

«Un instrumento de planificación: El Plan Estratégico Gipuzkoa-2000»

Este artículo tiene como objetivo presentar un proyecto de planificación territorial actualmente en marcha: el Plan Estratégico Gipuzkoa-2000. Para ello, en primer lugar, se discuten las razones y planteamientos generales que han llevado a la puesta en marcha de esta iniciativa, así como la filosofía y características generales del proceso de planificación a desarrollar. A continuación, se realiza un resumen por áreas temáticas del diagnóstico previo realizado que servirá de base para la definición de las futuras estrategias y proyectos a impulsar desde el Plan. Por último, se presentan de forma esquemática la estructura organizativa y el calendario de trabajo que han sido establecidos para elaborar el Plan Estratégico Gipuzkoa-2000.

Artikulu honen azken xedea, gaur egun martxan dagoen lurralde-plangintzako proiektu bat aurkeztekoa da: Gipuzkoa-2000 Plan Estrategikoa alegia. Horretarako, lehendabizi, ekimen hau martxan jartzera eraman duten arrazoi eta planteamendu orokorrak eztabaidatzen dira, hala nola garatu beharreko plangintza prozesuaren filosofia eta ezaugarri orokorrak. Ondoren, Plan horretatik bultzatu beharreko geroko estrategia eta proiektuak definitzeko oinarri bezala balioko duen aurretiazko diagnostikoaren laburpen bat egiten, da gaiz gai banatuta. Eta azkenik, Gipuzkoa-2000 Plan estrategikoa lantzeko ezarri izan diren antolamendu-egitura eta lan-egutegia aurkezten dira eskema moduan.

This paper presents a territorial planning project which is in progress at this time: the Gipuzkoa-2000 Strategic Plan. To do this, in the first place a discussion is made of the reasons and general approaches which have led to implement this initiative, as well as the philosophy and general characteristics of the planning process to be developed. Next, a summary is made according to subject, of the previous diagnosis which will provide the basis for the definition of future strategies and projects to be promoted by the Plan. Lastly, the organisational structure and work schedule which have been established for drawing up the Gipuzkoa-2000 Strategic Plan are analysed in detail.

- 1. Introducción**
- 2. Estrategia Territorial: Integración en el espacio económico europeo**
- 3. Estrategia de Política Industrial**
- 4. Estrategia en Formación y Recursos Humanos**
- 5. Estrategia Global y coordinada de Comunicaciones**
- 6. Estrategia en materia Ambiental**
- 7. Estrategia en materia de Suelo Industrial y Vivienda**
- 8. Estrategia de Bienestar Social**
- 9. Estructura Organizativa y Calendario**

Palabras clave: Planificación estratégica, estrategia territorial, política regional, Gipuzkoa.

Nº de clasificación JEL: H00, H83, L28, J28, J38, J48, R58.

1. INTRODUCCIÓN

Los acontecimientos que se avecinan hacen ineludible la puesta en marcha de estrategias por parte de la totalidad de agentes económicos y sociales. Estas iniciativas deben encaminarse hacia la construcción del futuro en torno a un proyecto común, de forma que contribuyan al logro de los niveles de bienestar demandados por el conjunto de nuestra sociedad.

En este contexto, surge el proyecto del PLAN ESTRATÉGICO GIPUZKOA-2000: TECNOLOGÍA Y NATURALEZA, como iniciativa sustentada por la Diputación Foral de Gipuzkoa, con la intención de fomentar una amplia participación de entidades, organismos públicos y privados, empresas, expertos y, en definitiva, del conjunto de la sociedad guipuzcoana.

El planteamiento subyacente en el proceso de elaboración del proyecto se sustenta en diversos aspectos de carácter general que pueden sintetizarse en las

siguientes consideraciones:

- En la nueva Europa que se está configurando, asociada al proceso de formación del Mercado Único Europeo y a los cambios en los países del Este, las ciudades y regiones van a adquirir un papel cada vez más relevante. Pueden citarse como causas de este proceso la nueva configuración de los espacios económicos y sociales superando las fronteras estatales, la mejora en la accesibilidad e intercomunicación derivada tanto del desarrollo de las infraestructuras básicas como de las nuevas infraestructuras de información y la progresiva terciarización de la economía.

En esta nueva Europa, más próxima e interrelacionada, las regiones deben buscar su propia identidad a partir del diseño de estrategias internas de desarrollo, buscando además una proyección hacia el exterior como lugares propicios para

la atracción de inversiones innovadoras y actividades de carácter avanzado, así como de acontecimientos de ámbito transnacional capaces de generar dinamismo económico y ambiente innovador.

- Esta proyección exterior es especialmente necesaria para aquellas áreas excéntricas en relación a las regiones europeas más desarrolladas, ubicadas sobre la megalópolis Milán-Londres. En este marco el País Vasco y Gipuzkoa, como territorio integrante, deben buscar su especificidad y engarce con las áreas más dinámicas del continente, tanto a través de su conexión atlántica a través de Aquitania como mediante el desarrollo de su accesibilidad al área mediterránea, contribuyendo a la configuración de una aglomeración económica y urbana de dimensión europea con el objetivo de alcanzar una mayor centralidad en la jerarquía urbana europea.
- Por otra parte, reseñar que el objetivo del crecimiento económico no puede considerarse como un objetivo aislado en sí mismo. La cultura del bienestar social y del desarrollo social equilibrado constituyen elementos determinantes para el logro del desarrollo y estabilidad social de nuestra sociedad. En este sentido, el Plan Estratégico Gipuzkoa-2000 se configura como un plan económico y social introduciendo entre los temas centrales de análisis los desequilibrios sociales y medioambientales, como premisas básicas a considerar en el diseño de nuestro futuro.

El afianzamiento de nuestras potencialidades y la superación de nuestros déficits en un marco de incertidumbre sobre el futuro hacen ineludible la puesta en marcha de estrategias por parte de todos los agentes económicos y sociales. Estas iniciativas deben encaminarse hacia la construcción del futuro de nuestro territorio en torno a un proyecto común, de forma que contribuyan al logro de los niveles de bienestar demandados por el conjunto de nuestra sociedad. Se propone, en definitiva, diseñar y comenzar a realizar

proyectos que garanticen el desarrollo económico y realizar proyectos que garanticen el desarrollo económico y mejoren la calidad de vida de los habitantes de Gipuzkoa en el umbral del siglo XXI.

La viabilidad y plasmación de estos proyectos únicamente será factible a partir de un consenso generalizado entre entidades, organismos, empresas y organizaciones vinculadas al territorio histórico. Esta filosofía de búsqueda de consenso impregna el Plan desde sus orígenes, para lo cual es imprescindible una amplia participación social desde sus inicios.

