropuerto de San Sebastián-Hondarribia es el más cercano y el que se identifica con la ciudad. La situación del aeropuerto, con dos destinos operados prácticamente por un solo operador, lo convierte en un aeropuerto escasamente competitivo, especialmente para la captación de turismo. En cuanto a las infraestructuras ferroviarias, a pesar de una mejora significativa en los equipamientos, dista mucho todavía de ser competitiva.

ENVEJECIMIENTO POBLACIÓN

Falta de reemplazo generacional, baja tasa natalidad, crecientes necesidades de atención al colectivo de mayores. El índice de envejecimiento ha ido creciendo en los últimos años hasta situarse en el 20,1% en 2008 frente a un índice de juventud del 16,6% (que se mantiene estable en los últimos años). La reducción de la unidad familiar (personas mayores solas) y el aumento de la longevidad (el 14,4% de las personas mayores de 65 años tiene más de 85), y con ella de las personas discapacitadas/dependientes, hace de esta debilidad una de las más influyentes en el devenir de Donostia-San Sebastián.

ESCASA INICIATIVA EMPRENDEDORA

En especial en la juventud. Aunque existe una cierta disparidad de datos, la Encuesta de Juventud de la CAPV señalaba en el año 2000 que el 60% de los jóvenes vascos tenía una actitud negativa ante el autoempleo. Este porcentaje subía al 70% cuatro años más tarde.

ATRACTIVO LIMITADO PARA LA JUVENTUD

Falta de ocio, dificultad para el desarrollo vital y escasa capacidad de retención de la juventud. Según la *Encuesta de Percepción Ciudadana 2008*, las y los jóvenes (18-29 años) son quienes peor valoran la oferta cultural y de ocio en la ciudad (4,76 sobre 10, frente a la media donostiarra 5,51). Igualmente, son quienes peor valoran los eventos culturales de la ciudad (5,90, frente a 6,45 de media en la ciudad) y también son reticentes al valorar los servicios de transporte público entre la ciudad y el entorno (5,67 sobre 10 frente a 6,22) y la dificultad de acceso a la vivienda.

COSTE VIDA COMPARADO

Ciudad “cara” para vivir en comparación con otras de similares características. Aunque el encarecimiento de la vivienda no sea sólo el factor determinante de ese “coste de la vida” si es particularmente significativo. Precio medio vivienda nueva en Donostia-San Sebastián 3.918 €/m²; segunda ciudad más cara, por detrás de Barcelona (4.243€/m²); media nacional 2.712 €/m² (Fuente: Sociedad de Tasación, diciembre 2008).

4.2.2. Amenazas

EL AUMENTO DE LA COMPETENCIA ENTRE CIUDADES

En los últimos años el papel de las ciudades ha cobrado un importante protagonismo y la competencia entre ellas es más acusada. Las ciudades compiten por atraer actividades económicas, visitantes, etc. y para ello abordan ámbitos situados fuera de su campo de acción (especialmente aquellos que afectan directamente a las señas tradicionales de Donostia-San Sebastián como el turismo, la gastronomía y/o la cultura).

LA CRISIS ECONÓMICA Y, ESPECIALMENTE LA SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

Una crisis con una dimensión tan importante y con escenarios de futuro tan imprevisibles entre los que se encuentra un grave riesgo de deterioro del nivel económico y de servicios de la ciudad, transforma los desafíos que debe plantearse Donostia-San Sebastián a corto plazo, aunque, probablemente, no afecte tanto en relación a las apuestas estratégicas, más a largo plazo. En cualquier caso, las características de esta crisis la dotan de una dimensión tal que resulta difícil sustraerse a su capacidad de amenaza. Por otra parte, el mantenimiento del status socioeconómico mundial sin que se adopten medidas eficaces para contrarrestar las causas de esta crisis puede suponer, también, un elemento más de incertidumbre sobre el futuro.

LA CRECIENTE COMPETENCIA ENTRE CIUDADES Y REGIONES ECONÓMICAS POR ATRAER TALENTO Y POBLACIÓN JOVEN

Las ciudades y regiones más avanzadas se encuentran inmersas en un proceso de captación y retención de talento. Esta competencia puede ahondar en el proceso de pérdida de población, la falta de relevo en el mercado de trabajo y la fuga de talento.

RIESGO DE NO SER CAPACES DE INTEGRAR A TODOS LOS GRUPOS Y SECTORES DE LA POBLACIÓN

Población mayor, con menos recursos, inmigración no cualificada..., lo que podría derivar en falta de cohesión social y/o aparición de nuevas formas de pobreza.

CRECIENTE ALEJAMIENTO O PÉRDIDA DE CONECTIVIDAD CON LOS GRANDES EJES (O REDES) GEOESTRATÉGICOS Y ECONÓMICOS

El reforzamiento de los actuales nodos de fuerte desarrollo económico en Europa (eje Londres-París-Milán) y/o el creciente desarrollo de áreas de actividad emergentes (China, India, etc.) ahondan en la debilidad del arco atlántico y de la propia Europa en el mundo.

EL CAMBIO CLIMÁTICO Y SUS CONSECUENCIAS

Salvo alguna excepción, a estas alturas nadie duda de la importancia que este aspecto va a tener para la humanidad en los próximos años. Los esfuerzos para invertir y/o paralizar el proceso, así como afrontar las consecuencias que va a tener, especialmente en las zonas costeras, es uno de los objetivos más importantes de los próximos años. La energía es otro de los aspectos que va a tener una especial incidencia en el previsible aumento de la demanda de combustibles fósiles.



4.2.3. Fortalezas

CALIDAD DE VIDA

Es una ciudad en la que “se vive bien”, calidad urbana, medioambiental, con buenos servicios y dotaciones y una buena red asistencial. Su tamaño, estamos ante una ciudad media, puede parecer pequeño, sin embargo cuenta con suficiente masa crítica para su desarrollo, y esa escala se convierte en una oportunidad.

BUEN PERFIL DE LA CIUDAD EN FORMACIÓN E INFRAESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS Y DEL CONOCIMIENTO

En términos generales nos encontramos con una ciudad con un buen tejido universitario y empresarial tecnológico. Caracterizada también, por una población formada y altamente cualificada (el 79,7% de la población entre 20- 24 años ha completado al menos los estudios secundarios; el 28% de la población potencialmente activa -entre 18-64 años- tiene estudios universitarios). A ello se une la relevante presencia de centros tecnológicos, científicos y de investigación.

Cuenta también con un buen posicionamiento en otros sectores como la Cultura, los servicios asociados al envejecimiento, la transformación del sector turístico y del ocio, el medio ambiente y las energías renovables.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Su situación en el contexto regional y estatal (eje Norte-Sur, que une Europa y la Península y, en menor medida, Este-Oeste) y su carácter transfronterizo (idiomas, proximidad, riqueza cultural) le sitúan en una buena ubicación geográfica a pesar del hecho de emplazarse, junto con el conjunto de la península, en la periferia europea.

COHESIÓN SOCIAL

Ciudad comprometida socialmente, tolerante y acogedora con las y los emigrantes. Es este un valor que demasiadas veces no se reconoce, pero Donostia-San Sebastián ha sabido mantener un equilibrio social significativo, sin grandes diferencias sociales. El reto es continuar por esa misma senda ante los grandes retos de los próximos años.

GASTRONOMÍA

La gastronomía constituye sin duda uno de los elementos que contribuyen a que la ciudad tenga una Imagen y un prestigio reconocidos internacionalmente. Un activo que, sin embargo, requiere un renovado, y constante, esfuerzo por mantener ese posicionamiento.

CIUDADANÍA ACTIVA CON UN IMPORTANTE NIVEL DE CAPITAL SOCIAL Y CULTURAL

Donostia-San Sebastián es una ciudad “participativa”, con arraigadas redes sociales. Uno de cada diez donostiarras coopera con ONGs; 856 asociaciones censadas (cultural, recreativas, deportivas, gastronómicas,...), 5 asociaciones por cada 1.000 habitantes... Cuenta, además con buenas dotaciones culturales, especialmente en centros de proximidad, asistenciales, deportivas,...

PAISAJE Y MEDIO AMBIENTE

La ciudad cuenta con un paisaje envidiable que constituye uno de sus mayores activos. Fundamental elemento de atracción, es, también, una de sus señas de identidad más reconocidas. La actuación humana ha sabido mantener un entorno natural excepcional “urbanizándolo”, y aportando un delicado equilibrio entre ambos.



4.2.4. Oportunidades

DESARROLLO DE LAS NUEVAS INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS Y MARÍTIMAS

La construcción de las nuevas infraestructuras ferroviarias y marítimas tendrá un impacto significativo en las comunicaciones de largo alcance y en la regeneración de espacios de oportunidad (Pasaia).

DESARROLLO DE UNA CONURBACIÓN URBANA QUE ABORDE TAMBIÉN LA CIUDAD TRANSFRONTERIZA

La Eurociudad Bayona-San Sebastián y la conurbación urbana que la constituye suponen una oportunidad para un cambio de escala potenciado, a su vez, por la capacidad de constituirse en punto de encuentro entre Francia y España. En este sentido, el Tren de Alta Velocidad, y el “topo” transformado en metro abren una nueva perspectiva.

LA COLABORACIÓN QUE POTENCIARÁ LA CREACIÓN DE SINERGIAS ENTRE SOCIEDAD, UNIVERSIDAD, EMPRESA E INSTITUCIONES

La colaboración Público/Pública y Público/Privada constituye una oportunidad para el desarrollo de los grandes proyectos del conjunto del territorio. Impulsar la gobernanza permitirá la creación de sinergias con un valor relevante para el impulso de los proyectos tal y como ha ocurrido en otros territorios.

LA CANDIDATURA Y, EN SU CASO, LA DESIGNACIÓN COMO CAPITAL EUROPEA DE LA CULTURA EN 2016

La designación como Capital Europea de la Cultura 2016 es un reto muy relevante para la Ciudad. El mero hecho de preparar la candidatura está generando un importante debate sobre la oferta cultural de Donostia-San Sebastián. Sin embargo, la designación permitiría un salto relevante en el proceso de internacionalización de la Ciudad. El haber pasado una primera preselección, otorga a la candidatura un interesante respaldo que, independientemente del resultado final, refuerza el proceso de reinversión cultural e internacionalización que la misma está suponiendo.

LA VALORIZACIÓN DE LAS REDES Y SU DESARROLLO A TRAVÉS DE INTERNET

La ciudad cuenta con un sector TIC relevante y con un entramado de redes sociales significativo. El fuerte desarrollo de las redes sociales a través de la Red puede ser una oportunidad tanto desde un punto de vista tecnológico, o de nuevos negocios, como en la búsqueda de sinergias con el importante número de amigos y amigas de Donostia-San Sebastián distribuidos por el mundo.

En este estadio del proceso de reflexión las claves apuntan hacia

- La singularidad, los elementos de excelencia. Refuerzo imagen, identidad propia.
 - Los valores, que refuerzan aspectos como el respeto, la solidaridad, la implicación personal y colectiva, el esfuerzo; el capital social...
 - Calidad de vida: una ciudad para vivir, ciudad sostenible, una ciudad amigable para todos los ciudadanos y ciudadanas, rejuvenecida y cohesionada.
 - Formación-investigación, creatividad-emprendizaje/capacidad empresarial.
 - Atracción de talento, creatividad, innovación.
 - Empresas y proyectos tractores.
 - Estrategias de apoyo a los sectores emergentes y de alto valor añadido (infraestructuras, colaboración interinstitucional, “facilitamiento”, ...): Economía del conocimiento, tecnología, bio, cultura, comunicación, ...
 - Posicionamiento (Escala: metropolitano, Euskalherria, Eurociudad, internacional).
 - Infraestructuras de comunicación, transporte y redes (participación en redes): movilidad y accesibilidad.
 - Calidad de servicios, innovación en actividades tradicionales de la ciudad (comercio, turismo,...).
-



4.3. Análisis de tendencias

Tras el análisis de la realidad donostiarra, su diagnóstico y caracterización funcional se va a presentar de forma sintetizada el documento Análisis de Tendencias en el que se consideran las tendencias de cambio en el entorno global que pueden afectar potencialmente a la ciudad de Donostia-San Sebastián.



4.3. Análisis de tendencias

La **globalización y sus efectos** en la economía y en el sistema de ciudades, otorga a las ciudades un papel cada vez más relevante, como motores clave de la economía y el desarrollo como centros económicos de producción y consumo, de actividades de elevado valor añadido, actividades culturales, de ocio, relacionales,... (UN Human Settlements Programme UN-HABITAT, 2004: *The state of the world's cities: globalization and urban culture*, London, Earthscan).

En este contexto las ciudades y los territorios compiten por atraer y/o retener personas, inversión, empresas, conocimiento,... Para ello, además de los elementos de partida básicos, las estrategias se orientan a la búsqueda de la singularidad y de los elementos o factores de excelencia que pueden contribuir y/o determinar su transformación y consolidación como polo de atracción (¿Qué lleva a una empresa a instalarse en una ubicación concreta?; ¿Qué hace a un empresario, investigador, creativo, a un joven a una familia optar/decantarse por una u otra ciudad.

Así pues, en este contexto de globalización, hay que buscar los factores de competitividad propios en los que basar la estrategia de desarrollo de la ciudad, al igual que la forma de diferenciarse, el **factor diferencial**, de la singularidad, ventaja competitiva. ¿Cuales son nuestros elementos de excelencia?, ¿Cómo nos queremos o podemos diferenciar? (El marco incomparable, la calidad de vida, el marco relacional, las personas...).

Las ciudades han de analizar sus propias singularidades y basar su estrategias en los atractivos que poseen, reforzando su **identidad**, y adaptándose a las circunstancias globales para impulsar su desarrollo (Landry, 2006: *The Art of City Making*. Earthscan. London). Junto con el factor diferencial, la promoción de la innovación, la apuesta por la creatividad, la concentración de talento puede marcar la diferencia.

En el marco de las teorías sobre competitividad económica, los elementos clave para el desarrollo de la capacidad innovadora de un territorio se centran en las infraestructuras comunes de innovación, las condiciones del entorno y la calidad de los vínculos entre organizaciones, agentes,... (PORTER, 1990: *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press).

Por otro lado, los denominados “territorios Inteligentes”, definidos como “*ciudades innovadores capaces de encontrar un equilibrio entre los aspectos de competitividad económica; cohesión y desarrollo social; y sostenibilidad ambiental y cultural*” (Vegara & de las Rivas, 2004: *Territorios Inteligentes*. Fundación Metrópoli. Madrid; p.281), se configuran como los nuevos ejes de desarrollo, centros de conocimiento e innovación.

Pero, las ciudades no compiten aisladas, sino en un marco de estrategias territoriales, en un **sistema de ciudades** de creciente complejidad, en el que se producen alianzas y colaboración, en el que se establecen **redes**, ejes de desarrollo, **nodos -hubs de conocimiento e innovación**,.... Estas alianzas, de la mano de la lógica territorial, trascienden también de la cercanía física, auspiciadas por los avances tecnológicos y de comunicación y se producen en una escala cada vez mayor y más global.

Las ciudades se han convertido en nodos de densas redes de intercambio de información, bienes, inversiones y personas. Son también polos de innovación y de gestión del conocimiento. Las **infraestructuras de comunicación**, claves para el establecimiento de dichas redes y determinantes para el desarrollo económico y del territorio; la movilidad urbana, mejorar la intermodalidad y el transporte público, como elementos al servicio de una ciudad sostenible con elevada calidad de vida. Las nuevas tecnologías de información y comunicación nTICs, uno de los aspectos claves cuyo desarrollo y aplicación en todos los ámbitos de la vida, especialmente, en los entornos urbanos, marca la diferencia entre las ciudades más competitivas, creativas, innovadoras, con mejores servicios a la ciudadanía y mayor calidad de vida.

La **competitividad económica** de la ciudad ha de basarse en el equilibrio entre las actividades tradicionalmente motor económico de la ciudad y su entorno (comercio, turismo, gastronomía, servicios y servicios a empresas) y las nuevas áreas de actividad emergentes, como las industrias creativas (sector audiovisual, publicidad, arquitectura, diseño, software, música,...), las relacionadas con las bio y nanociencias, las actividades vinculadas al envejecimiento o a las energías renovables y al medioambiente. Tomando como punto de partida el tejido empresarial existente, los recursos humanos, el elevado nivel de formación de la población, así como las infraestructuras avanzadas de investigación y tecnológicas (centros tecnológicos, universidades,...). La apuesta por la innovación jugará un papel decisivo en la economía del conocimiento.

La UE aprueba en 2000 la Agenda de Lisboa, cuyo principal objetivo ese centra “en convertir a la UE en líder mundial en las sociedades basadas en el conocimiento” y desde entonces la Economía del Conocimiento se encuentra presente en sus estrategias y acciones. En esta nueva Sociedad y Economía del Conocimiento, la promoción de la Innovación, el Desarrollo Tecnológico, la apuesta por la Creatividad y la Cultura, la concentración de Talento, pueden marcar la diferencia.

Igualmente, innovación, sostenibilidad y conocimiento, son las señas de identidad del nuevo paradigma global y objetivos clave en la nueva estrategia de la Unión Europea para el 2020, según el Documento de Trabajo de la Comisión Europea: “*Consulta sobre la Futura Estrategia UE 2020*” (http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/eu2020_es.pdf“)(...) *nueva economía social de mercado sostenible, más inteligente y más respetuosa del medio ambiente, en la que nuestra prosperidad reposará en la innovación y en una mejor utilización de los recursos, y cuyo principal motor será el conocimiento*”: Objetivos: Crear valor basando el crecimiento en el conocimiento, potenciar el papel de los ciudadanos en sociedades inclusivas, crear una economía competitiva, conectada y más respetuosa del medio ambiente.

El concepto “**economía creativa**” es un término en evolución que está ganando terreno en el pensamiento actual sobre el desarrollo económico; abarca la interfaz entre economía, cultura y tecnología, y se centra en la predominancia de los servicios y del contenido creativo (UN-UNCTAD, 2008: Creative Economy. The Challenge of Assessing the Creative Economy: Towards Informed Policy Making). En este sentido, la Comisión Europea designa 2009 como año Europeo de la Creatividad y la Innovación, en el marco de la nueva fase de la Estrategia de Lisboa, con objeto de promover el potencial creativo e innovador de Europa, como motores claves de desarrollo urbano y regional y como motores para el desarrollo personal, social y económico. “*El desarrollo del potencial para innovación y creatividad de los ciudadanos basado en la cultura europea y la excelencia en ciencia es un factor clave para el crecimiento futuro*” (Presidency Conclusions, Brussels European Council, 13-14 marzo 2008). Promover la creatividad en la educación; reforzar las capacidades organizativas del sector cultural haciendo hincapié en el espíritu empresarial y la formación en gestión; desarrollar asociaciones eficaces entre el sector cultural y otros sectores (TIC, investigación, turismo, interlocutores sociales, etc.) (Agenda Europea para la Cultura COM (2007)242. Comunicación sobre una Agenda Europea para la Cultura en un Mundo en vías de Globalización y también Comisión Europea COM (2010)183 final Libro Verde. *Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas*).

Por su parte, la creatividad entendida como el capital intelectual y su aplicación a productos y servicios está reemplazando progresivamente a factores como la localización, los recursos naturales o al acceso al mercado como elemento clave del dinamismo urbano actual.

El desarrollo urbano basado en el conocimiento, la creatividad y la innovación se vincula a la creación de núcleos de excelencia, donde se produce en la actualidad el mayor desarrollo económico y social (Landry, 2000: *The Creative Citee*. Earthscan. London).

Las presiones de un mundo y una economía globalizados aumentan la competición para atraer y retener a determinados colectivos, una adecuada mezcla de capital intelectual, conocimiento y creatividad. Cabe señalar aquí la importancia del talento vinculado a la creación de conocimiento científico y a la búsqueda de atracción de talento hacia los territorio, hacia las ciudades a través de valores como el estilo de vida, la tolerancia, la vida cultural y el ocio de las ciudades creativas (Florida, 2009: *Las Ciudades Creativas*. Paidós. Barcelona).

La **cohesión social** constituye hoy un reto y un objetivo central, en nuestro caso se apunta como una fortaleza, pero hay que tener presente la creciente complejidad, la diversidad social y étnica, los retos hacia donde apuntan las tendencias demográficas (progresivo envejecimiento demográfico y creciente acento multicultural de la sociedad) y la coyuntura económica.

Las personas, el capital social, en su más amplia acepción, pero sobre todo en su definición de capital relacional, valores, se transforman, cada vez con mayor frecuencia, en elementos diferenciales en las estrategias de la ciudad. La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) define el capital social como “*las redes, junto a las normas, valores y conocimientos compartidos, que facilitan la cooperación intra o Inter-grupos.*” La extensión del capital social entre muchos individuos tiene implicaciones sociales importantes. En una sociedad donde existe confianza, se reducen todos los costes asociados con la negociación y formación de acuerdos. Igualmente, la mayor conectividad de los individuos a través de sus redes personales facilita el flujo de información y la capacidad para satisfacer necesidades individuales o colectivas. En cambio, una sociedad de individuos atomizados y desconfiados se caracterizaría por relaciones basadas en contratos rígidos, con poco intercambio de información y con elevadas barreras para participar de los recursos y oportunidades sociales.