Los principales retos a afrontar en su proceso de elaboración, con el objetivo de situar al País Vasco en una posición central en la macrorregión atlántica y dotado de prosperidad económica y equilibrio social, residen en la generación de un proyecto de sensibilización social y cambio cultural capaz de afrontar los cambios tecnológicos, económicos y culturales.

Este proyecto debe estimular una mayor interconexión entre los diferentes territorios vascos, así como en relación con la gran región económica en que se inserta, ayudando a su vertebración económica y contribuyendo a alcanzar una dimensión suficiente en el ámbito de la construcción de Europa y en el proceso de formación del Mercado Único.

Además de ello, el País Vasco dispone de los requisitos y potenciales suficientes para llegar a convertirse en el núcleo económico central de la macrorregión y con capacidades para dotar de altos niveles de prosperidad a sus habitantes.

El instrumento de orientación y planificación que se propone es un instrumento (Gráfico n.º 1):

- a) *Común*, ya que intenta implicar a todos los habitantes y a sus diversas organizaciones.
- b) *Operativo*, orientado a la definición y consecución de los objetivos que garanticen el desarrollo económico y la mejora generalizada de la calidad de vida de sus habitantes y diseñado para su puesta en práctica efectiva.
- c) *Abierto* a los demás territorios vascos y áreas próximas, desde una perspectiva de integración

Gráfico n.º 1. El Plan Estratégico como instrumento



y participación conjunta en el diseño del futuro tanto del País Vasco como de Europa.

- d) *Analítico* en la definición de déficits y potencialidades y en relación con el diagnóstico inicial y los objetivos a alcanzar.
- e) *Riguroso y sistemático* en el análisis de las potencialidades y recursos propios, desde un óptica amplia que incorpore aspectos tales como cualificación técnica, tradición, situación política y económica, capacidad de desarrollo de potencialidades propias, respecto al medio ambiente, proyección exterior y factores de atracción.
- f) *Participativo*, dada la exigencia de colaboración por parte de la totalidad de agentes económicos y sociales.

g) *Transfronterizo*, en la medida que incorpora a Gipuzkoa y al País Vasco al proceso de constitución de una Europa sin fronteras, con la vocación de configurarse como un polo de referencia dotado de centralidad en el marco de la eutorregión atlántica.

- h) *Estratégico*, transformando la Intervención en una metodología dirigida a anticipar y construir el futuro, como forma de competir y adaptarse al entorno dinámico.
- i) *Indicativo*, al constituirse en elemento obligado de referencia para la planificación, tanto de la Diputación Foral de Gipuzkoa como para el conjunto de las Administraciones Públicas y los agentes privados.

En definitiva, el PLAN ESTRATÉGICO GIPUZKOA-2000: TECNOLOGÍA Y

NATURALEZA nace con la intención de generar un proceso de reflexión sobre el futuro de Gipuzkoa, como núcleo dinámico y polo de referencia de la eutorregión atlántica, dotado de una elevada calidad de vida y con una óptica de estrecha colaboración y compromiso con los restantes territorios vascos.

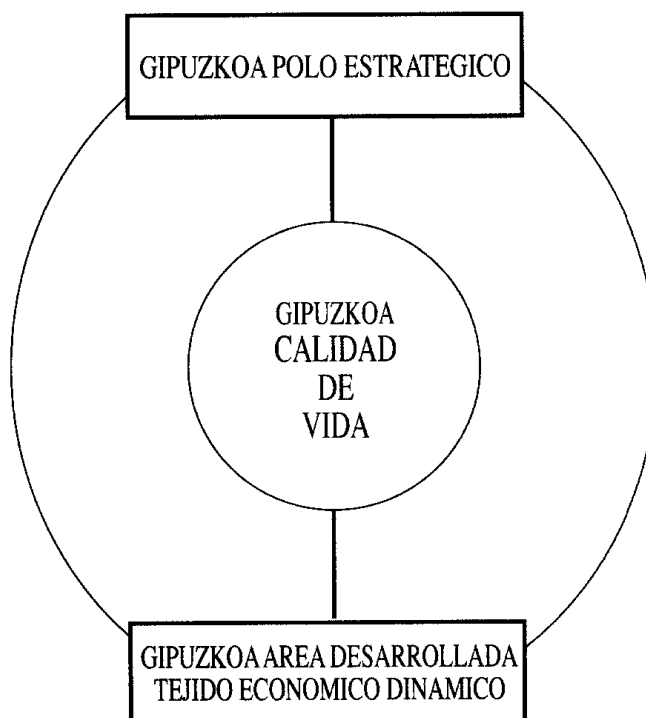
Nuestro futuro no puede plantearse aislado, tanto del entorno geográfico como político de una Europa en cambio. En este ámbito se enmarca el reto de construir bases sólidas que permitan superar los riesgos existentes en todo período de cambio. Las potencialidades de la sociedad guipuzcoana permiten abrigar esperanzas en este sentido, aunque no por ello se pueden obviar los «puntos negros» que condicionan la correcta inserción de nuestro territorio en el nuevo ciclo económico que se inicia. La insuficiencia en la cualificación de los recursos humanos, corporaciones industriales, productos innovadores, respeto al medio ambiente,... deberán ser superados a través de una dinámica de concertación y movilización social. En este contexto surge el PLAN ESTRATÉGICO GIPUZKOA-2000, como

metodología capaz de asentar los cimientos de un futuro de bienestar para el conjunto de nuestra sociedad.

En la fase previa del Plan se ha elaborado un primer documento que, bajo la denominación de diagnóstico preliminar pretende, sin ánimo de exhaustividad, avanzar diversos planteamientos sobre los distintos temas que inciden decisivamente en el futuro del territorio histórico. Su objetivo principal reside en iniciar y suministrar elementos de reflexión para su análisis en las siete comisiones técnicas constituidas hasta el momento presente y a las que corresponde realizar los documentos estratégicos sectoriales correspondientes.

A continuación se presentan los diversos aspectos incluidos en el diagnóstico preliminar mencionado, agrupados en los siguientes epígrafes: estrategia territorial, política industrial, formación y recursos humanos, infraestructura de comunicaciones, medioambiente, suelo industrial y vivienda y bienestar social. Además de los temas que aquí se incluyen, las comisiones técnicas correspondientes,

Gráfico n.º 2. Líneas estratégicas Gipuzkoa-2000



formadas por expertos sectoriales, examinarán otras áreas no reseñadas explícitamente en el presente artículo. Entre éstas pueden citarse como más relevantes, comercio y turismo, sector primario y ordenación del territorio.