4.3. Análisis de tendencias

Ciudad como **modelo de gobernanza**, creciente demanda e interés por la participación ciudadana, transparencia, innovación institucional. Por otra parte los espacios y redes relacionales deben contribuir a la ampliación de los cauces de participación activa, al tiempo que a las acciones orientadas hacia las áreas y colectivos más vulnerables desde los principios de solidaridad. En este sentido, y según Putnam, para el proceso de forja y construcción del capital social, es necesario implicar a los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones y en compromiso, lo que, a su vez, favorece a una mayor responsabilidad con los servicios locales y el medioambiente; una mayor participación a menudo aumenta los niveles de acción colectiva y la cohesión social (Putnam, 2005: *The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford, University Press).

Las ciudades como **centros de relación** de personas, bienes y servicios, cuentan con el potencial de transformación en centros de conocimiento, escenarios en los que se conformen la cultura, la creatividad y la innovación, a partir de la creación de espacios de conocimiento en la propia ciudad, del establecimiento de redes de conocimiento, como partida el intercambio social,

En relación a los aspectos más territoriales de la ciudad y a tenor de las tendencias territoriales y urbanas y en el momento actual, con el nuevo PGOU en aprobación inicial, el modelo de ciudad debe ser un **proyecto integral y sostenible de ciudad y vida urbana** basado en los elementos existentes, desde un planteamiento de “ciudad para la ciudadanía”, para todo el conjunto de ciudadanos y ciudadanas -que satisface sus necesidades básicas y, más allá de las mismas- equilibrada y sostenible con elevada calidad de vida urbana (equilibrio de servicios, dotaciones, formación, cultura ocio, espacios verdes y actividad económica)”. Partiendo de una estructura urbana compacta, equilibrada (barrios), agradable/amiga, accesible (movilidad interna); “mixtificación” de usos, “complejidad urbana”, que favorezcan el desarrollo de la actividad económica y la interacción social, sin olvidar los aspectos medioambientales y culturales (patrimonio natural y cultural,...). La identificación de los espacios clave y/o nuevas áreas de oportunidad favorecerá el desarrollo de la ciudad.

Convendría hacer igualmente una mención a la **escala de ciudad**. La globalización de la economía y del desarrollo requieren de una determinada masa crítica que, en cierta medida, condiciona el posicionamiento de una ciudad en el contexto geoestratégico; no obstante, el establecimiento de redes y la cooperación /colaboración efectiva en el sistema de ciudades puede mejorar notablemente su perspectiva. Por otra parte, esta misma escala de ciudad media proporciona una ventaja añadida en cuanto a la puesta en valor de aspectos como la calidad de vida social y urbana, la cercanía de los servicios, las redes sociales, el mantenimiento de los valores, etc.

El concepto de **desarrollo sostenible**, como modelo de desarrollo económico, compatible con el medioambiente, satisfaciendo las necesidades y expectativas de las ciudades, sus ciudadanos y la actividad económica, asegurando su buen desarrollo, junto con el empleo racional de los recursos naturales y energéticos y el menor impacto ecológico. Así se recoge en la primera estrategia de desarrollo sostenible de la UE-*Sustainable Development Strategy* que se adopta en 2001 (Consejo de Gottemburgo) y se ha mantenido presente a lo largo de los años (Council of the EU, *Review of the EU Sustainable Development Strategy-Renewed Strategy*, 10117/06).

Finalmente señalar la conveniencia/necesidad de fomentar **coordinación y colaboración** interinstitucional, público-privada y con la sociedad civil, en la definición de estrategias y proyectos, en la búsqueda de eficiencia, sinergias,...

5. Diseño de la estrategia E2020DSS

5.1. La ciudad que queremos para el 2020

A la hora de establecer la Visión que ha guiado la dirección estratégica, se ha reflexionado sobre el conjunto de aspectos que podían contribuir a la definición de los principios inspiradores de las estrategias o líneas de acción. Esta reflexión además de en cuestiones del tipo ¿qué ciudad tenemos? (el diagnóstico), ¿qué ciudad podemos tener? o ¿qué ciudad queremos? (visión), ha tenido en cuenta los factores críticos de éxito, así como los retos de otras ciudades y los factores “macro” del entorno que se han combinado con el análisis de tendencias.

El Plan Estratégico 2010 planteaba una estrategia sustentada en cuatro ejes: Calidad, Creatividad e Innovación, Ciudad de las Personas-Cohesionada y Ciudad Relacionada. Esta estrategia significaba un cambio de rumbo en el modelo de Ciudad.

Por una parte impulsaba la innovación y la calidad en los sectores “tradicionales” en la ciudad (Turismo, Comercio, etc.), la contemporaneización del “paisaje” urbano y la modernización de los servicios públicos. Por otra, incidía en una apuesta por las industrias culturales, especialmente del sector audiovisual, el impulso a la Ciencia y a la I+D+i en algunos sectores entonces emergentes (Biociencias, Nanociencias, TICs, etc.). Además abordaba los problemas más acuciantes como la Paz o el acceso a la Vivienda, al igual que los relacionados con la cohesión social en otros ámbitos, algunos de los cuales eran incipientes (especialmente la inmigración, y otros como la relación intergeneracional, la problemática de género, los mayores, la normalización lingüística, etc.). Finalmente, se ponía énfasis en la necesidad de trabajar la escala metropolitana, especialmente la regeneración de Pasaia, de abordar las grandes carencias en la movilidad metropolitana y la del largo recorrido (TAV, aeropuerto), de preparar a la ciudad en las infraestructuras de telecomunicaciones y de abordar un proceso de internacionalización.

Buena parte de estas apuestas se han ido desarrollando y hoy son una realidad, se están ejecutando o están proyectadas. Sin embargo otras no se han desarrollado suficientemente. Teniendo en cuenta que el anterior plan se aprobó en 2003 y que las apuestas de calado tienen un escenario de realización más largo que el 2010, es conveniente analizar la Estrategia 2020 desde la realidad de una iniciativa estratégica que significa un cambio de rumbo sustancial en algunos aspectos (Las actividades económicas, por ejemplo).

Al reflexionar sobre la Estrategia de la ciudad para los próximos diez años se han producido dos cambios significativos: por una parte la transformación en la planificación estratégica territorial incidiendo más en la dinámica de las estrategias que en un proceso cerrado de planificación a largo plazo (Lo estamos viviendo con la actual crisis económica). Es decir, ser capaces de conciliar los proyectos que necesitan un grado de maduración y/o de ejecución a largo plazo (TAV, regeneración de Pasaia, etc.), con la generación de proyectos derivados de las dinámicas que se crean por la aplicación de estas estrategias. En definitiva una concepción más dinámica de la acción estratégica de nuestra ciudad. Por otra, la necesidad de incidir en una reorientación de la estrategia teniendo en cuenta aquellos aspectos que requieren una reconducción (porque no han funcionado o porque no se han desarrollado adecuadamente), otros que han aparecido de una manera mucho más nítida que cuando se elaboró el anterior plan estratégico (como la apuesta por la sostenibilidad o el cambio climático), y otros que requieren una reinversión.

A estos factores que estaban en la reflexión se une una coyuntura calificada como la peor crisis económica desde hace ochenta años. Una crisis que, como estamos viviendo estos días, tiene una profundidad tal que está impidiendo el despegue económico, es-

5.1. La ciudad que queremos para el 2020

pecialmente en Europa y en España. Además todo apunta a que estamos ante un cambio de modelo económico de gran trascendencia que ya se apuntaba (el nuevo papel de los países emergentes como China, India, Brasil), y que hizo que en Euskadi, y especialmente en Gipuzkoa y Donostia-San Sebastián, se adoptase una política económica dirigida a la I+D+i. El problema es que la crisis ha disparado la necesidad de profundizar en el cambio más y más rápidamente, con una disminución de los recursos de gran calado. Ello va a obligar a realizar una revisión de la Estrategia cuando el horizonte de la crisis se vaya clarificando. En cualquier caso, las consecuencias de la crisis han dado la razón al cambio de estrategia producido en los últimos años: Nuestras empresas sólo podrán competir si son capaces de innovar más y más velozmente aprovechando nuestras capacidades en crear conocimiento. No es nada fácil, y lo saben quienes tratan de abrirse paso en los mercados todos los días.

Estar en la vanguardia hace más difícil, también, identificar modelos que nos sirvan para avanzar más rápidamente. Tenemos que construir el modelo. Como ha ocurrido con alguno de los proyectos que se han impulsado al amparo del plan estratégico en

vigor, para estar ahí y poder mantener nuestro estatus de vida tenemos que crear nuevos proyectos sobre un territorio desconocido, explorando, asumiendo riesgos, minimizando los fracasos, estableciendo colaboraciones permanentes entre todos nosotros.

Esta crisis ha puesto en evidencia, también, la necesidad de apostar por los valores y por una ciudad preparada, con una comunidad ciudadana fuerte, que sea capaz de responder a los retos liderando proyectos (lo que llamamos capital social).

Estos y otros factores analizados en el proceso de elaboración de la estrategia nos han llevado a preparar una propuesta que realinea la anteriormente diseñada reforzando aspectos como la estrategia ambiental, los valores, o la economía creativa.

Así pues, el recorrido de reflexión participada que se ha detallado en los capítulos y apartados anteriores ha dado lugar a la **Visión de Donostia-San Sebastián 2020** que aquí se presenta y que una vez consensuada por los agentes involucrados en el proceso ha servido de base para el diseño de la Estrategia E2020DSS:



*Una Ciudad en la que la ciudadanía se siente orgullosa por sus **valores** y su labor a favor de una cultura de **paz**.*

*Una ciudad **cohesionada, amigable con la edad**, bien **conectada**, que ha sabido generar toda una actividad económica ligada a la **I+D+i** como cabecera de la capacidad industrial del territorio de Gipuzkoa, habiéndose convertido en una referencia internacional en **Ciencia y Tecnología**, y en las actividades ligadas a la **economía creativa**.*

*Esta ciudad, **abierta, dinámica, acogedora, densa en diversidad**, donde merece la pena **vivir y disfrutar**, es también un **modelo de sostenibilidad** desde el punto de vista **ambiental, social y económico**.*

*Una ciudad con Futuro porque es capaz de **seducir y atraer a los jóvenes**. Para ello, potencia la **cultura** como instrumento para impulsar la creatividad y la cohesión social.*

En definitiva, una ciudad en la que cada persona puede desarrollar su proyecto de vida en las mejores condiciones posibles.



5.2. Definición estratégica

Para alcanzar ese modelo de Ciudad nos planteamos la acción desde una múltiple perspectiva, sobre cuatro grandes ejes o ámbitos estratégicos en los que es necesario profundizar. No se trata de abordar todo, sino lo más relevante, lo que puede tener un mayor impacto para alcanzar esa ciudad.

Este apartado presenta la propuesta de los grandes retos que se han de afrontar y las áreas de despliegue, recogiendo los cuatro ejes en los que se traduce la estrategia prevista, así como los objetivos vinculados a los mismos.

Cada eje estratégico se estructura a partir de un análisis introductorio que continúa con el despliegue preliminar de los objetivos, que han servido de base para la Estrategia E2020DSS.



5.2.1. Eje A. Diseñado en DSS. Profundizar en el nuevo Modelo Económico - Actividades con Futuro

El Plan Estratégico 2010 incorporaba la creatividad en ámbitos como la ciencia y las distintas facetas asociadas a la investigación y la innovación, además del ámbito de las industrias culturales (fijándose especialmente en las artes audiovisuales). El resultado de estas apuestas ha sido desigual.

Por una parte ha habido un impulso a las actividades relacionadas con la ciencia, la investigación y la innovación. Sin embargo, este fuerte desarrollo no se ha plasmado en un aumento significativo en la visibilidad y el peso de las industrias culturales y audiovisuales. El retraso en la puesta en marcha de Tabakalera, la derivación de algunos proyectos a otros territorios, como el Cluster del sector audiovisual o el desplazamiento de la sede central de EITB a Bilbao, han debilitado en cierta medida el impulso a este sector que, sin embargo, se ha visto reforzado por el nuevo Polo de Innovación Audiovisual-PIA o la implantación de nuevas empresas en el CEMEI, promovido por el Ayuntamiento a través de Fomento de San Sebastián S.A., y cuyo efecto se plasmará en los próximos años.

Con todo, el número de empresas del definido como sector cultural ha aumentado un 60,14% de 2001 a 2007 (EUSTAT). En el sector audiovisual se ha producido un aumento de un 52,1%, y un 60,5% en el sector de la edición en el mismo período de tiempo. La puesta en marcha de la *Film Commission* ha permitido incrementar también los ingresos por los rodajes realizados en la ciudad.

El desarrollo experimentado a nivel internacional en el peso de la denominada economía creativa que abarca los sectores relacionados con la Industria Cultural, pero no sólo éstos (incorporando ámbitos como el desarrollo de contenidos en las TICs, el diseño, la arquitectura, la alta gastronomía, etc.), permite reforzar la apuesta ya iniciada por la ciudad en estos ámbitos, en una estrategia en la que la creatividad es la idea central que abarca ámbitos muy diversos e interconectados entre sí. El tiempo ha reforzado la idoneidad de la apuesta iniciada en el Plan Estratégico 2010 por este ámbito que debe ser ampliado a otros sectores y que permite identificar la ciudad con la Creatividad y la Innovación con más fuerza que nunca.

Diseñar una estrategia para reforzar este papel de la ciudad en los próximos años aprovechando la apuesta de la candidatura a Capital Cultural Europea para el 2016 debe formar parte ineludible de la Estrategia 2020 de Donostia-San Sebastián. Se pretende dar un salto aprovechando el impulso que supone este proceso de elaboración del proyecto para la candidatura para repensar, rejuvenecer y contemporaneizar las políticas culturales situando a la ciudad a la vanguardia europea. Este impulso debería permitir la activación de una estrategia de reforzamiento de la economía creativa que, como se señalaba anteriormente, tiene que ver con ámbitos que superan las tradicionalmente consideradas como industrias culturales, abarcando nuevos sectores como la publicidad, la arquitectura, el diseño, el sector audiovisual, el software y los tradicionales del ámbito cultural como música, arte, etc.

En este proceso, Tabakalera se convierte en uno de los instrumentos más trascendentales a pesar del retraso en su puesta en marcha derivado de la crisis económica.

La ciudad tiene referentes en esos ámbitos que se corresponden con personas muy relacionadas con las vanguardias y la creatividad. Un impulso a la economía creativa permitiría incorporar una “tensión permanente” por la innovación en la ciudad. Con personas que “contaminan” a otras actividades como los comercios, la restauración, el diseño urbano, etc., de talento creativo.

Pero la creatividad aplicada al conocimiento abarca otros ámbitos como las actividades relacionadas con la investigación y la innovación en campos tecnológicos y/o de las ciencias sociales, así como a la atracción de personas de otros lugares del mundo propiciada por esos mismos centros, que permitirían dar un fuerte impulso a la cultura, a la innovación en la ciudad.

Una ciudad con el nivel cultural de Donostia-San Sebastián y su ciudadanía (prácticamente el 30% de la población adulta tiene estudios universitarios), caracterizada como ciudad de servicios, con un elevado componente comercial e importante actividad turística, con la presencia cada vez más notable de

servicios avanzados, las TICs, pero también las bio y nanotecnologías,..., ha de aprovechar la apuesta por la cultura y la creatividad para dotar de un nuevo empuje al conjunto de la actividad y, en muy especial medida, al comercio y el turismo, revitalizando así su imagen y proyección, al tiempo que se contribuye a una mayor difusión de la cultura en la ciudad, reforzando su identidad.

Como señala el alcalde de Lyon, Gérard Collomb (*Futuribles*), “Si la capacidad de atracción está sustentada en la pertenencia a redes, y necesita contar con un liderazgo; si implica alcanzar estándares internacionales que con ciertos componentes “invariables” como la proyección económica, la presencia de equipos metropolitanos, de funciones estratégicas más importantes o la capacidad de innovación; entonces los caminos de la “atractividad” deben integrar en lo sucesivo elementos más subjetivos, más singulares y más próximos a los hombres, como la cultura, la imagen, la historia, los grandes acontecimientos, las artes, los proyectos ... Efectivamente, la competencia entre las metrópolis se traduce desde ahora en la imagen y la misma identidad de la ciudad. Lo que hoy en día es determinante, es la calidad intrínseca de una ciudad, el universo simbólico con el cual se identifica, la imagen que se tiene de ella, los valores que la sustentan, tanto para sus habitantes como para el exterior. Tanto en cuanto el espacio metropolitano es difuso, que las poblaciones son heterogéneas y que existe una estandarización de la oferta. El reto, para diferenciarse, es apostar por la cohesión, la adhesión, la visibilidad, por una imagen coherente que se impregne tanto del pasado como de la construcción de un imaginario futuro, a través de una puesta en escena simbólica de la metrópoli.”

Por otra parte, El Plan Estratégico 2010 ya apostaba por un cambio de modelo económico de la ciudad impulsando determinados sectores emergentes y asociándola, además de a la cultura, a la creatividad y la innovación. Frente a un modelo de ciudad con una imagen y especialización vinculada sólo al ámbito turístico y al sector servicios más tradicional ha ido surgiendo con fuerza un modelo más diverso en la tipología de actividades económicas y con numerosas actividades ligadas a la I+D+i.

Desde 2001 a 2008 ha habido un aumento del 60% en el número de investigadores en Euskadi, un porcentaje similar o incluso superior se ha dado en Donostia-San Sebastián o Donostialdea teniendo en cuenta que Gipuzkoa supone el 41,3% del número de investigadores EDP en Euskadi, el 44,1% del gasto de las empresas en I+D y sólo el 10,9% del gasto de la Administración Pública, del conjunto de la Comunidad Autónoma en 2007. Datos extremadamente significativos del esfuerzo guipuzcoano y del diferencial existente en el territorio en el ámbito de la inversión pública frente a otros territorios. Este aspecto ilustra el esfuerzo de Donostia-San Sebastián y del conjunto del territorio: En 2001 Gipuzkoa invertía el 1,44% del PIB en I+D+i (Bizkaia el 1,42%), en 2008 era el 2,23% en Gipuzkoa (Bizkaia 1,73%) y el 2,45% en Donostia-San Sebastián.

Este revelador y significativo aumento no debe ocultar, sin embargo, la necesidad de acrecentar las capacidades formativas en su conjunto y muy especialmente en los ámbitos que han cobrado fuerza en los últimos años. El desarrollo de áreas como las Nanociencias, las Biociencias, las Tecnologías de la Información y la Comunicación o las Neurociencias requieren, además de una importante inversión en recursos (financieros, de infraestructuras, humanos, etc.), un entramado formativo que permita una adecuada conexión con el territorio. Se puede, y se debe, atraer conocimiento, pero debe estar conectado con las capacidades locales y, a su vez, se debe retener ese talento local. Las “infraestructuras del conocimiento”, el talento, se pueden atraer, pero se van con la misma facilidad. Hay aquí una diferencia esencial en la gestión de estas “nuevas infraestructuras”. El conocimiento no está en las grandes instalaciones tecnológicas sino en los que las manejan. Por eso, es más importante, si cabe, esa capacidad para incorporar localmente ese conocimiento, para fomentar la generación, sí, pero también el flujo del conocimiento. Para ello, el papel de las universidades y de todo el sistema formativo es esencial.

5.2. Definición estratégica

Por otra parte, es necesario conectar los centros formativos con el tejido socioeconómico para que haya un alineamiento estratégico entre ambos. Hay ejemplos muy claros en Gipuzkoa y las universidades con sede en Donostia-San Sebastián son esenciales en un planteamiento que se ve reforzado por una crisis que ha hecho más patente, si cabe, la necesidad de una apuesta estratégica por la innovación y las señaladas infraestructuras del conocimiento como factor esencial para mantener y/o impulsar nuestra capacidad competitiva, propiciando, favoreciendo, el desarrollo del conocimiento y su transferencia y aplicación a la actividad empresarial.

El reto es, pues, promover los ámbitos ligados al conocimiento (muy especialmente la formación universitaria), como necesidad imperiosa ante un mundo globalizado, pero también incorporar a otros considerados como “tradicionales” de la ciudad (comercio, hostelería y turismo) a la necesidad de aumentar el nivel de calidad y la innovación.

Por otra parte, debemos continuar profundizando en la modernización de los sectores tradicionales asociados al turismo. La puesta en marcha de San Sebastián Turismo y Donosti SShops han sido noticias importantes a lo largo de la década anterior, pero se requiere abordar estrategias y líneas de acción dirigidas a potenciar la innovación, el diseño, la singularidad o el comercio de proximidad, por ejemplo.