2. ESTRATEGIA TERRITORIAL: INTEGRACIÓN EN EL ESPACIO ECONÓMICO EUROPEO

El impacto de la crisis industrial y la pérdida de dinamismo económico de Gipuzkoa y restantes territorios de la Cornisa Cantábrica en relación a las áreas mediterráneas, reflejada principalmente en el menor crecimiento de su producción, ha convertido en habitual en los últimos años reseñar lo que genéricamente se ha denominado «desplazamiento de los ejes de desarrollo hacia el Mediterráneo».

Consecuencia de ello, el triángulo de desarrollo español (Madrid, País Vasco, Barcelona) se ha debilitado en su vértice norte, mientras que se ha potenciado el área mediterránea (Zaragoza, Valencia...). Asimismo, el núcleo central europeo se ha extendido hacia el Mediterráneo, a través de la megalópolis que atraviesa Europa desde Inglaterra hasta Lombardía, donde se sitúan gran parte de las aglomeraciones urbanas europeas.

En este contexto, cada territorio debe buscar su propia estrategia de articulación con los espacios económicos más dinámicos, integrándose en aquellas corrientes o ejes económicos que posibiliten un mayor flujo de intercambios económicos ligados a factores de innovación y dinamismo económico y contribuyendo en su entorno territorial a la generación de la dimensión o «masa crítica» suficiente que permita engarzar con los polos económicos de ámbito superior dotados de mayor potencial económico.

Es obvio que la única estrategia territorial viable es aquella que se deriva de una amplia unión de esfuerzos empezando por la estrecha colaboración con los demás territorios de la C.A.P.V. No obstante, la coordinación territorial debe rebasar los límites físicos mencionados, abarcando a las regiones próximas de ambos lados de la frontera franco-española y contribuyendo a la construcción de una eurorregión económica.

La creación de esta eurorregión pasa por la vertebración de las áreas más próximas, donde existe una mayor tradición de cooperación y volumen de intercambios, dentro de una estrategia que contempla cuatro ámbitos territoriales diferenciados: eje atlántico (número amplio de comunidades autónomas y regiones), regiones fronterizas (País Vasco y Aquitania), provincia y departamento (Gipuzkoa y Pirineos Atlánticos) y municipios (Irún, Hondarribia y Hendaya).

Así, a nivel comarcal, la cooperación entre los municipios fronterizos de Irún, Hondarribia y Hendaya ya iniciada como consecuencia de la necesidad de reconversión de las actividades aduaneras asociada a la formación del Mercado Único Europeo.

A nivel territorial superior, la colaboración a nivel estadístico NUTS III (provincia en el caso español, departamento en el caso francés), es decir, entre Gipuzkoa y los Pirineos Atlánticos, y el diseño de planes conjuntos de actuación transfronteriza, se configura como el ámbito territorial requerido para acceder a la iniciativa comunitaria Interreg, por la que se articula un sistema de apoyo a programas de colaboración transfronteriza, dotada con 700 M. de ecus.

Más aún, la mayor parte de la frontera del Departamento de Pirineos Atlánticos implica también a la Comunidad Foral de Navarra, por lo que sería deseable que se promoviera paralelamente un segundo programa de cooperación transfronteriza entre dicho Departamento y Navarra. Su complementariedad en la vertiente occidental con el plan anterior resulta evidente.

La cobertura institucional asociada a este segundo nivel de cooperación transfronteriza requiere la participación, además de las entidades municipales más directamente implicadas, de las administraciones foral y departamental y de los Gobiernos Vasco y Aquitano, de las Administraciones Centrales, no sólo por imperativos legales sino por la desigual situación competencial de Aquitania y el País Vasco. Dicha participación puede adoptar el estatus de observador y ser requerida cuando el tema tratado afecte a competencias de alguno de los Estados.

De la misma manera que la conformación de una eurorregión atlántica se lubrica a partir de la

integración y actuación conjunta de las realidades económicas territorialmente más próximas, Gipuzkoa y la C.A.P.V. deben de buscar su conexión y aprovechar las oportunidades que se derivan de su accesibilidad al área mediterránea, a través del acercamiento a las comunidades autónomas más próximas que le conecten a dicha área. Los objetivos deben residir por una parte en fomentar dicha accesibilidad, que en el caso de Gipuzkoa requiere una urgente mejora de infraestructuras de comunicaciones y, por otra parte, configurar una aglomeración urbana y económica que equilibre la tendencia al desplazamiento de actividades innovadoras hacia el Mediterráneo.

Para ello se necesita un incremento de las interrelaciones con Navarra, Aragón y Rioja, que junto a la conexión europea a través de Aquitania deben ayudar a generar un área de influencia y dotar de centralidad al área delimitada por el triángulo geográfico Bilbao-Burdeos-Zaragoza, permitiendo su adecuada inserción en la red urbana europea de transmisión de innovaciones.

Este triángulo se situaría en el centro de gravedad del eje atlántico, permitiendo la accesibilidad desde dicho centro al área mediterránea a través del valle del Ebro y constituyéndose en un polo económico con dimensión suficiente en el ámbito europeo.

3. ESTRATEGIA DE POLÍTICA INDUSTRIAL

La reestructuración económica y los efectos espaciales a ella asociados han puesto de manifiesto que la prosperidad de una región depende cada vez más de la capacidad de adaptación a las cambiantes circunstancias de la competencia internacional. Ahora bien, el mantenimiento de la competitividad puede conseguirse en base a estrategias de «competitividad dinámica» o «competitividad en base a costes».

La única opción estratégica posible en un marco de expansión económica reside en la competitividad dinámica, basada en la innovación tecnológica y el aumento de la calidad, en el desarrollo de nuevos productos y en la mejora de las técnicas de gestión. Estos factores son especialmente decisivos en relación al impacto previsible del Mercado Único Europeo. En este mismo contexto, la

adopción de estrategias de mercado y presencia en el ámbito europeo se consideran estrictamente necesarias para afrontar adecuadamente el nuevo marco competitivo que se avecina.

Resulta obvio que la única estrategia que garantiza el desarrollo económico futuro es aquella que se articula en torno a la innovación, tanto de productos como de procesos y métodos de gestión.

Los factores que intervienen en la aparición y generación de innovaciones se estructuran en torno a la existencia de institutos tecnológicos y unidades de I+D, la existencia de una oferta amplia de servicios avanzados a las empresas, una estructura educativa favorable para la formación empresarial y profesional y dotada de capacidad de reacción ante las nuevas demandas empresariales. Todo ello en un entorno cultural abierto al exterior y proclive a la innovación y en el que participen los distintos agentes económicos y sociales.

Estos factores deben distribuirse difusamente a lo largo del territorio adoptando la estructura de redes de innovación y comunicación, donde la proximidad física de los agentes y factores dinamizadores a las empresas, principalmente pymes, es un elemento vital para la generación de un entorno innovador, especialmente en aquellas comarcas y sectores que se han mostrado más vulnerables ante la recesión económica. La diseminación territorial de polos de innovación en las comarcas vascas no puede realizarse de ninguna manera de forma descoordinada desde las diversas instancias públicas y privadas de manera que se contrarresten y pierdan eficacia los diversos esfuerzos en tal sentido.

Además de ello, los diversos agentes económicos locales deben de ser protagonistas de las medidas, acciones e instrumentos que únicamente serán efectivas en la medida que hayan sido asumidas por sus destinatarios, para lo cual es estrictamente necesaria su participación y codirección de las diferentes iniciativas.

Por tanto, la acción del sector público debe encaminarse prioritariamente a la generación de aquellos elementos determinantes de un entorno innovador frente a políticas de apoyo basadas

en otro tipo de incentivos asociados a procesos de ajuste defensivo y de competitividad en base a costes.

3.1. El Sistema de Apoyo a la Innovación Tecnológica

Como ya se ha reflejado, la actividad de innovación tecnológica es una condición estrictamente necesaria para garantizar la competitividad dinámica de las empresas, más aún en el marco único de competitividad europea.

Desde la vertiente de infraestructuras tecnológicas, la capacidad de innovación tecnológica depende tanto de la calidad del sistema de I+D regional como de la interpelación existente entre dicho sistema y las empresas.

En este sentido, se detecta la necesidad de un mayor acercamiento entre los centros tecnológicos, universidad y empresa, siendo necesario para ello la potenciación y creación de mecanismos ágiles de intermediación entre los diferentes agentes que posibiliten un funcionamiento más coordinado y permitan una mayor adecuación a la demanda empresarial de las actividades de las entidades tecnológicas de nivel superior.

Además de ello, la proximidad a las empresas es un elemento importante para la captación e introducción de dinamismo tecnológico entre las pymes de sectores tradicionales a través de servicios tecnológicos de reducida cualificación, pero que deben permitir la realización progresiva de actividades tecnológicas de carácter más avanzado.

Por otra parte, el análisis de las actividades de los centros tecnológicos parece revelar una insuficiente coordinación de las actividades que desarrollan. La necesidad de definición de prioridades en las líneas de investigación parece obvia, de tal manera que se eviten solapamientos entre los diferentes centros y permitan cubrir adecuadamente el mayor número posible de áreas de investigación.

La política tecnológica debe partir en este sentido de un diagnóstico de aquellas áreas con mayor capacidad de arrastre sectorial o mayor capacidad de absorción de nuevas tecnologías, estableciéndose asimismo las prioridades de innovación tecnológica por sectores

industriales. Ello debe dar paso a una elaboración de programas progresivos de ayuda y discriminatorios en función de los objetivos a alcanzar.

La adopción de criterios selectivos conlleva la asunción de mayores niveles de riesgo en la toma de decisiones, para lo cual resulta necesario la colaboración de todos los agentes implicados en las diferentes etapas del proceso innovador.

La definición de prioridades tecnológicas garantizaría a los diversos agentes participantes una continuidad temporal y las dotaciones financieras necesarias a tal fin, aunque dicha garantía se prolongaría en la medida que se satisfagan los objetivos diseñados para cada fase a partir del establecimiento previo de mecanismos consensuados de evaluación y valoración que deben existir en todo proyecto con dotación de recursos públicos. A partir de las consideraciones previas parece necesaria una mayor concreción de la actividad del sistema de I+D en dos líneas:

- Acercamiento a las necesidades de las empresas, principalmente pymes, a través del suministro de servicios tecnológicos de carácter primario, como paso previo a la «venta» de servicios más avanzados, con objeto de ampliar el mercado de servicios tecnológicos. Este acercamiento sería conveniente que no se limitara a una mayor accesibilidad, sino que fuera asimismo físico, estableciéndose los mecanismos y organismos necesarios para ello. En tal sentido, la constitución de unidades técnicas podría ser necesario en el caso de aquellas áreas territoriales con cierta especialización sectorial y con menor accesibilidad a los centros existentes.
- Concentración de apoyo público en actividades prioritarias previamente definidas conjuntamente y establecidas de forma coordinada con los diferentes elementos del sistema de I + D, principalmente centros tutelados, mediante la definición de líneas de investigación a medio plazo y dotando los recursos necesarios para ello.

La otra vertiente de la política pública de apoyo a la innovación tecnológica ha

consistido en la subvención a los gastos ocasionados por la realización de actividades de I+D en el seno de las empresas vascas.

Esta política, iniciada en 1982, ha impulsado y fomentado el inicio de dichas actividades en un número relevante de empresas, incrementándose notablemente durante los últimos años, tanto los recursos destinados principalmente a mejora y desarrollo de productos, como el personal empleado. En este sentido, aunque en muchas de las empresas subsidiadas el apoyo público no se ha considerado decisivo para la realización de actividades de innovación tecnológica, conviene subrayar que la actuación pública ha contribuido, en algunos casos decisivamente, a la generación del clima y la mentalización necesaria para la realización progresiva de proyectos de innovación, suministrando además un flujo de recursos importante en relación con las acciones empresariales desarrolladas.

No obstante, la fase anterior caracterizada por una política de «siembra», debe dar paso a una política más selectiva en este sentido que concentre progresivamente los recursos públicos en sectores y actividades de interés preferente.

Así, pueden citarse como prioridades en el apoyo público aquellas empresas con una dimensión suficiente para acometer proyectos de innovación, dotadas de un alto grado de automatización, que destinan recursos suficientes a dichas actividades y con personal cualificado. La calidad de las actividades a realizar puede establecerse asimismo por el gasto en desarrollo de nuevos productos y su posible plasmación en las ventas frente a actividades de mejora de productos y procesos y, subsidiariamente, incrementos en la productividad.

La concentración progresiva de recursos públicos destinados a I+D empresarial en actividades con mayor riesgo y que requieran apoyo público debe acompañarse de la definición de mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en cada una de las fases en relación con los objetivos fijados en un marco de innovación plurianual.

La política de apoyo individual a las empresas debería acompañarse de una

clara definición de prioridades sectoriales y quizá territoriales, con el objetivo de ayudar a la generación de «polos de innovación».

3.2. Política de Apoyo a la Inversión

El PAI ha permitido dotar de carácter unificador y centralizador a las ayudas a la inversión industrial y a la actividad económica, aunque parece más una agregación de programas preexistentes que un programa único.

De este modo, no parece que la centralización de la potestad normativa en el Gobierno Vasco haya llevado aparejado un replanteamiento global del esquema de ayudas que mantiene básicamente sus características previas.

En cuanto a la eficiencia de las ayudas, su principal efecto reside en un incremento de la cuantía de la inversión realizada, provocando proyectos adicionales y posibilitando un adelantamiento en los pagos, además de provocar un efecto de «animación».