La apuesta por la sostenibilidad, tanto en cuanto al modelo de desarrollo, como a la necesidad de adaptar a la ciudad para los nuevos retos ambientales y como ámbito de desarrollo económico (especialmente en las energías renovables) parece ya haber calado hondo, al menos a nivel de discurso. Una estrategia de sostenibilidad en el modelo energético que se alinee con la necesidad de reducción de emisiones de CO₂ y que, además, conecte con las capacidades en la investigación y el desarrollo de energías renovables (eólica, solar, geotérmica, undimotriz, etc.) o del desarrollo de nuevas formas de movilidad, o la gestión y el reciclaje de residuos,... tiene más sentido que nunca.

DISEÑADO EN DSS.

PROFUNDIZAR EN EL NUEVO MODELO

ECONÓMICO-ACTIVIDADES CON FUTURO.

OBJETIVOS:

1. Convertirse en un referente europeo en actividades relacionadas con la Economía Creativa

La apuesta por la cultura y la creatividad requiere de proyectos que potencien el nivel de formación -a todos los niveles- en los ámbitos a desarrollar que cuentan con centros consolidados (Escuela Técnica Superior de Arquitectura y la Facultad de Informática de la UPV/EHU, TICs, Ingeniería de Diseño Industrial y Desarrollo de Productos en Tecnum, Comunicación Audiovisual en Deusto, etc.) y actuaciones en la oferta formativa en los que existan carencias significativas (diseño, moda, artes escénicas, etc.).

En segundo lugar, se necesitan proyectos que refuercen la creación de empresas relacionadas con este ámbito. En este sentido, existen proyectos, como Tabakalera, e instrumentos y realidades significativas como el Polo de Innovación Audiovisual, BIC Gipuzkoa Berrilan o el CEMEI y Bidebieta, Belartza y Zentek, viveros gestionadas por el Ayuntamiento (a través de Fomento de San Sebastián S.A.). Sin embargo, hay segmentos que han de ser reforzados a través de nuevos proyectos (por ejemplo, en el ámbito del diseño industrial, moda, etc.).

La notable especialización musical de la ciudad se refleja en los diferentes acontecimientos musicales con un programa estable (Quincena Musical, Festival de Jazz, etc.) o puntual, como la programación en diferentes lugares (como el Teatro Victoria Eugenia, Kursaal, Casas de Cultura, etc., más ligado a lo público; y de carácter privado, especialmente grandes conciertos. Destacables son, también, las infraestructuras y la oferta de educación musical (Escuela de Música, Conservatorio de Grado Medio, Musikene, academias, etc.). Finalmente, la ciudad cuenta con intérpretes, compositores, y artistas, referentes de primer nivel (Alberto Iglesias, La Oreja de Van Gogh, Mikel Erentxun, Alex Ubago, etc.), estrechamente vinculados a la misma, el Orfeón Donostiarra, con una trayectoria centenaria y reconocimiento mundial, cabeza visible de la fructífera tradición coral donostiarra, sin olvidar, la ubicación de la Orquesta Sinfónica de Euskadi.

Sin embargo, a pesar de este posicionamiento y del enorme número de alumnos que acuden a los centros de formación, no hay un adecuado aprovechamiento de dicha especialización. El objetivo es actuar sobre el sistema para que haya una mayor capacidad de crear artistas, grupos, empresas relacionadas con la música en sus diferentes vertientes, y preparar la ciudad para aumentar el nivel cultural-musical de su ciudadanía. Potenciar la creación de artistas y grupos amateurs que puedan alimentar la oferta musical de la ciudad es, sin duda, una de las vías más idóneas, aunque habrá que analizar todo el sistema para alinearlos hacia estos objetivos. Esta apuesta enlaza, además, con la estrategia planteada en el sector audiovisual a través del PIA y Tabakalera.

El importante trabajo que se está realizando por reinventar la ciudad desde el punto de vista cultural, aprovechando la candidatura a Capital Europea de la Cultura 2016, requiere la finalización de las infraestructuras clave, como Tabakalera, Musikene o el Museo San Telmo, que puedan liderar, junto a las infraestructuras culturales de proximidad (casas de cultura, etc.), y las industrias culturales, la creación, producción y exhibición de una oferta cultural de vanguardia que se reinvente permanentemente. Hay que transformar el modelo posibilitando que la ciudadanía, organizada o no, se convierta en protagonista de la creación y organización de actividades culturales.

En este proceso, es muy importante la polinización constante, mediante las aportaciones de creadores de otros lugares que abran las posibilidades para la innovación. Tenemos ejemplos de la trascendencia de estos procesos que han sido muy significativos en el movimiento de la llamada Nueva Cocina Vasca (que bebieron de las fuentes de la cocina francesa para “reinventar” la propia, y que hoy es un referente internacional en un proceso de “curiosidad” intelectual permanente), o en nuestros escultores como Chillida u Oteiza, que en su libro *Quosque Tandem* apelaba a la creación de un “Centro Internacional de Investigaciones Estéticas” “(...) Pero no disponemos de este lugar, con su debida documentación, para comunicarnos directamente entre nosotros y con la situación verdadera espiritual y artística -y comparable- en la vida actual en el mundo. Este sitio para contar lo que pasa, para conversar creadoramente entre nosotros, no es otro que el Instituto de Investigaciones Estéticas o Laboratorio de Estética Comparada, por el que llevamos luchando hace tantos años...”

Uno de los aspectos más importantes para potenciar el “ambiente creativo” es mantener una cierta “tensión” innovadora en la ciudad. Se tiene que “notar”, Donostia-San Sebastián tiene que “transmitir” diseño, creación, vanguardia. Hay ciudades que “lo llevan en la sangre”, por lo menos durante algún tiempo. El objetivo es que podamos hacerlo de forma continuada. Por eso es tan importante la contemporaneización del paisaje urbano, del comercio, de la hostelería, sin perder las señas de Donostia, pero evolucionando.

Para ello, se requiere una ciudadanía abierta al cambio, a la innovación, siendo consciente de que supone riesgo y de que hay que contribuir a su impulso. La rápida absorción de lo nuevo permite situar a la ciudad en el siguiente estadio rápidamente, y así evolucionar más rápidamente que otros.

Al mismo tiempo, las actuaciones en la ciudad han de ser aprovechadas apoyando, y apoyándose, en el esfuerzo innovador de nuestros centros tecnológicos, de investigación, de nuestros creadores, etc. convirtiéndola en campo de experimentación de las apuestas innovadoras que luego puedan ser introducidas en el mercado. Es una forma de ir creando un entorno innovador que, además, cultive una ciudadanía cercana a las dificultades y las oportunidades de la creación y la innovación, y beneficiarse de las mismas.

Aplicar el potencial de la creatividad y la innovación en la revitalización urbana, transformando los espacios y el mobiliario urbano, mediante acciones de incorporación de innovación (diseño/arte/tecnología) encaminadas a mejorar la calidad de vida de la ciudad, favoreciendo igualmente la transformación/creación de comercios, bares, restaurantes y de ocio con nuevos esquemas que transmitan una sensación de ciudad viva, ágil, en proceso de reinención constante.

Necesitamos transmitir la realidad de una Ciudad Abierta a la innovación, a otras personas, ideas, etc. y con unas buenas infraestructuras, tangibles e intangibles. En este sentido el reto de ser Capital Europea de la Cultura 2016 debe ser un referente para transmitir e impulsar este modelo de ciudad, que al mismo tiempo que innovadora y “cosmopolita” mantiene sus raíces identitarias y su singularidad.

5.2. Definición estratégica

Las acciones previstas en el Plan Estratégico 2010 dirigidas a potenciar el sector audiovisual están empezando a producir sus frutos, aunque queda, todavía, mucho recorrido. La creación del Polo de Innovación Audiovisual y la implantación de actividades ligadas al sector en el Parque de Zuatzu junto al impulso definitivo a Tabakalera y la implicación de EITB en el ámbito de la creación audiovisual, son sólo algunos de los hitos que marcarán el desarrollo de un sector que está llamado a tener un amplio impulso en el marco de la gran expansión de Internet y el mundo de la imagen en sus diversos formatos.

2. Impulsar la creación de infraestructuras que permitan la investigación, desarrollo e innovación en el ámbito de la Energía y la creación de nuevas empresas relacionadas con este sector

Como se señalaba con anterioridad, la apuesta por la sostenibilidad, tanto en cuanto al modelo de desarrollo, como a la necesidad de adaptar a la ciudad para los nuevos retos ambientales y como ámbito de desarrollo económico (especialmente en las energías renovables) parece estar entre los objetivos de la ciudadanía, al menos a nivel de discurso. La oportunidad que puede suponer la regeneración del Polígono 27 de Martutene enlazándolo con la energía (en el ámbito de la investigación y en el de la creación de empresas) y con la puesta en valor del río Urumea con un recorrido que enlaza con Tabakalera, la sede universitaria de Deusto, el instituto Mundaiz, el Parque de Cristina Enea y la estación del TAV, permitiendo pensar en un Urumea como espacio para la innovación.

3. Impulsar el desarrollo e implantación de nuevas empresas e infraestructuras del conocimiento en el ámbito del Deporte.

Aunque en el Plan Estratégico 2010 ya se apuntaba la necesidad de aprovechar el posicionamiento en el ámbito deportivo, lo cierto es que no ha habido un desarrollo de proyectos en esta línea. Sin embargo, se constata una realidad donostiarra y guipuzcoana con un tejido socioeconómico ligado al deporte que permitiría un mayor aprovechamiento de las oportunidades del sector.

En el Plan Estratégico del Deporte en Donostia-San Sebastián 2007-13 se enumeran diferentes datos estadísticos que confirman la importancia que tiene el deporte en la sociedad actual y en nuestra ciudad: se estima que el 38% de la población europea realiza alguna actividad deportiva, al menos una vez a la semana, y según el CIS en el año 2000 el 36,8% de los ciudadanos españoles practicaba deporte. En Donostia – San Sebastián las estructuras de gestión del deporte escolar municipal alcanzan al 96% de los escolares matriculados en primaria y el 67% de los escolares matriculados en nuestra ciudad participa en actividades de competición. Un 50,4% de la población mayor de 16 años realiza algún tipo de actividad deportiva. El 4,5% de la población de Donostia -San Sebastián realiza práctica deportiva federada. El 51% de dicha práctica deportiva se desarrolla en instalaciones cubiertas. 10.000 personas realizan actividades deportivas en instalaciones municipales, la participación en actividades deportivas recreativas supera los 21.000 usuarios y los usos de instalaciones deportivas municipales superan los 2.000.000. En 2005, el número de personas abonadas a alguna instalación municipal era de 46.200. Existen 159 clubes deportivos. Diez clubes deportivos gestionan instalaciones deportivas. Existen 48 modalidades deportivas con práctica federada en la ciudad. Los deportes federados colectivos más practicados son el Fútbol (1.134 licencias) y el Baloncesto (746 licencias).

Gipuzkoa ocupa el noveno lugar del estado en el número absoluto de equipos de deporte de rendimiento y el tercero en el número de modalidades deportivas representadas. Los equipos pertenecientes a Donostia- San Sebastián suponen el 60% del total de Gipuzkoa.

La capacidad tractora de algunos eventos deportivos es evidente: carrera popular Behobia-San Sebastián, partidos de rugby del Biarritz Olympique Pays Basque, regatas de La Concha, Donosti Cup, partidos de la Real Sociedad CF y del San Sebastián Gipuzkoa Basket SAD.

El número de instalaciones existentes en la ciudad es muy importante: 478 espacios deportivos en la ciudad (248 son de titularidad pública y 169 de ellos de titularidad municipal). Existen 56 pistas polideportivas cubiertas, 88 frontones, 39 pistas de tenis, 22 pistas de padel, 31 campos de fútbol, 23 pabellones polideportivos y 19 piscinas.

Creemos que una ciudad como Donostia-San Sebastián tiene una gran capacidad de atraer eventos deportivos de carácter participativo- recreativo, deporte – salud y rendimiento con una gran ventaja ya que la red de instalaciones deportivas ya esta construida. Eventos que atraigan no sólo a los participantes si no, sobre todo, a los acompañantes y seguidores. Lo cuál puede significar la llegada continua de visitantes a la ciudad, con pernoctaciones ya que normalmente estos eventos tienen una duración de varios días.

Dentro de la Estrategia de Marketing de la Ciudad se puede contemplar la posibilidad de organizar eventos deportivos de gran interés mediático.

Además pueden existir proyectos relacionados con el desarrollo de tecnologías, servicios, conocimientos relacionados con el deporte permiten vislumbrar oportunidades ligadas a nuestros entornos empresariales/industriales que podrían desarrollar nuevos productos que den respuesta a las necesidades de estos ámbitos. En este sentido, el Surf emerge como ámbito sugerente y “atrayente” de juventud y modernidad, en el que la Ciudad de San Sebastián tiene un buen posicionamiento.

4. En el marco de una ciudad asociada a la Ciencia y al Conocimiento, impulsar acciones entre las distintas entidades generadoras de conocimiento encaminadas a una mayor colaboración y coordinación para fomentar sinergias que favorezcan la generación y desarrollo del conocimiento y su transferencia al mercado empresarial.

En una ciudad de la dimensión de Donostia-San Sebastián, que cuenta con cuatro universidades (una en proyecto) y con cerca de una veintena de centros tecnológicos y/o de investigación en ámbitos muy variados, y con un sector industrial de relevancia en Gipuzkoa, uno de los puntos más fuertes estriba en la capacidad de colaboración y de transmisión de conocimiento entre los centros, y entre estos y las empresas del territorio. Es cierto que es una labor difícil y complicada pero se puede, y se debe, hacer.

La transferencia de conocimiento y tecnología entre el mundo universitario y empresarial, desde la investigación básica a la aplicada, mecanismos para facilitar su desarrollo y comercialización,... El aprovechamiento de las sinergias entre las personas que

trabajan en estos ámbitos puede permitir, además, el “cruce” interdisciplinar, uno de los elementos fundamentales para aumentar la capacidad de innovación. Se trata de generar conocimiento, de transferirlo, de obtener un mayor desarrollo económico a partir de ello, de posicionarnos internacionalmente y ser referentes... y todo ello fomentando sinergias entre las distintas entidades del ámbito de la generación del conocimiento y su transferencia hasta el sector más empresarial, hasta el producto y mercado, con sentido bidireccional y buscando como resultado final el desarrollo y bienestar social.

5. Potenciar el desarrollo e implantación de nuevas empresas e infraestructuras del conocimiento en el ámbito de la Gastronomía.

La creación del *Basque Culinary Center* supone un ejemplo de que el tamaño, la escala, es importante, pero ciudades como Donostia y territorios como Gipuzkoa, pueden conseguir liderazgos internacionales haciendo las cosas bien. Gracias a nuestros chefs y a su apuesta por la “innovación” (en momentos en que dicha palabra carecía del significado actual) hay un liderazgo internacional de la cocina vasca. Pero este liderazgo puede ser efímero. Lograr, crear y consolidar un centro de formación universitaria que permita mantener este liderazgo y añadir un Centro de Investigación e Innovación en el campo de la gastronomía aprovechando ese posicionamiento para impulsar un ámbito de futuro estrechamente vinculado a empresas que están desarrollando tecnologías, contenidos, etc. ligados al mismo suponen una oportunidad única.

La gastronomía va mucho más allá de los chefs, constituye un sector con unas posibilidades futuras de alto nivel en diferentes ámbitos: educación, tecnologías de elaboración y conservación de alimentos, salud, responsabilidad alimentaria, sector editorial, etc.

6. Potenciar la investigación, desarrollo e innovación en el ámbito del envejecimiento (salud, discapacidades, tecnologías, servicios culturales, deportivos, etc.) e impulso al sector empresarial relacionado con este ámbito.

Como se señalaba anteriormente el proceso de envejecimiento conlleva uno de los mayores retos de los próximos años a nivel asistencial, pero también

5.2. Definición estratégica

a nivel de usos culturales, del ocio, del deporte, etc. Supone también una oportunidad para el desarrollo de conocimientos y tecnologías asociadas a las soluciones y servicios para los mayores. En este sentido, es resaltable el posicionamiento de Donostia-San Sebastián y el territorio de Gipuzkoa para generar investigación, desarrollo e innovación en este ámbito.

La necesidad se convierte en oportunidad. Proyectos como el Polo de Innovación en Envejecimiento liderado por la Fundación Ingema-Matía o el Centro de Deporte Adaptado, o el FIK impulsado por Fatronik-Tecnalia, etc. son exponentes de la oportunidad que supone el envejecimiento desde los ámbitos de la salud a otros, aparentemente más lejanos, como el turismo, el consumo cultural especializado, etc.

7. Fomentar la cultura emprendedora, la formación y las condiciones adecuadas para el desarrollo de iniciativas empresariales en todos los ámbitos, con especial atención a los sectores más innovadores (Nanociencias, Biociencias, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Neurociencias, ...) teniendo en cuenta las capacidades de la ciudad y del territorio.

En el Plan Estratégico 2010 se apuntaba la necesidad de apostar por ámbitos emergentes relacionados con las Nanociencias, las Biociencias y las Tecnologías de la Información. El hecho cierto es que gracias al esfuerzo de numerosos agentes y de diversas instituciones, la realidad es que se han duplicado el número de investigadores y que hoy contamos con varios centros como el CIC Nanogune, CIC Biomagune, Biobide, la Fundación Inbiomed, Cidetec, Inasmet-Tecnalia, Fatronik-Tecnalia, Instituto Biodonostia, Oncológico-Kutxa, Fundación Carlos Elósegui, Tecnum, CMIC, etc. Además de los que ya representaban una referencia en el ámbito de las TIC y las empresas de telecomunicaciones, como Ibermática, o GAIA el Cluster del sector, etc.

Se ha conformado un tejido unido a estas actividades emergentes a los que se ha incorporado recientemente el centro BCBL, del ámbito de las neurociencias.

Se trata de impulsar y desarrollar iniciativas para favorecer la captación de talento, haciendo una ciudad atractiva, tanto como referente en investigación

en ciertas áreas, como ciudad para vivir; para atraer iniciativa privada y generar nuevos proyectos empresariales que permitan aprovechar la oportunidad que supone esta concentración de centros de investigación e innovación en los ámbitos referenciados.

Iniciativas como la Casa del Talento (Rozanés), puesta en marcha por el Ayuntamiento a través de la Sociedad Fomento de San Sebastián S.A., y otras similares, serán necesarias para adaptar la ciudad a la acogida de investigadores y promotores en esos ámbitos.

Hay que hacer hincapié en la necesidad de fomentar la cultura del emprendizaje que ha caracterizado a la sociedad guipuzcoana (y vasca) tradicionalmente, posibilitando unas elevadas cotas de desarrollo económico y empresarial en la región. Aunque los datos muestran que esta capacidad emprendedora mantienen unas cotas por encima de la media europea (el indicador TEA del GEM, 2008 sitúa en el 7,1% la actividad emprendedora de Gipuzkoa), se ha reducido en los últimos años; la disposición de la población, y en especial de los jóvenes, a afrontar la creación de su propio negocio parece disminuir progresivamente. Aunque, en este ámbito, existe una cierta disparidad de datos, la Encuesta de Juventud de la CAPV señalaba en el año 2000 que el 60% de los jóvenes vascos tenía una actitud negativa ante el autoempleo, porcentaje que se situaba en el 70% en 2004.

El fomento de la cultura emprendedora, a través de los valores y de actuaciones públicas coordinadas que cuenten con programas de apoyo al emprendedor, sociedades de capital-riesgo, la potenciación de la actividad emprendedora de y en la universidad, etc. Todo ello resulta especialmente significativo y esencial para la promoción y desarrollo de los sectores más emergentes.



5.2.1. Eje B. Personas - Valores

El trabajo de contraste llevado a cabo ha permitido resaltar la importancia de los valores y el capital social en la sociedad viéndose ratificado en un contexto de crisis como el actual. Debemos construir una ciudadanía responsable, activa y preparada para una evolución global cambiante y una necesidad de adaptarse que sólo es posible mediante la creación de una ciudad fuerte en valores y en capital social.

Se trata de eso que denominamos como “intangibles” pero que son trascendentales para la evolución positiva de Donostia-San Sebastián. Tenemos ejemplos históricos muy claros de la importancia de esa ciudadanía activa en nuestra ciudad (la creación de los festivales, el impulso a proyectos innovadores en su tiempo, etc.).

La situación actual está permitiendo contrastar la señalada importancia de los valores en la lucha contra la violencia, en la ética, la honradez, la cultura del esfuerzo, la solidaridad, la confianza, etc. Los retos a los que nos enfrentamos requieren una sociedad fuerte y cohesionada, con un funcionamiento en red que nos permita socializar la innovación, ayudar (nos) manteniendo una implicación con segmentos que tienen mucho que aportar como los y las mayores (cada vez en mayor número y también con más edad, solos y solas, dependientes, mayores ...), con una visión más colaborativa y proactiva que permita liderazgos capaces de atraer e impulsar grandes proyectos, etc. La historia de Donostia-San Sebastián está plagada de estos liderazgos emocionales y en colaboración. Tenemos, también, ejemplos muy recientes.