Si el objetivo de una política de apoyo a la inversión consiste en incentivar la adopción de determinadas decisiones de inversión por parte de las empresas, se estima en únicamente la tercera parte de las empresas apoyadas las que consideran la ayuda pública como elemento decisivo para la realización del proyecto de inversión.

En cuanto a la delimitación de las ayudas, es necesario establecer más nítidamente las líneas de actuación prioritarias y poner en práctica programas de acción selectivos que apoyen aquellas inversiones y proyectos más difícilmente abordables por la iniciativa privada. En este sentido, la delimitación actual es relativamente insuficiente en las ayudas de carácter genérico, con factores tales como el «carácter innovador» de los productos y el «contenido tecnológico» de las inversiones. Parecería necesario un mayor nivel de concreción de estos conceptos en las especificaciones del programa y una contrapartida más clara para los mismos en la gradación de los incentivos.

En la definición de «actividades de interés preferente», deberían priorizarse aquellas con posibilidades de desarrollo efectivo en nuestro tejido industrial, así como sectores con nivel previsible

de demanda fuerte y cuya producción suponga una sustitución de importaciones y/o tengan carácter innovador y garantías de futuro. Por el contrario, podría ser preciso excluir sectores con productos cuyo ciclo de vida esté ya en declive y su mercado se encuentre saturado, sin perspectivas de crecimiento de la demanda o ampliación de los mercados, incorporando asimismo explícitamente factores que consideren el impacto sobre el medio ambiente de las inversiones a apoyar.

La estrategia de selectividad en la política de ayudas es absolutamente necesaria, así como en los instrumentos de actuación, reduciendo al mínimo posible la figura de subvención a fondo perdido, sustituyéndola progresivamente por otras figuras tales como capital-riesgo, incentivos fiscales...

Además de ello, debe actualizarse el propio concepto de inversión, incorporando y priorizando el apoyo a aquéllos elementos más ligados tradicionalmente al área de los servicios y que constituyen la base sobre las que se asientan las nuevas orientaciones de la política industrial, asociada al concepto de «política industrial de servicios». Así, pueden citarse actividades que inciden directamente en el nivel de competitividad empresarial a través de su repercusión sobre aspectos clave y déficits detectados en las empresas guipuzcoanas tales como inversiones en mejora de calidad, desarrollo tecnológico, información y teledocumentación, canales de comercialización exterior, formación, diseño y técnicas de gestión y planificación estratégica entre otras.

Asimismo, la viabilidad y competitividad de las empresas guipuzcoanas requiere ineludiblemente la adopción de fórmulas de cooperación interempresarial, debiendo incentivarse de forma prioritaria desde la administración pública. Los acuerdos de cooperación entre empresas constituyen una estrategia adecuada para garantizar el mantenimiento de la personalidad jurídica y dotan a las empresas intervinientes del grado de autonomía requerido, frente a la amenaza de fusiones/absorciones o posiciones de subcontratación.

Este tipo de iniciativas requieren el convencimiento y la aceptación de las empresas, debiendo la administración crear los incentivos que propicien estas

acciones y, sobre todo, fomentar el «clima» propicio para dichas prácticas.

Por otra parte, los programas de actuación de apoyo a la actividad económica deben incorporar desde su inicio mecanismos de evaluación asociados a la puesta en marcha de los programas de intervención, para lo cual deben de dotarse los recursos y el personal destinado a tal fin. Son conocidas las dificultades metodológicas inherentes a los procesos de evaluación de políticas públicas, pero estos obstáculos se convierten en imposibilidad real si los intentos de valoración no se realizan conjuntamente con el diseño de los distintos programas.

4. ESTRATEGIA EN FORMACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En el apartado anterior hemos visto que la renovación de la base tecnológica debe ser un objetivo prioritario tanto para el sector público como para el sector privado, porque solamente así pueden ponerse en marcha estrategias de competitividad dinámica en el conjunto de la economía guipuzcoana. Este objetivo lleva consigo el abandono de formas tradicionales de política económica basadas exclusivamente en incentivos de tipo financiero.

Hoy en día, los elementos claves en la definición de una estrategia de desarrollo regional son la tecnología y la formación. La formación es importante no porque sea un objetivo en sí misma, sino porque todos los estudios demuestran que el grado y la intensidad de la innovación económica y tecnológica de una región están íntimamente relacionados con el nivel de cualificación de su población activa.

Los estudios disponibles sobre los niveles de cualificación de la población activa de Gipuzkoa y su grado de adecuación a las necesidades de las actividades económicas de futuro demuestran que existen déficits importantes. Asimismo, parece que existen también carencias importantes en los niveles de sensibilización de los diferentes agentes económicos sobre la trascendencia del factor formación para garantizar la empleabilidad de la población activa por un lado y la viabilidad económica de las empresas por otro.

Por lo tanto, resulta imprescindible la puesta en marcha de estrategias para mejorar y adaptar los niveles de cualificación del conjunto de la población activa ya que la ausencia de este tipo de actuaciones puede convertirse en causa de desempleo y declive económico en el futuro.

Estos esfuerzos en materia de formación han de formar parte tanto de las estrategias de actuación del sector público como de las propias estrategias empresariales y deben estar dirigidas a la población ocupada, a través de acciones de reciclaje profesional, y a la población parada a través de acciones de formación ocupacional continua. Asimismo, conviene tener presente que existe también la necesidad de readaptación del sistema de formación (recursos humanos y materiales), tanto reglado como no reglado, para poder hacer frente a la demandas que las nuevas cualificaciones plantean.

La definición de una estrategia en este campo ha de partir, por último, de una valoración de los resultados de las distintas políticas y programas puestos en marcha en los últimos años por los distintos niveles de la administración: Gobierno Central, Gobierno Vasco, a través de distintos departamentos. Diputación Foral de Gipuzkoa y la mayoría de los Ayuntamientos. Aunque en los últimos tiempos se han realizado esfuerzos importantes de coordinación de las distintas intervenciones, resulta evidente que existe una fuerte demanda en la sociedad por aumentar estos niveles de coordinación y mejorar en definitiva la eficacia de la intervención y del gasto público en este campo.

5. ESTRATEGIA GLOBAL Y COORDINADA DE COMUNICACIONES

El diseño del futuro sistema de infraestructura de comunicaciones convencionales se constituye como un elemento crucial para la inserción de Gipuzkoa en el marco de relaciones económicas que se está perfilando, asociado en buena medida al proceso de formación del Mercado Único Europeo. La primera apreciación que puede realizarse al respecto consiste en subrayar que dicho sistema (carreteras, ferrocarril, puerto y aeropuerto), es un sistema dinámico canalizador de flujos de transporte y distribución de mercancías y personas, cuyos diversos componentes

son integrantes de una misma cadena de transporte.

Ahora bien, se detecta una falta de visión global en la adopción de las decisiones que afectan a los diversos componentes del sistema. Esta situación se deriva principalmente de la dispersión competencial sobre las diversas Infraestructuras. En efecto, las carreteras son competencia exclusiva de la Diputación Foral, aunque la Ley de Territorios Históricos habilita al Gobierno Vasco para la aprobación de un Plan General en el ámbito de la comunidad. Las infraestructuras ferroviarias básicas, puerto y aeropuerto dependen, por su parte, de la administración central, a través de los diversos organismos competentes.

Además de ello, en aquellas infraestructuras de conexión exterior, resulta ineludible la adopción de estrategias de actuación conjuntas con otras administraciones públicas sin competencias en territorio guipuzcoano. En este caso pueden citarse, entre otras, las relaciones con el Gobierno Navarro en el apartado de carreteras y con la administración francesa en ferrocarriles y infraestructura aeroportuaria.

En este sentido, además de un diseño conjunto del sistema de comunicaciones bajo una concepción de globalidad y con una planificación a corto, medio y largo plazo que contemple las intensas interrelaciones entre las diversas infraestructuras y los diferentes niveles de prioridades asociados a cada plazo temporal, se necesitan plantear estrategias de complementariedad entre las funciones desempeñadas por cada una de las infraestructuras en diversos ámbitos territoriales, con especial incidencia en aquellas que repercutan en una mayor integración transfronteriza.

Así, se requiere contemplar estrategias de actuación conjunta entre, por ejemplo, los puertos de Pasaia y Baiona o la posibilidad de que el aeropuerto de Biarritz-Parma pueda ofertar una amplia gama de servicios a los habitantes del territorio guipuzcoano, más aún en la medida en que la infraestructura de conexiones por carretera facilite la accesibilidad entre las comarcas interiores de Gipuzkoa y dicha instalación aeroportuaria.

La necesidad de una reflexión integral sobre el conjunto de elementos del sistema de comunicaciones que

proporcione un instrumento válido para la actuación coherente y coordinada es aún más palpable si se efectúa un análisis individualizado de la situación y perspectivas existentes en relación con cada una de las infraestructuras de comunicación.

Analizando la infraestructura de carreteras, reseñar que la integración de Gipuzkoa en los itinerarios de tráfico internacional se produce a través de las vías A-8 y N-1. Esta carretera presenta serias disfunciones en diversos tramos, soportando tráfico interurbano, además de un importante flujo internacional de mercancías. Las vías de conexión exterior atraviesan el territorio guipuzcoano por el Norte y Oeste, en tanto que el área central adolece de notables insuficiencias en sus conexiones viarias.

En este sentido, son manifiestas las dificultades de accesibilidad de los municipios occidentales del Goierri y del Alto Deba a los itinerarios de conexión exterior Norte-Sur y Este-Oeste, los cuales, a su paso por la Comunidad Autónoma, presentan un perfil cuadrángulos debiendo superar en el acceso a dichos ejes básicos dificultades orográficas, así como travesías urbanas. Asimismo, la conexión de Gipuzkoa al valle del Ebro y área mediterránea a través del territorio navarro presenta en la actualidad un trazado sinuoso, debiendo superar dificultades orográficas, constituyéndose en un «cuello de botella» en las conexiones exteriores.

En relación con la infraestructura ferroviaria, la construcción de una línea de ancho internacional apta para la alta velocidad asociada a la denominada solución de la Y proporciona una adecuada respuesta a las conexiones ferroviarias exteriores de la C.A.P.V. La configuración de esta red requiere asimismo la renovación y construcción de una serie de infraestructuras ligadas a este medio de transporte, con objeto de dotar al País Vasco de una red ferroviaria moderna.

Al abordar el tema de las infraestructuras de comunicaciones se debe plantear tanto desde la vertiente de transporte de mercancías y personas como de transmisión de información, es decir, no deben soslayarse las infraestructuras de comunicación. Estas son esenciales en cualquier estrategia de desarrollo, incluyendo además de las

infraestructuras físicas que soportan el establecimiento de redes telemáticas de intercambio de información, aquellas que suponen la creación de bases de datos.

El desarrollo de un sistema de infraestructura física de telecomunicaciones se constituye en este sentido como un elemento fundamental para la competitividad empresarial, debiendo establecerse asimismo mecanismos ágiles de acceso de las empresas, básicamente pymes, a los sistemas de intercambio de información. La accesibilidad de estas empresas a dichos canales requiere, en una primera etapa, la proximidad a los centros suministradores de información como paso previo para la difusión y formación de las nuevas infraestructuras de comunicación entre el entramado productivo.

6. ESTRATEGIA EN MATERIA AMBIENTAL

La recuperación y preservación del entorno natural no debe considerarse, en ningún caso, como una limitación al desarrollo, sino como una condición necesaria para un crecimiento económico equilibrado, no exclusivamente cuantitativo.

La degradación medioambiental que presenta buena parte del territorio guipuzcoano es fruto de una expansión productiva fundamentalmente industrial, fuertemente consumidora de recursos y, a su vez, ajena a la recuperación de los mismos.

El elevado umbral de contaminación y merma del capital natural se presenta, así como un obstáculo a cualquier estrategia de desarrollo que implique la atracción de nuevas y dinámicas actividades productivas. El desarrollo, así definido, va más allá del crecimiento económico, interiorizando cuestiones como la calidad de vida, conservación de los recursos y equilibrio sostenible a largo plazo.

La superación de los problemas de contaminación de aire, aguas y preservación de los espacios naturales debe ser un objetivo de primer orden, tanto para las Administraciones Públicas como para la iniciativa privada.

De todos modos, esta tarea de recuperación del entorno medioambiental va a venir impuesta, inexorablemente, por presiones exteriores. La plena integración

de la CE. va a obligar a cumplir la legislación europea en materia de contaminación. Consecuencia de ello, las empresas e instituciones deberán dedicar importantes volúmenes de inversión a medidas de protección medioambiental, y con mayor intensidad precisamente en algunos sectores caracterizados por la incertidumbre sobre su futuro. También el sector primario se va a ver empujado a racionalizarse y buscar nuevas soluciones (e inversiones) para su supervivencia en un mercado abierto y competitivo.

Por tanto, la actuación pública, además de sensibilizar y crear el «clima» adecuado en relación con la preservación y recuperación del medio ambiente, deberá introducir instrumentos de apoyo con anterioridad a la entrada en vigor de unas medidas legales más restrictivas, con un estricto sistema de inspección y control.

Debe tenerse en cuenta, no obstante, que este tipo de actividades de descontaminación, mejora y recuperación ambiental supone, además de una fuente de actividad económica con perspectivas de demanda fuerte en los próximos años, un revulsivo para reactivación de áreas geográficas/sectores deprimidos.