Con la crisis incorporada en el proceso de elaboración de esta Estrategia 2020, los valores se han convertido en una necesidad ineludible. Una sociedad con valores permite abordar el futuro en condiciones de desarrollo sostenible en el tiempo. Un crecimiento con futuro que no acabe en la frustración de la especulación, que permite desarrollos espectaculares pero, también, bajadas terribles. No es casualidad que en sociedades en las que la confianza escasea sea más difícil el crecimiento sostenible. En una encuesta realizada por la Fundación BBVA en 13 países del mundo para medir el capital social, llama la atención los diferentes niveles de confianza: los mayores niveles de confianza entre la población,

por ejemplo, ante la afirmación “La mayoría de las personas intenta aprovecharse de los demás” más de un cincuenta por ciento de chilenos, mejicanos o turcos contestaban afirmativamente mientras que sólo lo hacían un veinte por ciento de británicos o japoneses y un escaso 8,4% de daneses.

Como señala ese mismo estudio “La literatura coincide en que el capital social es un concepto multidimensional que engloba los recursos de un individuo o comunidad resultados de la confianza, la norma de reciprocidad y de la conectividad o asociacionismo social (redes sociales y asociacionismo). La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) define el capital social como “las redes, junto a las normas, valores y conocimientos compartidos, que facilitan la cooperación intra o Inter-grupos.”

Así el Capital Social y los valores se constituyen en el instrumento fundamental que ha marcado el desarrollo de la humanidad en el marco de las ciudades (desde los primeros asentamientos considerados como ciudades hace unos cinco mil años en Mesopotamia hasta la actualidad).

Pero el capital social es un instrumento y un fin en sí mismo ya que permite aumentar la cohesión social creando un sentimiento de comunidad aceptando la diversidad y contribuyendo al crecimiento del conjunto de la ciudadanía donostiarra. En este sentido, la ciudad como marco de la educación en valores se convierte en un objetivo de primer orden. Sólo con una ciudadanía activa, que se organiza, que lidera la convivencia y los proyectos, es posible un desarrollo permanente y sostenible.

Cabe traer a colación los avances realizados en aras al impulso de la participación ciudadana y al aumento de los niveles de gobernanza en la ciudad, en el marco de la estrategia 2010 y que se muestran, hoy en día, igual de vigentes.

5.2. Definición estratégica

Un ciudad cívica y solidaria que está experimentando sustanciales transformaciones en los últimos años, como la presencia cada vez más palpable de población inmigrante (casi el 6% de la población donostiarra), que presentan un reto, al tiempo que oportunidades basadas en el respeto a lo diferente y a la multiculturalidad. Pero al mismo tiempo, una ciudad orgullosa de su pasado y su tradición, de su identidad euskaldun, puesta en valor, que ha de saber adaptarse a los nuevos retos y compaginar su identidad cultural con la modernidad, la globalización y el intenso y acelerado proceso de cambio, sin perder su personalidad y carácter.

Finalmente, la Paz es un objetivo ineludible en una sociedad en la que el terrorismo y la violencia relacionada con el mismo constituyen un grave problema de convivencia. Continúa pues vigente la necesidad de articular una convivencia pacífica, integradora y plural, basada en el respeto efectivo de los derechos humanos, en especial del derecho a la vida, el respeto a la diferencia, a la libertad de expresión y el fomento de la Cultura de Paz y la cohesión social.

PERSONAS- VALORES.

OBJETIVOS:

1. Impulsar políticas educativas y ciudadanas que refuercen la importancia de la cultura de la paz y del respeto a todos los derechos humanos sin excepciones de toda la ciudadanía donostiarra.

La Paz es un objetivo, una necesidad, pero debe construirse desde la apreciación de los valores, del sufrimiento de las víctimas, de la importancia del respeto. La ciudadanía donostiarra castigada por la violencia tiene la oportunidad, el deber, de convertirse en referente en la educación en valores. Construir una sociedad solidaria, respetuosa con los derechos humanos de todas las personas que hace suya y que lo aporta como valor universal es, sin duda, la mayor transformación cultural de la ciudadanía donostiarra.

Convertirse en referente internacional en este ámbito supone no solo una oportunidad como ciudad, sino un deber para tratar de que ninguna comunidad sufra el zarpazo de la violencia y de la intolerancia.

Una comunidad fuerte en valores es el mayor activo para un desarrollo equilibrado, sostenible y para afrontar los cambios que necesariamente van a producirse en ámbitos diversos.

2. Favorecer la integración intergeneracional con políticas y acciones que ofrezcan oportunidades a la juventud y sean solidarias con los y las mayores, incorporándoles a la vida activa de la sociedad. Ciudad amigable con la edad.

El envejecimiento de la población es un proceso que está aumentando considerablemente y va a ser, sin duda, uno de los factores que más va a transformar el cuadro de necesidades de las próximas décadas. Por primera vez en más de cien años se habla del aumento de la edad de jubilación para sostener el sistema de pensiones. El incremento espectacular de la esperanza de vida y de población mayor de sesenta y cinco años va a condicionar el futuro de nuestra ciudad.

Hay varias consecuencias directas de este fenómeno, entre las que cabe mencionar la longevidad, que conlleva un aumento de la dependencia, a lo que se une una progresiva disminución del tamaño de la unidad familiar, a menudo dispersa, y con hábitos y características sociales y laborales diferentes, lo que genera la necesidad de apoyar a muchos mayores que, además viven solos y solas. Todo un reto para una sociedad que ha de plantearse si el sistema de protección pública, tal y como se concibe en la actualidad, será suficiente. Sólo una sociedad solidaria, cercana al mayor, a los más vulnerables, podrá sustentar un sistema que necesita a la vecina, o al vecino, como base de apoyo cercano.

Por otra parte, esta sociedad más envejecida puede aportar un conocimiento y un sistema de voluntariado que conecte con la sociedad de los más jóvenes. La falta de relación intergeneracional, además de suponer una pérdida de transmisión de valores y conocimiento, constituye un importante freno para una ciudadanía solidaria. Sólo desde esa relación intergeneracional, basada en el respeto y la valoración mutua, en una sociedad “más rica” en conocimiento y experiencia, puede llevarse a cabo un entendimiento entre sectores a veces tan distantes.

3. Apoyar y desarrollar iniciativas sociales orientadas a favorecer la integración y la participación social activa de las personas con discapacidad en su entorno natural.

Donostia-San Sebastián y Gipuzkoa en su conjunto, son un referente, al menos en el Estado, y en algunos aspectos también a nivel internacional, en el área de atención a las personas con discapacidad, circunstancia que debiéramos aprovechar para impulsar nuevas acciones en el marco del Plan Estratégico.

- En el ámbito escolar, en la medida en que el proceso educativo de todo el alumnado con necesidades educativas especiales, por intensas que éstas sean, se desarrolla en las escuelas ordinarias.
- En el ámbito laboral, por el extraordinario desarrollo que ha alcanzado el Grupo Gureak, que ocupa a más del 1% de la mano de obra de Gipuzkoa que trabaja por cuenta ajena, con la destacable característica de que más del 80% de su plantilla está configurada por personas con discapacidad.
- En el ámbito de la vivienda en el que, huyendo de concepciones “institucionales”, las necesidades de apoyo a las personas con discapacidad se desarrollan en unidades de convivencia instaladas en viviendas “normales”, muchas de ellas de la red de protección oficial.
- El tejido asociativo que promueve y apoya las mencionadas respuestas sociales representa un claro exponente de los ambiciosos objetivos que pueden conseguirse trabajando unidos en pos del interés general si se es capaz de concitar un amplio apoyo social en torno a proyectos de interés general.
- Es, así mismo, muy valioso el modo en que en Donostia y Gipuzkoa se aborda la atención a las personas necesitadas de apoyos muy intensos y generalizados.
- También es singular la cobertura de las necesidades tutelares de las personas incapaces de valerse por sí mismas que se encuentran en situación de desamparo por fallecimiento o ausencia de la familia.

4. Impulsar la generación de capital social mediante la potenciación de los valores, fomentando la participación de la ciudadanía en lo público, la “democracia participativa”.

Una sociedad no se desarrolla de forma sostenible en el tiempo sin una ciudadanía que se implique, que genere proyectos. No es casualidad que las sociedades más fuertes en capital social y valores son las que más responden en entornos inciertos o en etapas de crisis social o económica. Una sociedad fuerte en valores (como la confianza, la reciprocidad, la lealtad, la honradez o el compromiso) genera una mayor capacidad de intercambio y compromiso.

La sociedad donostiarra y el conjunto de la sociedad guipuzcoana, han sido referentes en estos valores que han posibilitado la construcción de un tejido socioeconómico tan rico en emprendedurismo y en participación de la sociedad. Cuando se examina la sociedad donostiarra hay numerosos ejemplos de este protagonismo de la sociedad civil, desde la solidaridad vecinal en la escala cercana, a la reconstrucción de la ciudad después del incendio de 1813 o la asunción de riesgos/retos como la creación de los festivales en diversos momentos críticos, impulsando proyectos,...

En definitiva, enlazar con el desarrollo de políticas activas que promuevan la colaboración público privada, e interinstitucional; la gobernanza como concepto de gestión y de participación de la ciudadanía y de la sociedad; los valores asociados al emprendizaje, etc.

5. Ciudad Abierta. Desarrollar políticas y programas en diferentes ámbitos que faciliten la acogida e integración de las personas inmigrantes y su dinamismo social.

El Plan Estratégico 2010 ya adelantaba la necesidad de actuar en el ámbito de la inmigración, teniendo presente las tendencias globales en este sentido, así como las premisas derivadas de las necesidades de empleo tanto cualificado como no cualificado. En 2010, esta previsión es ya una realidad y se evidencia en esa parte de la sociedad donostiarra que es foránea (5,8%), aunque los porcentajes de población inmigrante sean mucho mayores en el entorno de la capital guipuzcoana.

5.2. Definición estratégica

La población inmigrante responde a dos patrones. La atraída por el empleo en general poco cualificado, aunque muchas veces tenga una formación superior, y la atraída por los cada vez más numerosos centros tecnológicos y/o de investigación.

Es necesaria una reflexión sobre el impacto de la inmigración, en su doble vertiente, con la perspectiva de los años transcurridos, pero parece claro que constituye un elemento fundamental en el reforzamiento de ese proceso de dinamización de la ciudad.

6. Facilitar el desarrollo de una sociedad plurilingüe real, uniendo los diferentes esfuerzos institucionales y sociales, apostando por la plena normalización del euskera y el avance en otros idiomas como el inglés y el francés.

El proceso de normalización del euskera es un elemento esencial para el desarrollo de una sociedad como la donostiarra, plurilingüe, en términos de normalidad y de convivencia. Deben aunarse los esfuerzos de las distintas administraciones en orden a la consecución de este objetivo.

Por otra parte, el avance en otros idiomas como el inglés o el francés se hace necesario en una ciudad que busca un posicionamiento internacional, que pretende ser una ciudad abierta y que, por tanto, debe hacer un esfuerzo extraordinario por aumentar sus capacidades en este ámbito.

En el caso concreto de la conveniencia del fomento del idioma francés, los factores de proximidad geográfica, así como la tradicional relación con Francia, el comercio, el turismo, la cultura, el transporte, etc., que también han sustentado la base del proyecto de Eurociudad, subrayan las oportunidades inherentes a dicho acercamiento.

Igualmente, es preciso promover el aprendizaje y utilización del inglés en todos los ámbitos. Máxime teniendo en cuenta que es esencial en la estrategia de apertura de la ciudad y para facilitar los procesos de atracción y socialización de científicos/investigadores y artistas, además, lógicamente, de turistas.

7. Continuar con las políticas de vivienda que favorezcan el acceso a la misma de toda la ciudadanía, especialmente de la juventud y de los colectivos más desfavorecidos.

Es necesario seguir con las determinaciones del Plan General de Ordenación Urbana en cuanto a la vivienda (16.400 viviendas previstas para los próximos años) pero, al mismo tiempo, trabajar ahondando en soluciones creativas y eficaces, alternativas (como VPO en régimen de alquiler, apartamentos tutelados, etc.) para responder a las necesidades de los distintos colectivos, como el de las personas mayores, con crecientes demandas.

En el mismo sentido, el acceso a la vivienda es un aspecto esencial para la juventud donostiarra; y como tal, la vivienda resulta un factor fundamental para la retención de los jóvenes en la ciudad, aunque sin olvidar otros, como un empleo adecuado a su formación, las posibilidades de ocio, las actividades culturales, etc.



5.2.3. Eje C. Ciudad Conectada

“Pensar globalmente y actuar localmente”... y a la inversa. Donostia-San Sebastián necesita abrirse, conectarse y ser reconocida internacionalmente. Tanto desde el punto de vista de la actividad turística como desde el de las actividades ligadas a la I+D+i, el proceso de internacionalización es crucial. Para ello, deben plantearse objetivos ligados a aspectos como el reforzamiento de su escala a través de la acción común del conjunto del territorio de la Comunidad Urbana de Donostialdea (como escala territorial más próxima), actuar sobre la movilidad, especialmente la de largo recorrido, o desarrollar una estrategia de marketing de ciudad que permita identificar una imagen de marca asociada al Turismo, a la Ciencia y a la Creatividad.

La escala metropolitana tiene ante sí importantes retos de trabajo en común en los que la capital del territorio tiene un papel de liderazgo que debe ejercer mediante el ejercicio de la gobernanza entre los municipios que conforman la Comunidad Urbana de Donostialdea. Retos como la regeneración de la Bahía de Pasaia, la movilidad, la coordinación de la planificación territorial, el desarrollo económico, la gestión de los residuos urbanos, del agua o los aspectos ligados al bienestar social y las políticas culturales son ámbitos concretos en los que se debe trabajar desde el respeto a la autonomía local y a la personalidad de cada uno de los municipios que conforman el área de Donostialdea.

La Eurociudad Bayona-San Sebastián es, también, un espacio de colaboración cuyas potencialidades no han sido suficientemente desarrolladas. Es la hora de pasar a la acción con propuestas concretas que permitan aprovechar las oportunidades de trabajar en dos estados con objetivos comunes como la cultura o el turismo.

La conectividad -qué duda cabe- constituye un elemento vital de la prosperidad económica y social del territorio y se convierte en un factor *sine quoniam*, para asegurar y mejorar su competitividad y desarrollo y su posicionamiento internacional; igualmente el sistema de transporte resulta clave desde la perspectiva local y metropolitana, para articular la ciudad y su actividad y desarrollo, así como la calidad de vida de los y las donostiaras, y por supuesto para articular la Comunidad Urbana de Donostialdea y el conjunto del territorio guipuzcoano.

Los avances realizados y las actuaciones en curso, como la reestructuración del sistema ferroviario (RENFE, Euskotren-“Topo”-metro y la Y vasca), o las actuaciones “locales” en movilidad y accesibilidad, han de complementarse con actuaciones de calado en cuanto al transporte aéreo y marítimo proporcionando las infraestructuras de transporte que requiere Donostia-San Sebastián para un desarrollo sostenible social, medioambiental y económico, desde un planteamiento que prime el transporte público, así como la intermodalidad, la accesibilidad y las opciones más adecuadas en el respeto al medioambiente y el ahorro energético.

En este sentido, la puesta en marcha de la Y vasca y la gestión de las conexiones con los cinco aeropuertos cercanos tiene un carácter estratégico de primer orden. Sin infraestructuras para el largo recorrido difícilmente lograremos atraer empresas, científicos y turistas.

CIUDAD CONECTADA OBJETIVOS:

1. Alcanzar la máxima conectividad de la ciudad, tanto a escala metropolitana/Gipuzkoa/Euskadi como a otros niveles geográficos (Eurociudad, Euskal Hiria, ejes Norte/Sur y Este/Oeste, Europa, etc.) y especialmente en el largo recorrido.

Tal y como se mencionaba anteriormente, en los próximos años se dará un salto en la movilidad metropolitana. Este salto ha sido posibilitado por las decisiones de las instituciones competentes, por la puesta en marcha del Metro de Donostialdea y por la creación de la Autoridad del Transporte de Gipuzkoa.

La puesta en marcha del TAV, del topo/metro y otras infraestructuras alterarán fundamentalmente la conectividad de la ciudad y suponen un salto en términos de movilidad en el largo recorrido. En este sentido, la estrategia aeroportuaria, de la alta velocidad, de la intermodalidad, serán fundamentales en los próximos años y requerirán decisiones e impulso a este desarrollo.

Al hilo de las numerosas oportunidades que se derivan de esta apuesta por estas infraestructuras será necesario repensar el modelo de relación interciudades a partir de la implantación de las mismas, creando un nuevo modelo de referencia.

5.2. Definición estratégica

El reto de la colaboración en red entre las ciudades medias situadas a una distancia/tiempo razonable para los intercambios relacionados con el trabajo, el ocio o la cultura, es muy relevante en la búsqueda por el equilibrio, el aprovechamiento de recursos y oportunidades y un posicionamiento en el sistema de ciudades en esta economía global, y adquiere una enorme importancia con la introducción del TAV. Es necesario buscar estrategias de colaboración con estas ciudades para posibilitar un aumento de las posibilidades de la ciudad (conexión con el mar de las ciudades del interior, oferta cultural para ciudades situadas a una distancia razonable, etc.).

Iniciar un proceso de colaboración con estas ciudades y, hasta donde sea posible, de colaboración, es un objetivo ineludible.

2. Estructuración/organización de la escala metropolitana en la Comunidad Urbana de Donostialdea sobre la base de proyectos compartidos.

Planteada en el marco del Plan Estratégico 2010 no ha tenido, sin embargo un fuerte desarrollo. Se ha visto distorsionada por numerosos problemas que, no deberían paralizar un proceso de colaboración metropolitana que se hace inevitable. La oportunidad de la colaboración a esta escala es innegable y resulta urgente su impulso. Es cierto que se han creado diversos organismos de colaboración (Ortizibia, Jaizkibia, San Sebastián Turismo, etc.) y que existían servicios gestionados en común (Mancomunidades del Añarbe y de San Marcos, etc.), pero en los próximos años esa colaboración debe adquirir una velocidad de cruce a pesar de las lógicas discrepancias. Para ello es importante contar con instrumentos de encuentro y reflexión de los alcaldes y autoridades locales de la Comunidad Urbana. En este sentido, hay que valorar, también, la iniciativa Gipuzkoa Aurrera como punto de encuentro de sectores e instituciones más significativas del territorio y con un papel muy relevante en los proyectos estratégicos de Gipuzkoa y, por consiguiente, de la Comunidad Urbana de Donostialdea.

En estos momentos se vislumbra la posibilidad de una efectiva regeneración que concilie la oportunidad de un proyecto de dimensión internacional con la respuesta a las necesidades del entorno de la bahía, especialmente de Pasaia y el área circundante a La Herrera y perteneciente al municipio de Donostia-San Sebastián. La oportunidad del territorio de la bahía para la implantación de actividades y servicios de nuevo cuño que den servicio a

los habitantes de su entorno y que, a su vez, permitan la identificación de grandes proyectos de marca internacional que posicionen al conjunto del territorio de Donostialdea en otra escala, no se puede escapar nuevamente. En este sentido, debe abordarse la iniciativa del puerto exterior, de forma que se adopten decisiones trascendentes para los próximos años, a pesar, también, de la crisis económica. Es el momento de Pasaia.

3. Desarrollar una Estrategia de Marketing de la Ciudad asociada a la calidad, la creatividad y la innovación que mejore su notoriedad como ciudad de referencia a nivel estatal e internacional, utilizando sus elementos más singulares y con capacidad de atracción (paisaje, gastronomía, ciencia/tecnología, oferta cultural).

Desde hace años se viene trabajando para impulsar una estrategia de marketing de Ciudad que permita visibilizar el nuevo modelo de ciudad que incorpora la ciencia y la innovación a la imagen tradicional ligada a los servicios comerciales y turísticos.

Esta necesidad se hace más acuciante teniendo en cuenta la apuesta de la ciudad por la candidatura a Capital Europea de la Cultura 2016 que es una excelente herramienta para difundir un modelo de ciudad que tiene a la cultura como parte de su ADN.

Es necesario un esfuerzo por articular/coordinar una estrategia de marketing de ciudad que permita alinear a todos los agentes tras un modelo. Para ello, más que acciones de comunicación ligadas a la publicidad sería conveniente movilizar a los numerosos “prescriptores” de la ciudad en diferentes ámbitos, y estructurar la gestión y liderazgo de la estrategia.



5.2.4. Eje D. Vivir, disfrutar

Cada vez más, las reflexiones sobre el futuro y la estrategia de las ciudades incorporan factores relacionados con la calidad de vida, identificando y actuando sobre los elementos fundamentales para facilitar la “felicidad” de la ciudadanía.

La estrategia 2010 para Donostia-San Sebastián ya se encaminaba hacia un modelo de ciudad basada en los elementos existentes, desde un planteamiento de “ciudad para la ciudadanía”, para todo el conjunto de ciudadanos y ciudadanas, accesible, equilibrada y sostenible, con una elevada calidad de vida urbana. Se ha de continuar, no obstante, trabajando para llevar la calidad de vida del centro al conjunto de la ciudad, en la búsqueda del equilibrio entre los distintos barrios, eliminando las diferencias existentes, actuando sobre la ciudad de modo que la diferencia entre vivir en un barrio u otro sea la menor posible, e impulsando la mejora en la participación ciudadana en los procesos de desarrollo y rediseño de la ciudad.