Por tanto, la necesaria diversificación económica debe contemplar entre sus prioridades la promoción de la industria medioambiental, potenciando el desarrollo «in situ» de las tecnologías a ella asociadas y sobre todo la reconversión hacia procesos ligados a tecnologías ambientalmente tolerables.

Por otra parte, el mantenimiento de iniciativas innovadoras, así como el desarrollo de actividades terciarias principalmente ligadas a la creciente demanda de ocio, son incompatibles con un entorno ambiental deteriorado.

7. ESTRATEGIA EN MATERIA DE SUELO INDUSTRIAL Y VIVIENDA

Uno de los factores básicos de localización industrial es la disponibilidad de suelo en las condiciones necesarias para facilitar el emplazamiento o ampliación de las empresas. La existencia de una oferta de suelo amplia y que permita la instalación industrial instantánea se constituye por tanto en

aspecto clave de cara a la atracción de iniciativas empresariales del exterior, así como elemento garante de la materialización de las iniciativas locales.

Diversos factores, entre los que pueden mencionarse la dedicación prioritaria de las entidades municipales a otras áreas de su ámbito competencial, han generado en diversas zonas del territorio guipuzcoano una situación que puede calificarse como de ausencia efectiva de mercado de suelo industrial, al menos de la dimensión adecuada a la demanda empresarial existente o posible.

En todo caso, se requieren actuaciones en este apartado tendentes, por una parte, a mejorar la información sobre la oferta existente (bases de datos) y su nivel de disponibilidad contribuyendo así a la clarificación del mercado. Por otra parte, se necesita actuar sobre la gestión del suelo, adoptando desde el sector público iniciativas destinadas a la preparación de suelo. El objetivo inicial a lograr es que este factor básico de localización no actúe restrictivamente frente a emplazamientos alternativos que desarrollan una política activa de captación de iniciativas empresariales en la que la variable suelo se constituye como uno de los elementos centrales de atracción.

7.1. Vivienda y actividad económica

La carestía en el precio de la vivienda, sobre todo en el área de Donostialdea, además de las repercusiones sociales que dicha situación genera sobre las rentas más bajas o colectivos de jóvenes que no pueden acceder a una vivienda en su lugar tradicional de residencia, pueden originar indudables repercusiones negativas sobre la capacidad de atracción de ciertas actividades económicas, dado su carácter desincentivador para la localización.

A ello debe añadirse el impacto general de dicha situación sobre ciertas actividades de servicios avanzados, que deben repercutir un elevado coste de localización a añadir a las dificultades de captación de personal cualificado procedente de otras áreas como consecuencia de la carestía de la vida derivada del coste de la vivienda. En este sentido, el control de los precios de la

vivienda es un elemento fundamental para convertir a Gipuzkoa y Donostia en áreas atractivas para la localización de nuevas actividades económicas.

Por otra parte, dicho proceso inmobiliario está generando una acumulación de recursos derivados de actividades no productivas y asociados, por tanto a prácticas especulativas de las que resultan perjudicadas el conjunto de la sociedad. No se dispone de información sobre el destino de estos recursos, aunque su reinversión en el exterior resultaría perjudicial para la economía guipuzcoana.

A la hora de poner en marcha una estrategia para incidir realmente en el mercado de la vivienda a medio plazo, asegurando la existencia de una oferta suficiente de viviendas a precios asequibles a los futuros usuarios, es necesario considerar la complejidad del problema y, como tal, la imposibilidad de adopción de soluciones simplistas del tipo «facilitar suelo barato a los promotores» y esperar su reacción bajo la previsión de reducción del coste subvencionado del suelo.

Aun reconociendo el grave problema que genera la escasez de suelo disponible en el mercado y los altos precios que éste alcanza, es altamente probable que una acción exclusiva sobre el suelo no produzca, por sí sola, efectos apreciables en el mercado. Entre los múltiples factores que afectan directamente a la determinación de costes y precios pueden mencionarse: el sistema de financiación y las ayudas públicas a la financiación del sector, el tratamiento fiscal de la vivienda, la oferta de suelo residencial, las relaciones existentes entre propietarios del suelo, promotores y constructores, la estructura del sector de la construcción, la evolución de la demanda global y de los diferentes segmentos de esa demanda en particular, etc.

En estos momentos parece que la única estrategia con alguna probabilidad de éxito y de generar efectos visibles en el mercado, además de incrementar la oferta de suelo a precios no especulativos, es la intervención directa del sector público en el propio proceso de producción de viviendas, bien a través de «sociedades inmobiliarias públicas», bien a través de «sociedades inmobiliarias sin ánimo de lucro con fines de interés público».

8. ESTRATEGIA DE BIENESTAR SOCIAL

El crecimiento económico es sin duda una de las bases sobre las que se asienta el bienestar social. No obstante, es asimismo indudable que dicho crecimiento genera costes sociales de diversa índole, ante los que suelen adoptarse dos posturas:

- Aceptar dichos costes como una consecuencia inevitable asociada al crecimiento económico.
- Introducir la aplicación de medidas correctoras, con el objetivo de paliar las consecuencias socialmente menos aceptables de un determinado modelo económico.

Esta respuesta que subordina el papel de las políticas sociales y limita su contenido a un sector especializado, los Servicios Sociales, no actúa de manera preventiva ni propicia la eliminación de los factores subyacentes (económicos, sociales, culturales), adoptando por tanto medidas exclusivamente reparadoras.

Además de ello, las medidas de política económica instrumentadas en períodos de ajuste repercuten en primer lugar sobre los colectivos más necesitados de medidas de reequilibrio social.

De la misma forma que el progresivo deterioro ecológico nos ha enseñado que el respeto del entorno natural es una condición necesaria para el desarrollo económico equilibrado, aspectos tales como el déficit de viviendas, el desempleo o el incremento de costes de la salud, implican para su resolución mecanismos de acción de carácter general y compatibles con otros objetivos económicos, sociales o culturales.

En cualquier caso, no cabe esperar que los desequilibrios sociales puedan reducirse de manera apreciable desde el sector de los servicios sociales. Más aún, puede preverse que su actual función redistribuidora, que determina a su vez su especialización en el tratamiento de la marginación y de la pobreza, ayude al enquistamiento de muchas situaciones de necesidad.

La desigualdad como manifestación del desequilibrio social tiene su origen en numerosos factores, frecuentemente interrelacionados, que dificultan la detección de su origen. Los diferentes aspectos se entrecruzan y apoyan

convirtiéndose unos efectos en causa de otros y así sucesivamente. Por sólo citar un ejemplo, la falta de formación dificulta la obtención de un empleo adecuadamente remunerado y la falta de recursos ocasiona casi siempre una educación deficiente que realimenta el circuito de la desigualdad.