Donostia-San Sebastián tiene una buena red de servicios de proximidad (culturales, deportivos, educativos, de salud), fruto de una abierta estrategia en este sentido, y que cuenta con una positiva valoración ciudadana, pero adolece de significativas carencias en aspectos de movilidad, en la que si bien se han hecho notables esfuerzos (peatonalización, carriles-bici, impulso al transporte en bus, etc.), quedan pendientes importantes retos a corto y medio plazo. Con el Plan de Movilidad Urbana Sostenible 2024 se marca la estrategia a seguir en los próximos años, desde el fomento del transporte público, la intermodalidad, la mejora de las conexiones supra-locales,... y donde los avances tecnológicos propiciarán una movilidad más ecológica, más amigable y accesible para el usuario.

La problemática vinculada al acceso a la vivienda aparece como una constante, e importante barrera, especialmente, aunque no exclusivamente, para los jóvenes. De hecho, colectivos como el de las personas mayores solas (en un proceso cada vez más rápido y con un escaso entorno familiar que posibilite su apoyo) es uno de los más afectados. Se proyectan situaciones que van a tener una fuerte incidencia; la línea seguida queda reflejada en una serie de expansiones y actuaciones previstas en el Plan General de Ordenación Urbana (como Auditx Akular), pendiente de su aprobación definitiva.

Volviendo a la búsqueda del “equilibrio o equidad social”, en una sociedad comprometida socialmente, prevenir situaciones de dependencia a través del apoyo a la cooperación, integración, valoración del individuo, ... Tiene que ver, en el caso de las personas mayores y los grupos más vulnerables, con la accesibilidad, un sistema asistencial que fomente la integración, la “intergeneracionalidad”, la adaptación de los servicios y equipamientos existentes a las necesidades de todos y cada uno de los segmentos de la población, pero también que propicie una respuesta al potencial del amplio sector de los servicios a las personas en cuanto al mercado.

Las infraestructuras soporte (saneamiento, agua, energía) tienen encauzadas sus inversiones para los próximos años y con una vocación de sostenibilidad, desde medidas encaminadas al consumo responsable, la búsqueda de eficiencia energética o el fomento de las energías renovables. El reto principal se encuentra en la solución a la problemática de los Residuos Sólidos Urbanos.

En el sistema educativo se detectan necesidades significativas, como en el conocimiento de idiomas e importantes retos a futuro, como la nueva reestructuración de los estudios, las nuevas metodologías docentes, la adaptación al EEES.

En el sistema sanitario empiezan a detectarse síntomas de desgaste del modelo, como carencias de personal de atención, falta de profesionales,..., lo que requerirá un análisis profundo ante los cambios que se prevén en los próximos años (desde la tecnología, hasta la conexión socio-sanitaria derivada especialmente del aumento de la longevidad y la dependencia).

La red de parques, prevista también en el Plan General de Ordenación Urbana, reforzará las dotaciones de espacios verdes de la ciudad y su puesta en valor como “Parques Culturales”, al igual que las nuevas infraestructuras culturales (el renovado Museo de San Telmo, Tabakalera, etc.) contribuirán a mejorar la oferta cultural de la ciudad y su atractivo. En conjunto, tales dotaciones posicionan a la ciudad muy favorablemente frente a otras ciudades de similares características.

5.2. Definición estratégica

El equilibrio entre diseño urbano, sus características geográficas y sus espacios verdes, la red de servicios e infraestructuras de proximidad, unido a su escala, tiene como resultado una ciudad razonablemente amigable para con su ciudadanía y con notable atractivo turístico, pero que sin embargo, requiere una oferta de ocio de diferente formato, donde tenga mayor cabida un ocio alternativo y las actividades destinadas a cada uno de los segmentos de la población, con especial atención a la juventud, a los sectores creativos,..., para hacer una ciudad más “viva”.

Finalmente, aunque ha habido un importante esfuerzo por mejorar la red de telecomunicaciones que permita una buena conectividad, existen importantes problemáticas asociadas a la accesibilidad (precios, etc.) que no están adecuadamente resueltas.

VIVIR, DISFRUTAR.

OBJETIVOS:

1. Impulsar una Estrategia Ambiental que permita un desarrollo equilibrado y sostenible de la ciudad.

Donostia-San Sebastián ha asumido plenamente el reto medioambiental, introduciendo progresivamente el concepto de sostenibilidad en sus actuaciones; de ello da cuenta el esfuerzo realizado en los últimos años con la creación de la Fundación Cristina Enea, la aprobación del Plan contra el Cambio Climático, así como la implantación de sistemas alternativos de captación de energía en los edificios públicos, las actuaciones encaminadas hacia un modelo de movilidad sostenible, la gestión del agua o del saneamiento. Con todo, aunque constituyen un notable avance, se requiere de un esfuerzo continuado en esa línea, en ámbitos como la concienciación ciudadana en aras de la sostenibilidad, la recogida selectiva o la gestión de las necesidades energéticas.

Es necesario desarrollar políticas activas que permitan un escenario de autosuficiencia energética mediante la combinación de la eficiencia en los ámbitos más críticos de consumo (movilidad, edificación –aislamiento, calefacción y acs-) con el desarrollo de energías alternativas, como las nuevas fuentes de energía ligadas al mar. En definitiva, actuaciones que además de potenciar la implicación de la ciudad en la lucha contra el cambio climático, supondrán una reducción de la dependencia de la

energía derivada de los combustibles fósiles, cuya situación futura va a generar desequilibrios sensibles en el precio derivados del aumento de la demanda no compensable con un aumento significativo de la oferta que irá disminuyendo progresivamente.

Tales estrategias suponen, por otra parte, un amplio espectro de oportunidades empresariales, de investigación e innovación en un sector con un potencial de crecimiento exponencial en el medio y largo plazo que la ciudad debe aprovechar.

Las importantes actuaciones relacionadas con la movilidad sostenible realizadas en los últimos años deben de mantener su impulso en los próximos años. Los retos son grandes, pero los proyectos en los que se está trabajando activamente en la actualidad (metro de Donostialdea, TAV, movilidad metropolitana, coordinación de los diferentes medios de transporte, etc.) son muy importantes y están en la línea de la estrategia de movilidad sostenible contenida en el marco del Plan de Movilidad Urbana Sostenible recientemente aprobado. El reto no es, por tanto, “el qué”, sino “cómo” poner en marcha las medidas y decisiones adoptadas en el marco de dicho Plan.

2. Asegurar una red de servicios asistenciales que permita dar respuesta a los nuevos retos planteados en la sociedad con el aumento de la población de mayores, solos y más longevos, nuevas circunstancias de vulnerabilidad, personas con dificultades, familias monoparentales, inmigrantes en riesgo de exclusión,...

Como se señalaba anteriormente, las proyecciones demográficas son muy claras en este aspecto. El aumento de la longevidad, de las familias monoparentales, la disminución del tamaño de la unidad familiar van a ser elementos fundamentales en el devenir de Donostia en la próxima década y siguientes. Preparar la ciudad para esa situación es una prioridad que deberá complementarse con políticas activas para resolver estas cuestiones en otros niveles institucionales.

Así por ejemplo, la necesidad de habilitación de Centros de día y de Residencias de ancianos debe conllevar la reserva de suelo en el planeamiento urbanístico destinado a tal fin en un entorno lo más

próximo posible a su lugar de residencia, asimismo el envejecimiento de la población conlleva, como se ha señalado reiteradamente, la necesidad de promover políticas de promoción de accesibilidad y eliminación de barreras arquitectónicas a lo largo de toda la ciudad, donde el Plan de Accesibilidad de la ciudad ha de servir como punto de partida.

Si bien resulta ineludible un planteamiento de actuación estratégica desde las instancias públicas, con carácter innovador y que se sustente en la cooperación entre los distintos organismos públicos y privados y/o el tercer sector, como ya se ha mencionado, el apoyo de la ciudadanía va a ser también absolutamente necesario en la colaboración para poder mantener un sistema de asistencia de una dimensión que no es comparable con la existente en la actualidad.

3. Impulso a la creación/potenciación de servicios de proximidad tanto públicos (sociales, culturales, educativos, deportivos, sanitarios) como privados (comercios, etc.), para todas las personas, teniendo presente sus necesidades específicas y en el conjunto de la ciudad, facilitando la generación de espacios de convivencia y fomento de la relación entre la ciudadanía.

Donostia-San Sebastián ha promovido durante años la creación de centros de proximidad en los distintos barrios de la ciudad, habiendo creado una malla de centros culturales, deportivos y educativos, ubicados de forma que han desarrollado nuevas centralidades en los mismos.

Las nuevas formas de planificación de la complejidad urbana señalan la necesidad de tener en cuenta factores como el comercio de proximidad, las actividades que generan relación entre las personas de los barrios, la “mixticidad” de usos en el territorio, la generación de espacios públicos, etc. buscando una relación entre la ciudadanía que genere un mayor capital social. Estos espacios y actividades que posibilitan el encuentro son vitales para la creación de redes sociales y asociaciones que permitan la generación de proyectos y actividades colectivas de encuentro. Este proceso de socialización es, también, una potente herramienta para conseguir una sociedad más cohesionada.

Esta potenciación de los servicios de proximidad, presta un servicio de primer nivel a la calidad de vida de los y las donostiaras, bien valorado además, con cierto grado de desigualdad en determinadas áreas/barrios en cuanto a su accesibilidad a dichos servicios o al mantenimiento de los nexos de relación social.

4. Promover una estrategia para el fomento de la natalidad, a través de la cooperación interinstitucional que se traduzca en una política de apoyo a la paternidad/maternidad, favoreciendo la conciliación familiar/laboral.

Desde la perspectiva municipal, las claves van a pasar por favorecer un entorno amigable a las familias, manteniendo las buenas prácticas en cuanto a la conciliación de la vida familiar y laboral, la ampliación de escuelas infantiles..., al tiempo que se ha de promover un plan de actuación interinstitucional de apoyo a la familia, con medidas de calado.

5. Favorecer la gestación de una oferta de ocio variada, destinada al conjunto de la sociedad y con especial atención en las actividades destinadas a la juventud. Dicha necesidad, es una cuestión que aparece una y otra vez como elemento comparativo con otras ciudades.

La oferta de ocio es uno de los factores de atracción y de capacidad de retención “de talento, creatividad,...” de una ciudad. Una buena oferta de ocio, especialmente la dirigida a los jóvenes, permitiría atraer a la juventud a Donostia-San Sebastián, impulsando una imagen más joven y permitiendo una oferta rejuvenecida de nuestra ciudad.



5.2. Definición estratégica

6. Continuar con la estrategia encaminada a un espacio urbano de excelencia, a través del Impulso a la transformación y/o reinención de los espacios urbanos tradicionales de la ciudad (Urgull, Ulía, Urumea, Igeldo, eje ferroviario) para su puesta en valor, potenciando al mismo tiempo el paisaje amigable, accesible y sostenible en la ciudad mediante un diseño urbano que incorpore modelos paisajísticos creativos (arte, parques, etc.)

La transformación y/o reinención de los espacios tradicionales han sido la clave para la actualización e innovación de la ciudad. El Náutico, el Kursaal, el Aquarium, Tabakalera, San Telmo... , han sido numerosos los espacios que han sufrido transformaciones teniendo en cuenta las actividades que posibilitaron su creación, pero actualizándolos, reinventándolos.

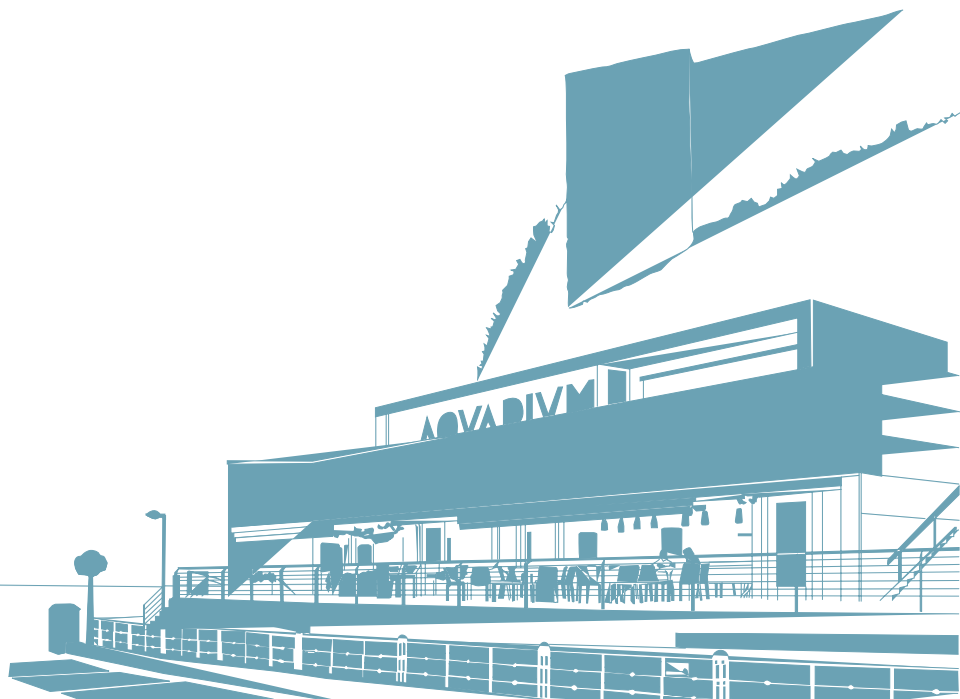
Los espacios de oportunidad para continuar mejorando la calidad de vida de los donostiarra -pero al mismo tiempo también la proyección de la ciudad- están ahí, Urgull, Ulía o Igeldo. Es una forma idónea de repensar la ciudad y aportar una imagen innovadora de la misma.

La ciudad ha ido desarrollando distintos ámbitos en los que ha incorporado un conocimiento ligado a aspectos esenciales para ser considerada creativa y en la línea de una rotunda transformación urbana. A pesar de su imagen aparentemente estática, el paisaje urbano donostiarra se ha ido generando a partir de actuaciones urbanas innovadoras en su tiempo (Ensanche de Cortazar, Náutico, Paseo Nuevo, Kursaal, Zurriola, Peine del Viento,...) manteniendo un adecuado equilibrio entre la naturaleza y la acción humana. Potenciar esa tensión innovadora en la ciudad manteniendo ese equilibrio entre naturaleza y la acción humana innovadora es, sin duda, un elemento fundamental para que siga siendo un referente.

La apuesta de la ciudad por una planificación urbana innovadora debe apoyarse en el conocimiento existente (como la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la UPV/EHU) y la presencia de sectores industriales ligados a este ámbito, así como en el Plan de Movilidad Sostenible, en cuanto a los aspectos de accesibilidad y amigabilidad urbana. En este sentido, un espacio con grandes oportunidades y necesidades de transformación y regeneración como es la Bahía de Pasaia, proporciona un excelente campo para su aplicación.

7. Lograr una oferta comercial, hostelera y turística ligada a la calidad, creatividad e innovación que permita identificar a la ciudad como el lugar más atractivo para vivir y disfrutar.

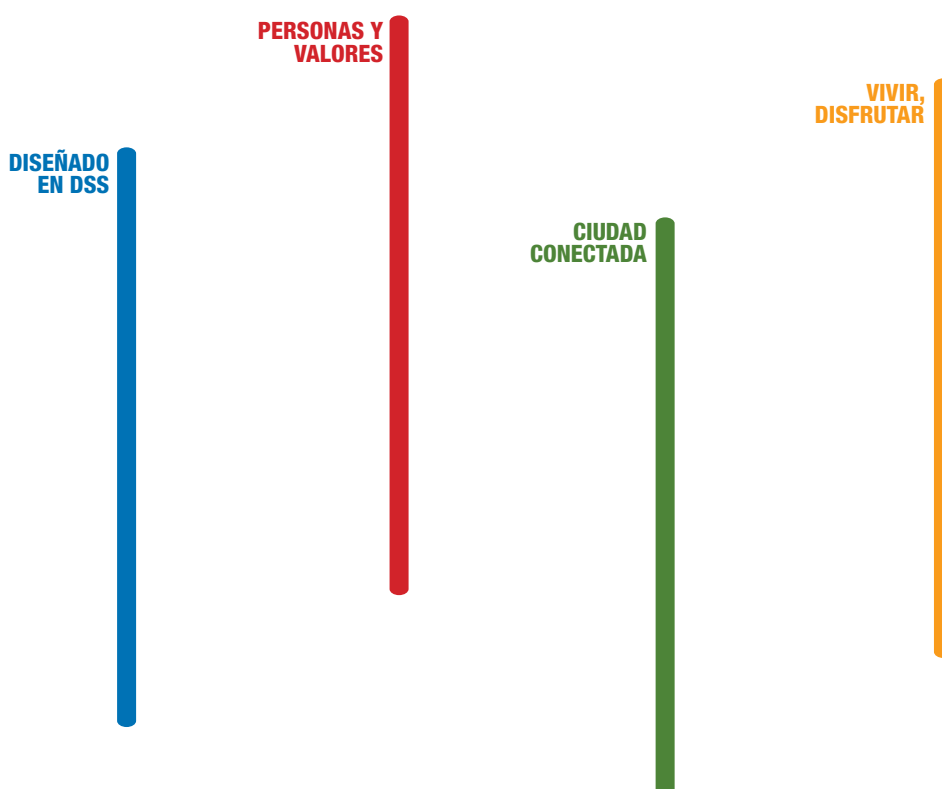
Es necesario profundizar en la estrategia diseñada en el Plan Estratégico 2010, en el sentido de impulsar la calidad y la innovación en los sectores comerciales, hosteleros, hosteleros, y en general todos aquellos ligados al ocio y la creación de nuevos productos turísticos. La ciudad ha avanzado en la creación de estructuras de dinamización de los sectores comercial y turístico (Donosti SShops y San Sebastián Turismo), pero tiene ante sí importantes retos de modernización (diseño, calidad, atención,...), competencia o singularidad.



5.3. De la estrategia a la acción

Un plan estratégico es importante porque nos ayuda a definir el rumbo teniendo en cuenta que queremos llegar a algún sitio, a esa ciudad deseada. Pero lo que nos ayuda a llegar a ese destino son las líneas de acción y los proyectos estratégicos. Hay proyectos a largo, corto y medio plazo que nos permiten realizar ese itinerario diseñado. Este plan cumple con esos requisitos y plantea una serie de proyectos concretos, así como unas líneas de acción que habrá que ir desarrollando, máxime teniendo en cuenta la especial coyuntura en la que se plantea el plan y la incertidumbre generada, especialmente, con respecto al futuro.

Les presentamos las ideas básicas del despliegue de proyectos y líneas de acción.



5.3.1 Diseñado en DSS

CIUDAD DE LA CIENCIA Y LA INNOVACIÓN / i + C

- Impulsar la creación de centros universitarios y/o ámbitos de excelencia y con perfil internacional
- Atracción de talento
- Agoragune. Creación de nodos de fomento del intercambio de conocimiento (open innovation)
- Divulgación del conocimiento científico
- Red Urbana de Parques Culturales para el Conocimiento
- Facilitar el proceso de puesta en marcha de nuevas actividades ligadas a la innovación
- Marketing de capacidades en los ámbitos emergentes (especialmente BIO, NANO y TICs)

DONOSTIA LAB

- Smart city-Ciudad Inteligente / Innovación tecnológica y/o social
- Ciudad laboratorio-experimentación de tecnologías desarrolladas en DSS/Gipuzkoa
- Impulso a la cultura de la innovación en la ciudad
- Urumea@

IMPULSO A LAS ACTIVIDADES DE LA ECONOMÍA CREATIVA

- Cultura
- Media/Audiovisual
- Música
- Software
- Atracción de empresas líderes en el ámbito

ENERGÍA

- Cluster de Empresas de Energías Renovables Eficiencia Energética
- Enertic

i-TOURISM

- Innovación en productos y servicios relacionados con el turismo

GASTRONOMÍA

- Basque Culinary Center
- Cluster de Gastronomía

DEPORTE

- Centro de Innovación en el Deporte
- Surf DSS
- Puerto deportivo en Pasaia

POLO DE INNOVACIÓN EN ENVEJECIMIENTO

5.3.2 Personas y valores

CULTURA DE PAZ

- Instituto de DDHH-Casa de la Paz
- Ciudad Educadora-Reconciliación
- Premio Internacional de Activistas por la Paz

CIUDAD ABIERTA

- Programa de acogida y socialización de nuevos residentes
- Fomento de la interculturalidad

CIUDAD AMIGABLE CON LA EDAD

- Referente internacional
- Fomento de la relación intergeneracional
- Fomento del Envejecimiento Activo
- Impulso al voluntariado-Portales Solidarios

DSS ACCESIBLE

- Facilitar la accesibilidad de las personas con discapacidad

IMPULSAR LA GENERACIÓN DE CAPITAL SOCIAL

- Creación de un Centro de Innovación Social
- Plan de implementación de Capital Social
- Banco de Activismo Social
- Impulso al tejido asociativo

DSS LINGUA - SOCIEDAD PLURILINGÜE

- Donostia Capital del Euskera
- Potenciación del conocimiento de idiomas

IMPULSO A LA GOBERNANZA

- Instituto de la Gobernanza Democrática
- Democracia participativa

5.3.3 Ciudad conectada

DSS CONNECTION

- Centro Intermodal de Atotxa
- Metro de Donostialdea
- Coordinación / Optimización movilidad Metropolitana
- Optimización red aeroportuaria
- Participar activamente en el proyecto de puerto exterior

DSS COLABORACIÓN INTELIGENTE

- Impulsar la colaboración metropolitana
- Los nuevos territorios del Tren de Alta Velocidad
- Creación y liderazgo de una red de ciudades intermedias
- Regeneración de la Bahía de Pasaia

SAN SEBASTIÁN INTERNACIONAL

- Estrategia de imagen y posicionamiento
- Donostia-San Sebastián Capital Cultural Europea 2016

5.3.4 Vivir, disfrutar

i-URBAN

- Reinención/regeneración Urgull, Ulía, Igeldo
- Red de Parques Culturales
- Instituto de Innovación Urbana
- Parque Fluvial de Urumea
- Aquarium 3ª fase

SAN SEBASTIÁN INCLUSIVA

- Planificación de las necesidades de atención al colectivo de Mayores
- Casa de la Mujer
- Otros colectivos

EKODONOSTIA - ESTRATEGIA AMBIENTAL

- Estrategia para el Autoabastecimiento Energético
- Plan de Lucha contra el Cambio Climático
- Plan de Movilidad Urbana Sostenible de la Ciudad
- Plan Integral de RSU

SERVICIOS DE PROXIMIDAD

- Centros de proximidad públicos (Culturales, Sociales, Deportivos, Educativos, Sanitarios,...)
- Potenciar el comercio de proximidad

FOMENTO DE LA NATALIDAD

- Medidas que contribuyen al fomento de la natalidad

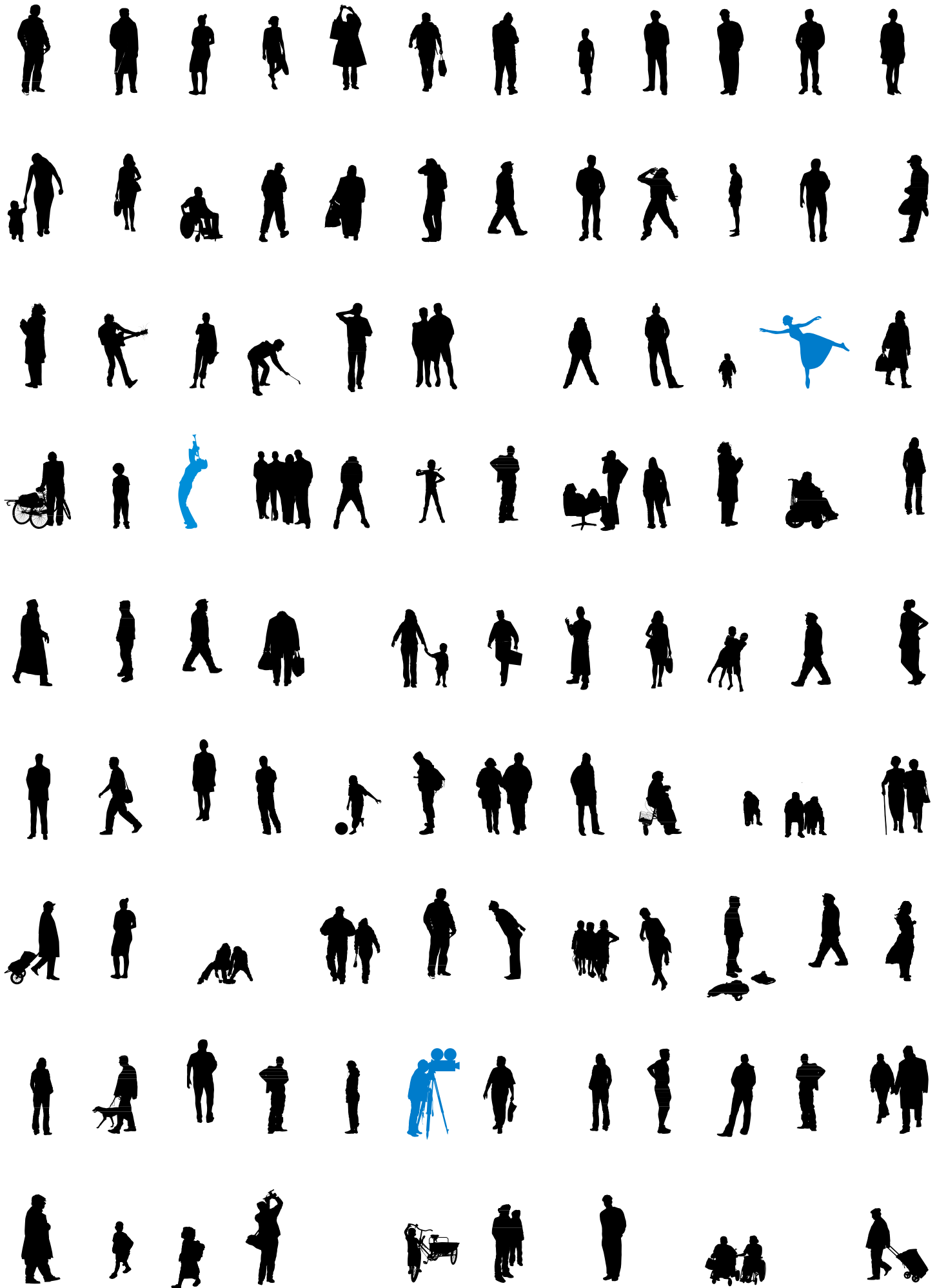
DONOSTIA DIBERTIDA - OCIO JÓVENES

i-SHOP

- Innovación en el comercio

DSS HABITADA ACCESO A LA VIVIENDA

- Desarrollo del programa de viviendas del Plan General de Ordenación Urbana



6. Personas y entidades invitadas

6.1. Comisión Delegada

AAVV AÑORGA TXIKI

Sr. Javier Beorlegui

ADEGI

Sr. José Miguel Ayerza (Vicepresidente)

AYTO. DE DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

Sra. Duñike Agirrezabalaga (Alternatiba)

Sr. José Luis Arrue (PP)

Sra. Ainhoa Beola (Aralar)

Sr. Ricardo Burutaran (EA)

Sr. Odón Elorza (Alcalde)

Sr. Xabier Ezeizabarrena (EAJ-PNV)

Sra. Marisol Garmendia (Concejala Delegada)

ASOCIACIÓN ATZEGI

Sr. Jose Luis Basoko

(Presidente Consejo Social)

CÁMARA DE GIPUZKOA

Sr. Agustín Eizagirre

DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA

Sr. Jon Basterra

DONOSTI SSHOPS

Sra. Lourdes Lazaro

EMAUS FUNDACIÓN SOCIAL

Sra. Nerea Kortajarena

FATRONIK

Sr. Luis Goenaga

GOBIERNO CENTRAL

Sr. Francisco Jordán De Urries

GOBIERNO VASCO

Sr. Koldo Hualde

Sr. Iñaki Beristain (hasta 2008)

KUTXA

Sr. Ignacio Zuzuarregui

Sr. Alberto Martinez (Hasta 2010)

MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

Sr. Javier Mutuberria

OFICINA DE ESTRATEGIA DSS

Sr. Kepa Korta (Vicepresidente Consejo Social)

PARQUE TECNOLÓGICO DE SAN SEBASTIÁN

Sr. Lucio Hernando

Sr. Joakin Telleria (Hasta 2008)

PASAIKO UDALA

Sra. Maider Ziganda

TABAKALERA-CICC

Sra. Mirian Anitua

Sr. Joxean Muñoz (Hasta 2010)

SAN SEBASTIÁN GIPUZKOABASKET

Sr. German Cea

TALLER KULTUR LANTEGIA

Sr. Aitor Salaberria

TISA

Sra. Hutsune Mendiburu

UNIVERSIDAD DE DEUSTO SAN SEBASTIÁN

Sr. P. Fernando de la Iglesia

Sr. Jose M^a Guibert (Hasta 2008)

UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Sr. Mikel Arcelus

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO

Sra. Cristina Uriarte (Presidenta)

6.2. Consejo Social

AAVV ALOKAIRUA BENTA BERRI

Sr. Luciano Vázquez

AAVV AÑORGA TXIKI

Sr. Javier Beorlegui

AAVV LANTXABE

Sr. Juan Carlos Berzosa

ADEGI

Coordinador Empresas y Relaciones Exteriores

Sr. Juan Mancisidor

AENA Aeropuerto de San Sebastián

Sr. José Manuel Sánchez

AMPAS(BAIKARA)

Sr. Imanol Zubizarreta

(ASOCIACIÓN ATZEGI)

Sr. José Luis Basoko (Presidente)

ASOCIACIÓN CULTURA MUSICAL

Sr. Eduardo Clausen

ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS

DE HOSTELERÍA DE GIPUZKOA

Sr. Mikel Ubarrechena

ASOCIACIÓN ESCLEROSIS MÚLTIPLE

Sra. M^a Luisa Ustarroz

AUTORIDAD PORTUARIA PASAJES

Sr. Gregorio Irigoyen

AYTO. DE DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

Sra. Duñike Agirrezabalaga (Alternativa)

Sr. José Luis Arrue (PP)

Sra. Ainhoa Beola (Aralar)

Sr. Ricardo Burutaran (EA)

Sr. Odón Elorza (Alcalde)

Sr. Xabier Ezeizabarrena (EAJ-PNV)

Sra. Marisol Garmendia (PSE-EE)

CADENA SER

Sr. Ricardo Cantera

CÁMARA DE GIPUZKOA

Sr. Agustín Eizagirre

CCOO

Responsable Territorial CCOO

Sr. Mikel Telletxea

CIUDADANOS

Sr. Jesús M^a Araneta

Sr. Andrés Ballesterro

Sr. Jaime Díaz de Mendibil

Sra. Ane Estella

Sra. Toñi Gaspar

Sra. Izaskun Vázquez

COLEGIO DE ABOGADOS

Sra. Lurdes Maiztegui

CONSEJO ACCIÓN SOCIAL

(FUNDACIÓN EMAUS)

Sra. Nerea Kortajarena

CONSEJO COMERCIO

Sra. Maite Jauregi

CONSEJO COOPERACIÓN

Sra. Mertxe Digón (Fundación Interred)

CONSEJO CULTURA

(TALLER KULTUR LANTEGIA)

Sr. Aitor Salaberria

CONSEJO DEPORTES

(SAN SEBASTIÁN GIPUZKOA BASKET)

Sr. Germán Cea

CONSEJO EUSKERA

Sr. Dani Goñi (Bagera elkartea)

CONSEJO JÓVENES

Haiett Fornies

CONSEJO MEDIO AMBIENTE (SEO)

Sr. Ramón Elozegi

CONSEJO MOVILIDAD

Sr. Luis Murguía

CONSEJO MUJER

Sra. Amaia Lasheras

CONSEJO PLANEAMIENTO

Sr. Joxean Medina (Asociación Defensa Patrimonio)

CONSEJO TURISMO

Sr. Manu Narvaez

DBUS COMPAÑÍA DEL TRANVÍA SS

Sr. Gerardo Lertxundi

OFICINA DE ESTRATEGIA DSS

Sr. Kepa Korta (Vicepresidente)

DIPC

Sr. Pedro Miguel Etxenike

DIARIO VASCO

Sr. Enrique Erentxun

ELA

ELKARTU (Federación Coordinadora de Disminuídos Fisicos de Gipuzkoa)

Sra. Raquel Barroso

EUSKO JAURLARITZA

Lehendakaritza

EUSKO TREN

Sr. José Ignacio Asensio

FAMILIAS NUMEROSAS (LILURALDI)

Sr. Gorka Álvarez

FEDERACIÓN DE FÚTBOL

Sr. Juan Luis Larrea

FEDERACIÓN MERCANTIL DE GIPUZKOA

Sra. Teresa Cormenzana

FUNDACIÓN MATIA

Sr. José Antonio Aguirre

FUNDACIÓN OCEANOGRÁFICA DE GIPUZKOA

Sr. Vicente Zaragüeta

GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA

Sr. Imanol Lasa

INMIGRANTES (ASODEUS)

Sr. Belkis John

KUTXA

Sr. Juan José Mendizabal

LAB

Sr. Josetxo Ibazeta MANCOMUNIDAD DE SAN MARCOS

Sr. Kepa Ugartemendia

MANCOMUNIDAD DEL AÑARBE

Sr. Enrique Noain

MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

Sr. Javier Mutuberria

PARQUE EMPRESARIAL ZUATZU

Sra. Ruth Morcillo

PARQUE TECNOLÓGICO DE SAN SEBASTIÁN

Sr. Lucio Hernando

REAL SOCIEDAD

Sr. Jokin Aperribay

RENFE CERCANÍAS

Sr. Pedro Pinilla

TABAKALERA (CICC)

Sra. Miriam Anitua

UGT

Sr. José M^a Diez

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

Vicerrector

Sr. José Javier Pardo

UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Subdirector del Tecnun

Sr. Mikel Arcelus

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO

Sra. Cristina Uriarte

6.3. Grupos de trabajo

GRUPO MÚSICA

AYTO. DE DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

Sr. Denis Itxaso González

Sr. Mikel Mate

CONCURSO INTERNACIONAL DE PIANO Y
MÚSICA DE CÁMARA CIUDAD DE SAN SEBASTIÁN

Sra. Rosa Zarate Gallego

CONSERVATORIO DE GRADO MEDIO FRANCISCO
ESCUDERO

Sr. Francisco M^a Escudero

DONOSTIAKULTURA

Sr. Patxi Presa

EASO CORO

Sr. Gorka Miranda

ERESBIL

Sr. Jon Bagüés

FESTIVAL DE JAZZ

Sr. Miguel Martín

FOMENTO DE SAN SEBASTIÁN, S.A.

Sr. Eukén Sesé

FUNDACION KURSAAL

Sr. Andoni Alonso

GET IN

Sr. Iñigo Argomaniz

KOLDO MITXELENA

Sr. Frantxís López Landatxe

MÚSICO

Sr. Iñaki Tellería

MUSIKENE

Sra. Carmen Rodríguez Suso

OFICINA DE ESTRATEGIA DSS

Sr. Kepa Korta Murua

Sra. Eva Coloma

ORFEÓN DONOSTIARRA

Sr. Jose Antonio Sáinz de Alfaro

ORQUESTA SINFONICA DE EUSKADI

Sr. Iñigo Alberdi Amasorrain

PASAIA MUSIKAL

Sr. Juan Jesús Neira de Lucas

QUINCENA MUSICAL DE SAN SEBASTIÁN

Sr. Jose Antonio Echenique

SYNTORAMA

Sr. Mikel Camino

GRUPO INNOVACIÓN

BIODONOSTIA INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN

Sr. Julio Arrizabalaga

BIC BERRILAN

Sr. Juan M^a Uzkudun

BIC GIPUZKOA BERRILAN

Sra. Marisa Arriola

CIC NANOGUNE

Sr. Jose M. Pitarke

CIC TOURGUNE

Sr. Garikoitz Agote

CIDETEC

Sr. Javier Rodríguez Parra

CURSOS DE VERANO DE U.P.V-EHU

Sr. José Luis De La Cuesta

FATRONIK

Sr. Luis Goenaga

FOMENTO DE SAN SEBASTIÁN, S.A.

Sr. Eukén Sesé

GIPUZKOA BERRITZEN

Sr. Gaizka Zulaika

IKERLAN

Sr. Iñaki Aranburu

INASMET-TECNALIA

Sr. Jose Manuel Giral

INSTITUTO DE INNOVACIÓN (IBERMÁTICA)

Sr. Jose Luis Larrea

MATIA FUNDAZIOA

Sra. Aitziber Zubillaga

NGS

Sr. Tomás Falcón

OFICINA DE ESTRATEGIA DSS

Sr. Kepa Korta Murua

Sra. Judith Moreno

PARQUE TECNOLÓGICO DE SAN SEBASTIÁN

Sr. Lucio Hernando

POLICLÍNICA GIPUZKOA

Sr. Gurutz Linazasoro

UPV-EHU

Sr. Txema Asua

UPV-EHU- IKERBASQUE

Sr. Fernando Cossio

UPV-EHU- ZUZENBIDEA

Sr. Demetrio Loperena

VICOMTECH

Sr. Julián Flórez Esnal

GRUPO ECONOMÍA CREATIVA

ARISTA

Sr. Enrique Astier

ÁTICO

Sr. Juan Rodrigo

AYTO. DE DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

Sra. Ainhoa Beola Olaziregi

BIT&MINA

Sr. Unai Marzo

CALLATE LA BOCA

Sra. Maria Iñiguez

Sr. Juan Ortiz de Zarate

COLEGIO OFICIAL DE ARQUITECTOS

VASCO-NAVARRO - DELEGACIÓN EN GIPUZKOA

Sra. Maria Iñiguez

CTISOFT

Sr. Luis Miguel Veá

DIGITAL VASCA

Sr. Iñigo Kortabitarte

DIMENSIÓN

Sr. Gille Viglione

ELKAR

Sr. José M^a Sors

FOMENTO DE SAN SEBASTIÁN, S.A.

Sr. Eukén Sesé

GOOGLE ESPAÑA

Sr. Alex Gibelalde

IBERMÁTICA

Sr. José Luis Larrea

INNOVAE VISION

Sr. Pablo Ayala

LOREAK MENDIAN

Sr. Victor Serna

OFICINA DE ESTRATEGIA DSS

Sra. Eva Coloma

Sra. Idoia Elso

Sra. Judith Moreno

Sr. Kepa Korta Murua

PUBLIS NCM

Sr. Pedro Esnaola

TAKE AWAY KNOWLEDGE

Sr. Oscar Astier

TGA + ASOCIADOS

Sr. Txema G. Amiano

UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO

Sra. Victoria de Elizagarate

Sr. Jose Miguel Alonso

Sr. Juanjo Arrizabalaga

Sr. Luis Sesé

GRUPO BIOCIENCIAS

B+ODONOSTIA - INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN

Sr. Julio Arrizabalaga

BCBL

Sr. Philip Monahan

BIC GIPUZKOA BERRILAN

Sra. Marisa Arriola

BIOBIDE, S.L.

Sra. Idoia Ruiz de Azúa

CIDETEC

Sr. Javier Rodríguez Parra

DONOSTIAKO BERRITZEGUNEA

Sra. Lourdes Iriarte Olarra

DRO BIOSYSTEMS, S.L.

Sr. Marcos Simón

FATRONIK

Sr. José Miguel Azkoitia

FOMENTO DE SAN SEBASTIÁN, S.A.