El propio sistema global de protección social incide directamente en el fomento o reducción de las desigualdades. El grado de eficacia del sistema general de Seguridad Social con todos sus subsistemas sanitarios, de prestaciones económicas, contributivas o asistenciales puede neutralizar los efectos negativos del desarrollo económico evitando la degradación irreversible de colectivos desfavorecidos o precipitar, por el contrario, a la población en situación de riesgo social a condiciones socialmente inaceptables. Aunque los sistemas de protección social no generan desequilibrios por sí mismos, la insuficiencia de sus recursos o la ineficacia de sus acciones les imposibilita evitar el empeoramiento de la situación de los colectivos en riesgo.

Toda estrategia para un desarrollo social equilibrado debe basarse en la identificación de los sectores más potencialmente desequilibradores y de los factores más determinantes de la generación de desigualdades en cada uno de los sectores para incorporar a sus propias políticas medidas preventivas que eviten la aparición de desequilibrios. A los Servicios Sociales y los sistemas generales de protección no se les debe adjudicar, en exclusiva, la función de anular las consecuencias negativas generales desde diferentes ámbitos socioeconómicos como un sector especializado en dicha labor. Cada programa global y sectorial debe implicar los elementos de prevención potenciando los factores equilibradores y reduciendo los elementos generadores de desigualdad.

La incorporación de criterios de desarrollo social armónico en los programas de desarrollo económico no sólo no les resta eficacia, sino que potencian su rendimiento. Los Servicios Sociales generados desde todos los sectores, en sus aspectos preventivos y protectores, pueden constituir un elemento de atracción e incentivar el desarrollo económico porque constituyen, en la mayoría de los casos, un símbolo emblemático del mismo. En Europa no se

entiende el desarrollo económico sin su correspondencia social y una fractura en la evolución correlativa de ambas hace resentir todo el proceso, dado que en los países avanzados no hay desarrollo económico sin una cultura de bienestar social. Por ello, los Servicios Sociales no sólo no son una carga sino que constituyen una condición para el desarrollo económico y un indicador del grado de modernidad y nivel de potencialidad de una sociedad.

Además, por la propia naturaleza de los Servicios Sociales, su potenciación contribuye directamente a la terciarización de nuestra economía presentando por ello tanto interés como las actividades educativas, culturales, de ocio o de turismo.

La lucha contra los desequilibrios sociales exige una política multidepartamental coherente con una componente de solidaridad que se materialice en acciones concretas, dado que las desigualdades se generan por políticas mal planteadas o con dotación insuficiente para los objetivos que se le asignan. Hay que luchar contra todas las causas porque ignorar algunas de ellas puede comprometer la eficacia de todas las demás, peligrando el resultado global.

En la lucha contra los desequilibrios sociales podríamos establecer tres ámbitos generales de actuación:

1. Un primer horizonte preventivo en el que se neutralicen las causas generadoras de desequilibrios sociales desde diferentes perspectivas y ángulos (educativos, económicos, urbanísticos, culturales, laborales, sanitarios, etc.). Impregnando de esta orientación todas sus iniciativas, las políticas económicas y sociales deben encuadrarse en el marco de la lucha contra los desequilibrios y todas las políticas sectoriales deben contener en sus planteamientos estratégicos y estructurales los elementos que definan esa orientación.
2. Un segundo horizonte de medidas de carácter más reparador/restaurador centradas en el ámbito de la previsión social, potenciando los sistemas universalistas de cobertura frente a la necesidad.
3. Un último horizonte de carácter más rehabilitador/resultador en el que el

objetivo de las medidas a adoptar lo constituye la reintegración de los colectivos más desfavorecidos a la participación plena en la vida social.

Sólo una política global y coherente puede compaginar el desarrollo económico con el social en una simbiosis e interacción provechosa para toda la sociedad.

9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y CALENDARIO

La estructura organizativa del proyecto, iniciado en junio de 1990, incluye la constitución de diversos órganos, con la composición y funciones que a continuación se indican:

- a) Consejo Rector, máximo órgano decisorio del Plan, que asume como funciones principales las de supervisión de las diferentes fases del proyecto (diagnóstico, objetivos y estrategias), así como la aprobación definitiva del mismo. Este órgano está compuesto por representantes al máximo nivel de las diversas instituciones económicas y sociales con incidencia en el territorio histórico. Está presidido por Imanol Murua y cuenta con 45 miembros.
- b) Comisión Ejecutiva, responsable del seguimiento del proceso de elaboración del Plan, correspondiéndole la supervisión y aprobación de las tareas a desarrollar en el marco del proyecto, así como su presentación al Consejo Rector. Presidido por José María Agirre y formado por 14 miembros.
- c) Coordinación General, que se responsabiliza directamente del impulso, seguimiento y coordinación del Plan, definiendo su metodología y dirigiendo la elaboración de los documentos pertinentes para su análisis en las Comisiones Técnicas. Asimismo asume las funciones de definición y coordinación de las Comisiones Técnicas, designando un secretario técnico en cada una de ellas. La Coordinación General la desempeña IKEI, en colaboración con los comisionados de la Diputación Foral en el Plan.
- d) Comisiones Técnicas, encargadas de la elaboración y análisis de documentos sectoriales de diagnóstico, objetivos generales, líneas estratégicas y medidas a desarrollar. Compuestas por un número variable de miembros, de reconocida capacidad profesional en las distintas áreas de análisis. Cada una de ellas cuenta con presidente y secretaria técnica.

Las Comisiones Técnicas constituidas son las siguientes:

- Desarrollo económico.
- Servicios avanzados y desarrollo tecnológico.
- Formación y recursos humanos.
- Infraestructuras.
- Desequilibrios sociales.
- Atracción cultural, comercio y turismo.
- Medio ambiente.

Además, se han constituido diversas subcomisiones encargadas del análisis de temas específicos en el marco de las comisiones mencionadas.

Como calendario del Plan, se definen tres fases en su elaboración, que son las siguientes:

- *Fase I* (junio-diciembre 1990). Incluye las siguientes tareas: diseño del esquema organizativo, configuración y puesta en marcha de los órganos rectores, constitución e inicio de los trabajos de las comisiones técnicas y definición inicial de objetivos generales y líneas estratégicas sectoriales.
- *Fase II* (enero-junio 1991). En esta etapa se desarrolla el trabajo central de las comisiones técnicas, analizándose y elaborándose los informes sectoriales y procediéndose a la redacción de estrategias.
- *Fase III* (julio-diciembre 1991). Comprende el análisis e integración de los informes sectoriales, así como la redacción del Plan y la determinación del sistema de seguimiento y revisión. Finalmente, el debate y aprobación por el Consejo Rector.