Sr. Eukén Sesé

FUNDACIÓN MATIA

Sr. Javier Yanguas

HOSPITAL DE DONOSTIA

Sr. Adolfo López de Munain

INASMET-TECNALIA

Sr. Gregorio Ortiz de Urbina

OFICINA DE ESTRATEGIA DSS

Sr. Kepa Korta Murua

Sra. Judith Moreno

ONKOLOGIKO

Sr. Jon Etxeberria Cruz

PARQUE TECNOLÓGICO DE SAN SEBASTIÁN

Sr. Lucio Hernando

POLICLÍNICA GIPUZKOA

Sr. Gurutz Linazasoro

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO

Sra. Itziar Alkorta

Sr. Paco Etxeberria

Sra. Cristina Uriarte Toledo

VICOMTECH

Sr. Julián Flórez Esnal

GRUPO DEPORTE

ASOCIACIÓN DE GIMNASIOS
Sr. Martín Azpiroz

ATHLON
Sr. Isidro Elduaïen

AYTO DE DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN
Sra. Leire Landa
Sr. Jon Lasa

CLUBES DEPORTIVOS
Sr. Pepe Alonso

DIGITAL VASCA
Sr. Iñigo Kortabitarte

DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA
Sr. Iñaki Ugarteburu

DONOSTI CUP
Sr. Iñigo Olaizola

DONOSTIAKO GROSEKO INDARRA SURF TALDEA
Sr. Julen Larrañaga

FEDERACION ATLETISMO
Sr. Ramón Cid

FEDERACIÓN GUIPUZCOANA DE BALONCESTO
Sr. Vicente Mozo

FOMENTO DE SAN SEBASTIÁN, S.A.
Sr. Eukén Sesé

HUMAN SPORTS
Sr. Iñigo Ugarte

KIROL MANAGEMENT S.L
Sr. Eduardo González

LAGUNARO
Sr. Germán Cea

LKS
Sr. Jon Berbel

MUNDAIZ GYM
Sra. Mª Victoria Aldarondo

OFICINA DE ESTRATEGIA DSS
Sr. Kepa Korta Murua
Sra. Eva Coloma
Sra. Judith Moreno

PROYECTO OLIMPPIA
Sr. Iker Aldalur

REAL SOCIEDAD DE FUTBOL
Sr. Jokin Aperribay

SAN SEBASTIÁN TURISMO-DONOSTIA TURISMOA
Sr. Manu Narváez

SDS
Sr. Ramón Santamaría
Sr. Jaime Caballero

GRUPO CULTURA

ACTRIZ

Sra. Aizpea Goenaga

ARANZADI ZIENTZI ELKARTEA

Sr. Juanxo Agirre Mauleón

AYUNTAMIENTO DE DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

Sr. Antton Azpitarte

Sr. Odón Elorza

Sr. Denis Itxaso González

Sr. Mikel Mate

Sra. Eva Salaberria

BALLET BIARRITZ-DANTZAZ

Sr. Filgi Claverie

CENTRO KURSAAL

Sr. Iker Goikoetxea

CURSOS DE VERANO DE U.P.V

Sr. José Luis De La Cuesta

DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA

Sr. Haritz Solupe

DONOSTIA KULTURA

Sra. Jaione Askasibar

Sr. Patxi Presa

EITB

Sr. Alberto Surio

ELEKTRONIKALDEA

Sr. Sergio Cruzado

ESCRITORA

Sra. Luisa Etxenike

EUSKAL EDITOREEN ELKARTEA

Sr. Jorge Jiménez-Bech

EUSKO IKASKUNTZA

Sr. Jose M^a Velez de Mendizabal

FESTIVAL DE JAZZ

Sr. Miguel Martín

FESTIVAL INTERNACIONAL DE CINE

Sr. Mikel Olaciregui

FOTÓGRAFO

Sr. Jose Javier Serrano

GOBIERNO VASCO

Sr. Miguel Toral López

IBAIA

Sr. Joxe Portela

K-6 GESTIÓN CULTURAL

Sra. Cristina Aguirre

KOLDO MITXELENA

Sr. Frantxis López Landatxe

KUTXAESPACIO

Sr. Mikel Goñi

MUSEO SAN TELMO

Sra. Susana Soto

MUSIKENE

Sra. M^a José Cano Espín

OFICINA DE ESTRATEGIA DSS

Sr. Kepa Korta Murua

Sra. Eva Coloma

Sra. Idoia Elso

Sra. Judith Moreno

OFICINA SAN SEBASTIÁN 2016

Sr. Santi Eraso

ORQUESTA SINFONICA DE EUSKADI

Sr. Iñigo Alberdi Amosarrain

QUINCENA MUSICAL DE SAN SEBASTIÁN

Sr. Patrick Alfaya

SAN SEBASTIÁN TURISMO

Sr. Manu Narváez

TABAKALERA

Sr. Joxean Muñoz Otaegi

TANTTAKA

Sr. Fernando Bernués

GRUPO ESTRATEGIA AMBIENTAL

AGUAS AÑARBE. PRESIDENTE

Sr. Enrique Noain

AGUAS AÑARBE. RESPONSABLE COMUNICACIÓN

Sr. Iban Zubeldia

ARQUITECTO URBANISTA

Sr. Iñaki Bolibar

AYUNTAMIENTO DE DONOSTIA- SAN SEBASTIÁN

Sr. Mikel Esnal (Bienestar Social)

Sr. Miguel Ángel Díez (Medio Ambiente)

Sr. Agustín Egaña (Proyectos y obras)

Sr. Juan Carlos Cuevas (Urbanismo)

Sra. Victoria Iglesias (Medio ambiente)

Sra. Ana Juaristi (Medio ambiente)

Sr. Alfonso Vázquez (Proyectos y obras)

AZTI

Sr. Raúl Castro

BERRITZEGUNE

Sr. Fernando Fouz

DBUS

Sr. Javier Vallejo

ECONOMÍA APLICADA. UPV-EHU

Sr. Eduardo Malagón

EMAÚS

Sra. Begoña Cabaleiro

FACULTAD DE QUÍMICAS UPV-EHU

Sr. Iñigo Legorburu

FUNDACIÓN CRISTINA ENEA

Sr. Txema Hernández

Sr. Manu González

KALAPIE

Sr. Higinio Otazu

OFICINA DE ESTRATEGIA DSS

Sr. Kepa Korta

PAISAJISTA

Sr. Iñigo Seguroloa

QUÍMICO

Sr. Josean Meoqui

07. Anexos

ANEXO I

Consejo Social y Comisión Delegada del Plan Estratégico

La Ley 57/2003, de 16 de Diciembre sobre medidas para la modernización del Gobierno Local que entró en vigor el 1 de Enero de 2004, además de implicar un cambio sustancial en materias objeto de la regulación normativa local, establece, en relación a las grandes ciudades (entre las que se encuentra Donostia-San Sebastián) la necesidad de creación de un órgano denominado “Consejo Social”. Concretamente, en su artículo 131 señala que: ***“1.- En los municipios señalados en este Título, existirá un Consejo Social, integrado por representantes de las organizaciones económicas, sociales, profesionales y de vecinos más representativas. 2.- Corresponderá a este Consejo, además de las funciones que determine el Pleno mediante normas orgánicas, la emisión de Informes, estudios y propuestas en materia de desarrollo económico local, planificación estratégica de la ciudad y grandes proyectos urbanos.”***

Como desarrollo de esta Ley, el Ayuntamiento de San Sebastián aprobó con fecha 26 de Enero de 2008 el Reglamento Orgánico del Consejo Social señalando en su artículo 1 que ***“... es el máximo órgano consultivo de participación, con las funciones de información, estudio, debate y asesoramiento para la determinación de las grandes líneas de la política municipal que incidan en el desarrollo estratégico, económico, social y cultural de nuestra ciudad”*** un órgano consultivo lo más amplio posible para la participación y deliberación de los asuntos que afectan a la globalidad de la ciudad. Su objeto consiste en prestar asesoramiento en los grandes proyectos urbanos, el desarrollo económico y la planificación estratégica.

El Reglamento detalla las personas y entidades que forman parte del Consejo, sus funciones, los órganos de gobierno, etc.

En su artículo 5 se detallan las funciones del Consejo Social:

- a. *“Fomentar la participación de la ciudadanía y sus entidades en las grandes decisiones que interesan a San Sebastián.*
- b. *Favorecer la colaboración de las organizaciones económicas, culturales, profesionales y sociales entre sí y con el Ayuntamiento para incidir en el fortalecimiento económico y en la cohesión social de la ciudad.*
- c. *Cooperar en el impulso de cuantas iniciativas incidan positivamente en la promoción económica y social de San Sebastián, tanto públicas como privadas.*
- d. *Impulsar y seguir la ejecución de los proyectos estratégicos de la mano de la Comisión Delegada creada al efecto.*
- e. *Promover el debate, aportar iniciativas, encargar estudios, elevar propuestas o sugerencias al Ayuntamiento que guarden relación con el objeto del Consejo Social.*
- f. *El debate y seguimiento del Plan Estratégico de Donostia-San Sebastián a propuesta de la Comisión Delegada.*
- g. *Emitir Informe sobre los asuntos que le sean solicitados por el Alcalde/esa, el Pleno o el propio Consejo Social.*
- h. *Conocer y debatir el Plan de Actuación municipal, ordenanzas y otras disposiciones de carácter general.*
- i. *Conocer los presupuestos municipales y los resultados de su ejecución.*
- j. *Prestar apoyo a los consejos Sectoriales de la Ciudad y conocer sus conclusiones, iniciativas y deliberaciones.*
- k. *Proponer iniciativas ciudadanas, solicitar la convocatoria de audiencias públicas, proponer el impulso de procesos participativos, consultas ciudadanas y referéndum.*
- l. *Proponer la realización de estudios sobre temas de interés para la ciudad y promover el debate sobre los resultados.*
- m. *Elaboración de un informe anual, con una Memoria en la que se expongan sus consideraciones sobre la situación de la ciudad, así como de sus expectativas en el futuro y propuestas de actuación.*

n. *Cualesquiera otras funciones que determine el Pleno municipal mediante normas orgánicas.*”

Por otra parte, y para el adecuado seguimiento del Plan se crea la Comisión Delegada del Plan Estratégico que será asistida por la Oficina del Plan Estratégico. En el artículo 20 se detallan los miembros de la indicada Comisión: **“Estará compuesto por un máximo de 29 personas que serán nombradas por el Plenario del Consejo Social, a propuesta de su Presidencia y tras consultar a la Comisión Permanente. Serán renovadas cuando así lo determinen las entidades a quienes representan y en todo caso con el cambio de la Corporación.**

- Presidencia del Plenario.
- Vicepresidencia del Plenario.
- El Alcalde o Alcaldesa.
- Un concejal de cada grupo político municipal.
- Un representante de la Administración Central.
- Una persona representante del Gobierno Vasco.
- Una persona representante de la Diputación Foral de Gipuzkoa.
- Un Alcalde o Alcaldesa de los Municipios de las Comarcas citadas en el Artículo 19.F.
- Dirección del Plan Estratégico de San Sebastián.
- Una persona representante de Adegí.
- Una persona representante de Mondragón Corporación Cooperativa.
- Una persona representante de la Cámara de Gipuzkoa.
- Una persona representante de Fundación Matia.
- Una persona representante de Kutxa
- Una persona representante de las organizaciones sociales.
- Una persona representante de las organizaciones culturales.
- Una persona representante de las organizaciones deportivas.
- Una persona representante de las organizaciones vecinales.
- Vicerrectora o Vicerrector del Campus de Gipuzkoa de la UPV.
- Un representante del Campus en Donostia de la Universidad de Deusto.
- Un representante del Campus en Donostia de la Universidad de Navarra.

- Una persona representante del sector científico-tecnológico (Parques Tecnológicos, Centros Tecnológicos, Unidades de Investigación...).
- Cuatro representantes elegidos libremente del Plenario del Consejo.

Las funciones de la Comisión Delegada, tal y como se detalla en el artículo 19 del referido reglamento son las siguientes:

- a. La participación en el estudio, ejecución y el seguimiento del proceso de planificación estratégica sectorial y territorial de San Sebastián y su Comunidad Urbana. En este sentido, potenciará el debate e impulsará, en coordinación con el Consejo Social, la realización de estudios e informes sobre aspectos relevantes del Plan Estratégico de la Ciudad.
- b. Dar cuenta de la marcha de los grandes proyectos urbanos ante el Consejo Social de la ciudad, así como servir de incubadora de nuevos proyectos. Asimismo, presentará anualmente un informe de reflexión sobre la evolución de San Sebastián y la Comunidad Urbana de Donostialdea, así como del progreso en la aplicación del Plan Estratégico, incorporando un cuadro de indicadores.
- c. Promover y difundir la cultura y la metodología de la planificación estratégica en los procesos de desarrollo económico y social.
- d. Cooperar en las esferas que incidan positivamente en la promoción económica de San Sebastián, impulsando la iniciativa pública y privada a tal efecto.
- e. Facilitar la presencia de Donostia-San Sebastián en redes de ciudades y especialmente en los organismos del “corredor” de Bayona- San Sebastián y de Euskal Hiria. Siempre con el objetivo de obtener experiencias de aplicación y buscar la mayor colaboración en aquellos ámbitos que puedan favorecer la estrategia de la ciudad.
- f. Apoyar el proceso de reflexión estratégica de los municipios que conforman la Comunidad Urbana de Donostialdea, Oarsoaldea y Bidasoaldea, en colaboración con las entidades comarcales que desarrollan su cometido en aquellas áreas territoriales.

Finalmente señalar que en la sesión constitutiva de la Comisión Delegada del Plan Estratégico se aprueba la puesta en marcha del proceso de elaboración del Plan Estratégico 2020 y la propuesta metodológica.

ANEXO II

Participación presencial en el proceso de reflexión: Comisión Delegada del Plan Estratégico y comisiones sectoriales

La dinámica de trabajo presencial de la Comisión Delegada del Plan Estratégico de Donostia-San Sebastián ha sido la siguiente:

- Aprobación de la **puesta en marcha del proceso** y de la propuesta metodológica (19 de mayo de 2008, en la Sala Club del Teatro Victoria Eugenia).
 - Presentación y reflexión sobre la **Encuesta de Percepción Ciudadana** en el marco del Diagnóstico de la Ciudad (29 de octubre de 2008, en el Vicerrectorado del Campus de Gipuzkoa de la UPV/EHU).
 - Presentación y debate sobre el **Diagnóstico** en el marco de la preparación de la Matriz DAFO y debate y elaboración del **Análisis Interno** y la propuesta de “Debilidades y Fortalezas” (17 de diciembre 2008, en la Cámara de Gipuzkoa).
 - **Análisis Externo**, centrado en la identificación de Oportunidades y Amenazas en el marco de la Matriz DAFO y exposición y debate sobre el **Análisis de Tendencias** (29 de enero 2009, en la sede de ADEGI).
 - Debate, priorización y aprobación de la **DAFO** de Donostia-San Sebastián (18 de febrero 2009, en la Diputación Foral de Gipuzkoa).
 - Comienzo del ejercicio de prospectiva, **Análisis Estructural** encaminado a la construcción de Escenarios (22 de abril 2009, en el KutxaEspacio de la Ciencia, Parque Tecnológico de San Sebastián).
 - Debate y validación de los resultados de las **hipótesis de futuro** formuladas a través de la **Encuesta Delphi** para la propuesta de escenarios para Donostia-San Sebastián 2020 (22 de junio 2009, en el Palacio de Congresos Kursaal).
 - Jornada de trabajo para el análisis y valoración de los **Escenarios propuestos para Donostia-San Sebastián 2020** (17 de Septiembre 2009, en el Antepalco del Estadio de Anoeta).
 - Presentación y contraste de la propuesta de la **Estrategia 2020 para Donostia-San Sebastián** (25 de febrero 2010, en la Sala Club del Teatro Victoria Eugenia).
- Presentación y análisis de las aportaciones de los distintos agentes de la ciudad, de las propuestas resultantes de los grupos de trabajo y aprobación de la propuesta de documento sobre la **Estrategia 2020 de Donostia-San Sebastián**, para su remisión al Consejo Social (26 de mayo 2010, en la Sala Club del Teatro Victoria Eugenia).

Como ya se ha señalado, se constituyen las Comisiones Sectoriales o Grupos de Trabajo Estratégicos en áreas como Innovación, Biociencias, Música, Deporte, Industrias Creativas, Cultura o Medioambiente, para el contraste de la reflexión global y la propuesta de Estrategia y para avanzar en el diseño de las líneas de acción y los proyectos estratégicos. Los grupos de trabajo han trabajado de forma presencial y virtual, tomando como punto de partida los documentos que van construyendo la Estrategia E2020DSS, así como las monografías sectoriales elaboradas *ad hoc* desde la Oficina de Estrategia de Donostia-San Sebastián.

La composición de dichas comisiones o grupos de trabajo se detalla a continuación:

- **Grupo Trabajo sobre Música**, en el que participan representantes de los sectores relacionados con la formación musical a distintos niveles, la creación, la exhibición y la producción.
- **Grupo Trabajo sobre Innovación**, en el que participan representantes de los Centros Tecnológicos y de Investigación, universidades y empresas avanzadas.
- **Grupo Trabajo sobre Economía Creativa**, en el que participan representantes de empresas de publicidad, diseño, sector audiovisual, arquitectura, Software, Cultura y el sector público.
- **Grupo Trabajo sobre Biociencias**, en el que participan representantes de los Centros Tecnológicos y de Investigación y empresas del ámbito Bio.
- **Grupo Trabajo sobre Deporte**, en el que participan representantes de entidades y empresas relacionadas con las actividades relacionadas con el deporte.
- **Grupo Trabajo sobre Cultura** en el que participan representantes de entidades y empresas públicas y privadas del ámbito cultural.
- **Grupo Trabajo sobre Estrategia Ambiental**, en el que participan los representantes de las entidades y empresas del ámbito que han llevado a cabo el proceso de reflexión medioambiental promovido desde el Centro de Recursos Medioambientales de Donostia-San Sebastián en Cristina Enea.
- La **Reflexión Urbana-territorial** se entiende en el marco del proceso de elaboración del PGOU de Donostia-San Sebastián.

ANEXO III

Reflexión estratégica: prospectiva

El propósito central del estudio de prospectiva llevado a cabo en el marco de la reflexión estratégica encaminada a la elaboración de la Estrategia E2020DSS es la identificación de las principales tendencias de cambio y los retos de futuro y oportunidades de desarrollo para la ciudad, para diseñar los escenarios alternativos de futuro, a partir de la influencia de factores sociales, económicos, tecnológicos y territoriales.

Todo este ejercicio colectivo de análisis y reflexión entre el conjunto de agentes de la ciudad ha de contribuir a construir la Visión de Donostia-San Sebastián para el horizonte temporal del 2020, con objeto de facilitar la fijación de objetivos específicos y el diseño de la Estrategia. Así pues, esta etapa ahonda en la reflexión sobre el futuro de la ciudad y la vigencia de la estrategia actual, recogida en el Plan Estratégico Donostia-San Sebastián 2010, para adentrarnos en la prospectiva, con el horizonte puesto en el año 2020 y con el objetivo de aportar una visión de las tendencias en las grandes ciudades, así como la delimitación de las características del entorno de Donostia-San Sebastián, al igual que la identificación de los posibles factores y variables capaces de generar cambios o de impedirlos, y también de los actores, instituciones o tendencias sociales, económicas o políticas clave y, de esta manera, contribuir al diseño de las soluciones futuras.

Igualmente, la proyección y construcción de los escenarios alternativos conlleva la elaboración de hipótesis y una reflexión sobre la materialización de dichos escenarios y el diseño de las estrategias para lograr el escenario apuesta.

Para el desarrollo de esta reflexión estratégica se han dado los siguientes pasos:

- Delimitación del sistema y su entorno y la selección de las variables-factores clave, a través de un análisis estructural.
- La determinación del recorrido de las variables y la elaboración de las hipótesis, a través de un análisis morfológico.
- La probabilización de los escenarios, a través de una encuesta Delphi-SMIC, y la construcción misma de los escenarios.

VARIABLES DEL SISTEMA Y SU ENTORNO

Del contraste de la radiografía de Donostia-San Sebastián contenida en el Diagnóstico Estratégico así como del Análisis de Tendencias, surge un primer listado de variables-factores clave, tanto internas como externas, que configuran el entorno de la ciudad.

Para la determinación de dichas variables se ha contado con las aportaciones del grupo de expertos y han sido sometidas a debate y reflexión en el seno de la Comisión Delegada del PE, con objeto de establecer las relaciones directas entre las variables en función de sus influencias.

Se recoge a continuación la propuesta de **Variables-Factores Clave** (clasificadas por áreas temáticas) a partir de las cuales se realiza el análisis estructural que lleva a la selección de las variables estratégicas que conforman la base del escenario.

Estrategia de ciudad

- **Tamaño escala de la Ciudad (Escala).** Ciudad de tamaño medio que facilita el desarrollo vital de las personas, calidad de vida y con suficiente masa crítica para su desarrollo económico.
- **Competencia entre ciudades (Competitividad).** Ciudad que pugna por la organización de eventos, la atracción de personas e inversiones a su territorio.
- **Cooperación territorial (Cooperación).** Ciudad que coopera con otras ciudades, tanto a nivel transfronterizo, como internacional.
- **Concentración urbana (Conurbación).** Ciudad que promueve la concentración entre diferentes centros urbanos del entorno para constituir concentraciones urbanas de mayor escala.
- **Colaboración público-privada (Colaboración).** Ciudad que crea sinergias entre la sociedad, la universidad, las empresas y las instituciones públicas y privadas.
- **Identidad donostiarra (Identidad).** Ciudad que cuenta con una identidad donostiarra que asociada al modelo de ciudad permite contar con una “marca Donostia-San Sebastián”.

Atractividad

- **Retención y atracción del Talento (Talentos).** Ciudad que se preocupa de la atracción del talento.
- **Organización de eventos (Eventos).** Ciudad preparada para la organización de eventos, que se han convertido para muchas ciudades en el motor económico que ha impulsado su porvenir y su morfología.
- **Ciudad cara (Carestía).** Ciudad cara para vivir en comparación con otras de similares características, destacando, el precio de la vivienda.
- **Movilidad interna Sostenible (Movilidad).** Ciudad con una apuesta clara por el transporte público y la movilidad urbana sostenible.
- **Ciudad abierta, Cosmopolita (Cosmopolita)** Ciudad con un amplio carácter multicultural y cosmopolita.
- **Ciudad Segura (Segura)** Percepción de alta seguridad ciudadana y bajo ratio comparativo de delitos por habitante.

Sociedad y valores

- **Capital Humano (Humano).** Ciudad que capacita a las personas para poder llevar a cabo su desarrollo vital en la ciudad, a través de la formación y el aprendizaje.
- **Cultura del acuerdo (Acuerdo).** Ciudad que aplica los principios de la Gobernanza en el ámbito interinstitucional-político.
- **Violencia terrorista (Terrorismo).** Ciudad que sufre la persistencia del problema de la violencia en Euskadi como un lastre para el desarrollo de un proyecto de ciudad.
- **Capital Social (Capital).** Ciudad que presenta un movimiento asociativo importante en el que destaca entre otros el importante número de sociedades o asociaciones de todo tipo.
- **Ciudad Educadora (Educadora, valores).** Ciudad que promueve unos valores sociales comunes, como la tolerancia, la integración, la solidaridad y que fomentan la participación ciudadana.
- **Cohesión Social (Cohesión).** Ciudad comprometida socialmente, tolerante y acogedora, que crea importantes redes sociales.
- **Resistencia al cambio (Autocomplacencia).** Ciudad que presenta una resistencia al cambio que se produce especialmente en ciudades de alto nivel de vida.

- **Sectores sociales en riesgo (Exclusión).** Ciudad que atiende a nuevos colectivos sociales en riesgo de exclusión: personas dependientes, mayores, enfermos psíquicos, etc.

Demografía:

- **El envejecimiento de la Población (Envejecimiento).** Ciudad envejecida lo que va a conllevar una serie de consecuencias como falta de relevo generacional o la necesidad de recursos para la atención a la dependencia.
- **Evolución de la inmigración (Inmigración).** Ciudad de acogida en la que la inmigración es una de los efectos más importantes que se están produciendo en nuestro entorno y que se continuarán generando en el futuro.

Situación geográfica:

- **Ubicación geográfica (Ubicación).** Ciudad situada en el eje norte-sur que une Europa y la península y cercana a Francia con la riqueza cultural y social que ello supone.
- **Movilidad y conectividad externa (Conectividad).** Ciudad que presenta una carencia de comunicaciones nacionales e internacionales y de lejanía de los ejes de mayor actividad y poder económico.

Medio ambiente:

- **Entorno físico (Paisaje).** Ciudad de belleza natural que es un elemento clave señalado por todos las personas que la visitan.
- **Cambio climático (Clima).** Ciudad que puede verse afectada por el cambio climático, al igual que otras ciudades costeras.
- **Modelo Energético (Energía).** Ciudad con gran dependencia de las energías fósiles que debe cambiar de modelo energético hacia las energías renovables.
- **Desarrollo Urbanístico (Urbanismo).** Ciudad que promueve un desarrollo urbanístico más humano, protector del medio ambiente, adecuado al transporte público, etc.

Economía:

- **Desarrollo económico (Desarrollo).** Ciudad que pretende lograr un desarrollo equilibrado de los diferentes sectores de actividad económica: sector primario, servicios, comercio, turismo e industria.
- **Capacidad económica (Capacidad).** Ciudad con capacidad económica para poder desarrollar los proyectos de futuro que se planteen en el futuro.
- **La globalización, ciudades emergentes (Global).** Ciudad que se encuentra en un entorno de globalización que conlleva la emergencia de nuevos centros de población urbana con cada vez mayor peso a nivel internacional.
- **Emprendizaje (Emprendizaje).** Ciudad con posibilidades de potenciar la capacidad de emprendizaje para generar nuevas actividades económicas.
- **El empleo (Ocupación).** Ciudad con una tasa de ocupación muy alta en el sector servicios (75,4%).
- **Tecnología y Conocimiento (Tecnología).** Ciudad con gran relevancia de la Universidad y la existencia de centros de formación e infraestructuras tecnológicas y de gestión del conocimiento.
- **Sectores emergentes (Emergentes).** Ciudad en la que se concentran un número significativo de infraestructuras de ámbitos emergentes, como las biociencias, las nanociencias, la industria audiovisual o la gastronomía innovadora.
- **Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs).** Ciudad preparada para el desarrollo de las nuevas tecnologías de la Información y de la Comunicación que afectará a todos los ámbitos de la vida diaria.

Ocio, cultura:

- **El ocio y el turismo (Ocio).** Ciudad con actividades de ocio y turísticas que sirven como factor atrayente de juventud, investigadores y como actividad económica.
- **El euskera (Euskera).** Ciudad que apoya el euskera como factor aglutinante de la cultura vasca.
- **La oferta cultural (Cultura).** Ciudad con infraestructuras y actividades culturales como elemento de ventaja competitiva, como por ejemplo la Capitalidad cultural.

El establecimiento de las relaciones directas entre las variables descritas se efectúa por medio de una **Matriz de Influencias**⁶. Este ejercicio de cruce de variables se lleva cabo en el seno de la Comisión Delegada, donde se describen y definen las relaciones de influencias directas entre las variables del sistema.

A continuación se presenta la Matriz resultante.

6

En un cuadro de doble entrada se sitúan en filas y columnas las 40 variables que configuran dicha matriz. Cada elemento o variable representa una relación de influencia directa (según la valoración de los participantes en el análisis estructural). Para cada variable se examinan las relaciones causales que mantienen con el resto de variables, precisando la intensidad de la relación (grado de influencia) de cada variable con el resto de las que componen el sistema. Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales (0: Sin influencia; 1: débil; 2: Media; 3: Fuerte; P: Potencial).

Matriz de influencias

	1: Escala	2: Competitiv	3: Cooperació	4: Conurbació	5: Colaboració	6: Identidad	7: Innovación	8: Talento	9: Eventos	10: Carestía	11: Humano	12: Acuerdo	13: Terrorismo	14: Capital	15: Educadora	16: Cohesión	17: Autocomplacencia	18: Exclusión	19: Envejecimiento	20: Inmigración	21: Ubicación	22: Conectividad	23: Paisaje	24: Clima	25: Energía	26: Urbanismo	27: Desarrollo	28: Capacidad	29: Global	30: Emprendizaje	31: Ocupación	32: Tecnología	33: Emergentes	34: TICs	35: Ocio	36: Euskera	37: Cultura	38: Movilidad	39: Cosmopolit	40: Segura			
1: Escala	0	3	2	0	0	0	2	3	3	2	3	0	0	1	1	2	0	2	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2: Competitiv	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
3: Cooperació	1	3	0	3	3	1	3	3	2	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	2	2	3	1	1	2	2	3	1	1	3	2	3	1	1	1	0	0	
4: Conurbació	2	3	2	0	2	0	1	1	1	1	2	3	0	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
5: Colaboració	0	3	2	1	0	0	3	3	3	0	2	3	2	3	3	3	2	3	0	0	2	0	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1			
6: Identidad	0	2	1	1	3	0	1	1	1	0	1	1	0	3	1	1	2	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	3	2	2	0	2	2			
7: Innovación	0	3	2	0	3	2	0	3	2	0	0	0	0	1	1	3	1	2	1	0	2	0	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2			
8: Talento	0	3	2	0	2	2	3	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
9: Eventos	2	2	2	1	1	1	1	2	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	3	1	2	2	2			
10: Carestía	1	2	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
11: Humano	0	2	2	0	2	2	3	1	1	0	0	1	0	1	0	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
12: Acuerdo	0	2	3	2	3	1	2	2	1	0	2	0	3	3	2	3	2	1	0	1	0	2	1	0	2	2	3	1	1	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1			
13: Terrorismo	0	3	0	0	3	2	0	1	3	0	0	3	0	1	2	0	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	3	2	3	2	0	0	1	0	3	2	0	0	0	0			
14: Capital	0	1	2	0	3	2	3	2	3	0	2	3	2	0	2	3	2	3	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2		
15: Educadora	0	1	1	1	2	2	3	3	2	0	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	0	0	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
16: Cohesión	0	1	0	0	2	2	2	2	0	0	2	2	1	2	2	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	2	1	1	2	2	2	3		
17: Autocomplacencia	2	3	2	2	1	3	3	0	0	2	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
18: Exclusión	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	2	1	0	2	3	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
19: Envejecimiento	0	2	1	0	0	1	2	2	2	1	2	2	0	2	2	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
20: Inmigración	0	0	0	0	2	3	3	3	0	0	1	1	0	1	1	1	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
21: Ubicación	2	2	2	0	3	0	2	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	3	1	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	3	1	2	2	2	1			
22: Conectividad	2	3	3	3	1	0	2	3	3	1	2	0	0	0	1	0	2	0	0	1	3	0	0	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	0	2	3	3	0	
23: Paisaje	0	2	2	3	0	3	0	1	2	3	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
24: Clima	0	0	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	3	0	1	3	0	3	2	1	1	0	0	0	2	2	1	2	0	0	1	0	0		
25: Energía	2	3	1	1	3	3	2	0	1	1	1	0	0	0	3	0	1	0	0	0	2	0	2	3	0	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	0	0		
26: Urbanismo	3	2	0	2	3	3	2	1	2	3	1	0	0	1	1	3	3	2	3	1	0	1	3	2	3	0	1	0	1	2	1	0	1	2	2	2	2	0	3	1	0		
27: Desarrollo	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
28: Capacidad	2	3	2	2	3	2	3	3	3	0	2	2	0	2	2	2	2	0	1	3	1	3	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
29: Global	1	3	2	3	2	2	2	2	1	0	2	2	1	2	2	1	2	1	1	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0		
30: Emprendizaje	0	2	2	1	3	0	3	3	2	0	2	2	1	2	3	1	2	2	0	1	0	2	0	1	2	1	3	3	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	
31: Ocupación	0	2	1	2	3	0	2	3	1	0	1	0	0	1	1	3	1	2	2	0	0	1	2	0	0	1	3	3	2	2	0	1	1	3	3	2	3	1	1	3	0		
32: Tecnología	0	2	3	2	2	2	0	3	3	2	1	2	2	2	3	2	2	0	0	1	2	0	2	2	1	3	3	2	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	0
33: Emergentes	1	2	2	1	3	2	3	3	3	1	3	1	0	2	3	1	2	1	1	1	0	2	0	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
34: TICs	2	3	2	2	3	1	3	3	3	0	2	0	2	2	3	2	2	0	2	3	3	0	1	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
35: Ocio	1	3	1	1	2	2	1	1	3	2	0	2	1	1	1	1	1	1	3	0	0	1	0	1	1	2	3	2	1	2	3	1	1	2	0	1	2	0	0	3	3	3	
36: Euskera	0	1	2	0	2	0	1	2	0	1	1	3	2	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
37: Cultura	1	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	1	0	1	0	1	1	0	0	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	1	3	2		
38: Movilidad	3	2	3	3	0	0	1	2	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
39: Cosmopolit	1	2	3	2	2	2	2	3	1	1	1	2	2	3	3	2	1	1	3	6	2	0	0	0	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	0	0	
40: Segura	0	2	0	2	0	1	0	2	3	1	2	0	0	1	3	3	1	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	0	1	0	1	2	3	0	0		

7

Esta matriz realiza una multiplicación matricial de modo que salen a relucir las relaciones de 2.º, 3.º, 4.º, ... orden.

Una vez analizadas las relaciones directas, se procede a la clasificación y jerarquización de las relaciones indirectas de las variables del sistema a través de una Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación (método MIC MAC⁷). Este método integra parámetros cualitativos y cuantitativos.

Las relaciones (directas e indirectas) resultantes se proyectan en un gráfico de motricidad y dependencia y se clasifican en función de su papel específico en la dinámica del sistema en variables de entorno, variables determinantes o influyentes, variables dependientes, variables autónomas o excluidas y variables estratégicas (Variables Clave, Objetivo, Reguladoras y Resultado).

A continuación se presenta el gráfico con los resultados obtenidos en esta interpretación teórica de la relación de las variables y el Eje de la Estrategia (la diagonal que corta el plano y que está compuesta por las variables con un nivel de motricidad y dependencia elevado).

El resultado de este análisis estructural es posteriormente sometido a debate en el seno de la Comisión Delegada del PE, de modo que las variables seleccionadas como “estratégicas” en el sistema Donostia-San Sebastián serán las siguientes:

Variables estratégicas

Variables clave

- 5. Colaboración público-privada (Colaboración)
- 27. Desarrollo económico (Desarrollo)
- 28. Capacidad económica (Capacidad)
- 34. Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs)

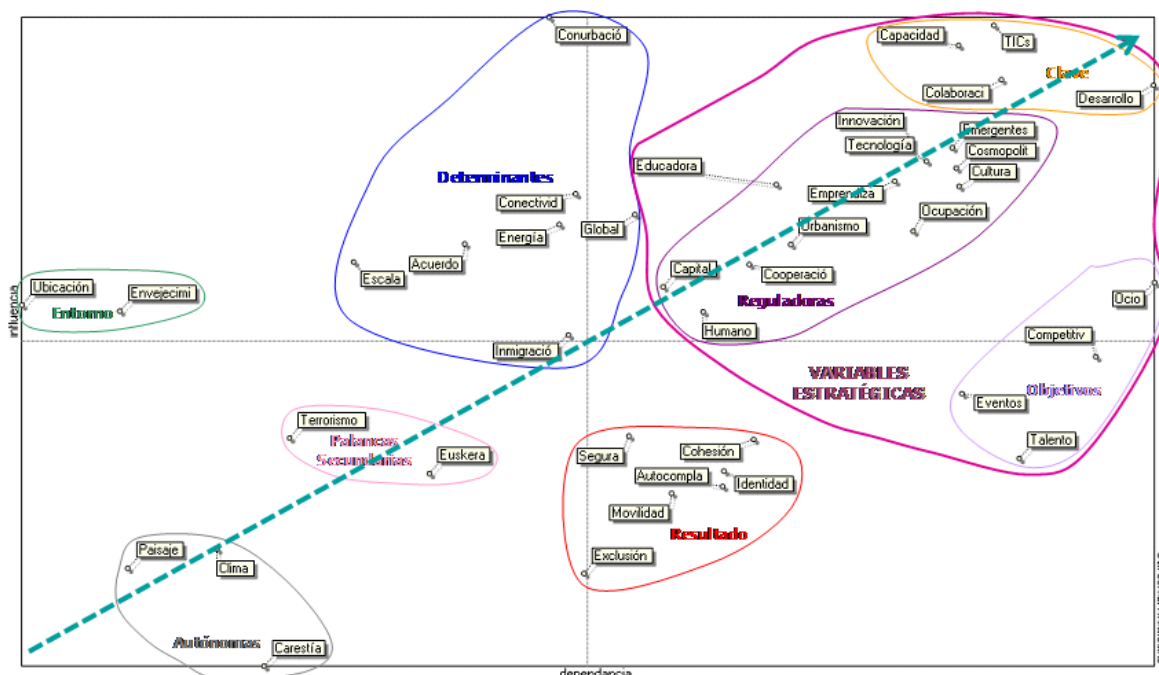
Reguladoras

- 3. Cooperación territorial (Cooperación)
- 7. Capacidad de Innovación (Innovación)
- 11. Capital Humano (Humano)
- 14. Capital Social (Capital)
- 15. Ciudad Educadora (Educadora, Valores)
- 26. Desarrollo Urbanístico (Urbanismo)
- 30. Emprendizaje (Emprendiza)
- 31. El empleo (Ocupación)
- 32. Tecnología y Conocimiento (Tecnología)
- 33. Sectores emergentes (Emergentes)
- 37. La oferta cultural (Cultura)
- 39. Ciudad abierta, cosmopolita. (Cosmopolita)

Objetivo

- 2. Competencia entre ciudades (Competitivo)
- 8. Retención y atracción del Talento (Talento)
- 9. Organización de eventos (Eventos)
- 35. El ocio y el turismo (Ocio)

Plano de influencias de las variables y eje de la estrategia



Siguiendo con el ejercicio de reflexión estratégica, las variables estratégicas, sobre las que actuar para modificar o desarrollar el sistema, nos plantean una imagen de futuro de Donostia-San Sebastián que puede construirse a partir de una combinación de:

- Un desarrollo económico basado en la colaboración público-privada y en la inversión en TICs, alcanzado a través de estrategias de apoyo a la innovación, soportadas en un fuerte capital humano y social y en los valores, el desarrollo de tecnologías y conocimiento, el apoyo al emprendizaje y al empleo, la apuesta por un desarrollo urbano humano y sostenible y por los sectores emergentes y con un enfoque de capital cultural abierta y cosmopolita.
- Y con el objetivo de situarse como una ciudad competitiva en un entorno globalizado, referente de primer nivel en su oferta cultural y de turismo, en la organización de eventos, y capaz de atraer y retener el mejor talento.

Desde este punto de vista estratégico, actuar sobre las denominadas variables reguladoras, tendrá su impacto en las variables clave o reto. Así pues, se entiende que para alcanzar un alto nivel de desarrollo y capacidad económica y situarse como una ciudad tecnológicamente avanzada, se debe actuar en el presente a través de las mencionadas variables clasificadas como reguladoras, tales como la capacidad de innovación, el capital social y humano, los valores, las tecnologías y el conocimiento, la cooperación territorial, el apoyo a los sectores emergentes, a la cultura, etc.

HIPÓTESIS DE EVOLUCIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS

Una vez finalizada la etapa de construcción de la base del escenario, se definen las hipótesis de evolución asociadas a las mencionadas variables, a través de un análisis morfológico para situar las posiciones de partida y proponer las hipótesis de evolución posibles (el recorrido de evolución para cada variable estratégica), para lo que se analizan las principales tendencias macro y sectoriales, partiendo de estudios, documentos e informes relevantes sobre cada materia.

El contraste con expertos y con la Comisión Delegada del PE para la definición de las hipótesis de evolución asociadas a las distintas variables, ya estructuradas, se lleva a cabo a través de una encuesta Delphi. En este proceso se tienen en cuenta, como ya se ha mencionado, las principales tendencias macro y sectoriales en cada aspecto a tratar y una perspectiva global del modelo de ciudad que se busca (la ciudad deseable) y el objetivo de ciudad con una elevada calidad de vida para sus ciudadanos, en consonancia con la Estrategia que se promueve desde la Oficina de Estrategia de Donostia-San Sebastián en el marco del PE 2010.

El concepto de calidad de vida se define tanto en función del acceso que tiene el individuo a necesidades básicas (como son la alimentación, salud, vivienda, agua potable o la energía), como a las culturales y sociales (como el sentido de pertenencia a una comunidad o grupo social, costumbres, ocio, cultura o valores) y asociada, especialmente en los últimos tiempos, a la búsqueda de la felicidad para la ciudadanía y la influencia que supone su propio hábitat.

De esta manera, la calidad de vida urbana se logra a través de la interacción de las variables (denominadas “factores clave”) para la conformación de un hábitat saludable, confortable, capaz de satisfacer, en primer lugar, los requerimientos básicos de sustentabilidad del individuo, pero también los requerimientos necesarios para su desarrollo (crecimiento) personal y su interacción social dentro del medio urbano.

Un elevado nivel de calidad de vida pasa por lograr un equilibrio entre los diferentes factores que componen el propio concepto de calidad de vida en la ciudad según la señalada relación de factores vitales:

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

- Seguridad ciudadana. (Seguridad).
- Sociedad de valores. (Valores).
- Facilidad de relaciones sociales. (Relaciones).
- Posibilidades económicas suficientes: empleo, salario,... (Económico).
- Facilidad de acceso a la vivienda y a bienes de consumo. (Consumo).
- Posibilidades de desarrollo intelectual. (Intelectual).
- Buen sistema educativo. (Educación).
- Sistema de bienestar social suficiente y eficaz: guarderías, centros de mayores... (Bienestar).
- Buena oferta de ocio, deporte y cultura. (Ocio).
- Estabilidad política. (Estabilidad).
- Ambiente urbano agradable. (Urbanismo).
- Adecuadas infraestructuras de transporte y comunicaciones. (Transporte).
- Adecuadas infraestructuras de soporte: saneamiento, suministro de agua y energético,... (Soporte).
- Buenas condiciones medio ambientales. (M. ambiente).
- Facilidad de acceso a las nuevas tecnologías. (Tecnologías).

A partir de esta formulación de las hipótesis alternativas⁸ para cada una de las 20 variables estratégicas, se ha realizado una combinación de las mismas a través de una Matriz de Variables-Hipótesis, para la posterior definición de los escenarios posibles y por último el escenario deseable.

⁸ Cuatro hipótesis alternativas y posteriormente establecimiento de la hipótesis deseable para cada una de las variables estratégicas.

La siguiente etapa en este estudio de prospectiva, apoyada, como se ha visto, en metodologías de análisis estadístico y de tendencias, se centra en la construcción de escenarios que representen de un modo plausible una serie de futuros para la ciudad en el horizonte temporal del año 2020.

Los escenarios y el proceso de reflexión y análisis que implica su construcción, se emplean como un instrumento para promover la participación de los agentes y expertos y para ayudar a ordenar las percepciones sobre el futuro de la ciudad. Deben ser leídos de forma conjunta e integrada, cada uno de los mismos recoge determinadas tendencias sobre hacia donde puede encaminarse el futuro de la ciudad, pero se trata básicamente de orientaciones. Sirven de referencia para construir la visión de Donostia-San Sebastián y la fijación de objetivos específicos de actuación.

En este proceso se han planteado cuatro hipótesis a partir de las cuales se han desarrollado tres escenarios diferentes.

- **ESCENARIO 1** “Donostia-San Sebastián referente europeo en calidad de vida, innovación y cultura creativa”
- **ESCENARIO 2** “La ciudad intenta recuperar el pulso después de una década en la que su posicionamiento ha sufrido importantes altibajos”
- **ESCENARIO 3** Donostia – San Sebastián se queda rezagada: “Bajo nivel de innovación, participación ciudadana y coordinación interinstitucional que provoca una falta de identidad en la ciudad”

Estos escenarios han sido la base para la selección del escenario apuesta y la construcción de la visión estratégica de Donostia-San Sebastián para el año 2020.



E**2020**DSS



WWW.DONOSTIAFUTURA.NET