



## INFORME DE LA DIRECCIÓN DE COORDINACIÓN SOBRE LA PROPUESTA DE ESTRATEGIA MARCO DE INTERNACIONALIZACIÓN-EUSKADI BASQUE COUNTRY 2025

### I. Objeto del informe

El presente informe tiene por objeto emitir las consideraciones de la Dirección de Coordinación de la Secretaría General de la Presidencia sobre el proyecto de Estrategia Marco de Internacionalización-Euskadi Basque Country 2025 (en adelante EBC-2025), en virtud del procedimiento establecido por el Acuerdo de Consejo de Gobierno de 15 de diciembre de 2020, del Gobierno Vasco, por el que se aprueba la relación de Planes Estratégicos del Gobierno para la XII Legislatura 2020-2024 y su procedimiento de tramitación.

La Lehendakaritza, como Departamento promotor, ha solicitado a través de la aplicación Tramitagune (*Expediente AAAA\_PDG\_58706/21\_01*), informe de la Dirección de Coordinación sobre la propuesta de Estrategia Marco de Internacionalización-Euskadi Basque Country 2025.

Este informe se emite de conformidad con lo dispuesto en el artículo 11 apartados a) y c) del Decreto 5/2021, de 19 de enero, por el que se establece la estructura orgánica y funcional de Lehendakaritza, que atribuye a la Dirección de Coordinación la función de coordinar la elaboración y realizar el seguimiento de la acción de Gobierno, así como asesorar a los departamentos en la planificación y programación de sus actuaciones,

Las cuestiones relacionadas con el contenido económico y presupuestario del Plan serán objeto de análisis por parte de la Dirección de Economía y Planificación y de la Dirección de Presupuestos del Departamento de Economía y Hacienda.

### II. Cuestión preliminar

Antes de entrar en el análisis del contenido del documento debe constatarse que desde el punto de vista de planificación estratégica, se estaría ante un documento de carácter programático más que ante un documento propiamente de planificación ya que el texto desarrolla una “*Estrategia marco...*” que contiene las líneas maestras de la acción de gobierno en el ámbito de la proyección exterior de Euskadi a materializar a través de diversas políticas sectoriales<sup>1</sup>. En este sentido la propia Estrategia se autodefine como “*estrategia paraguas*” para las estrategias sectoriales de internacionalización.

---

<sup>1</sup> En cuanto documento marco de planificación su contenido tiene un importante carácter descriptivo dedicado a antecedentes, contexto, diagnóstico, principios inspiradores, ámbitos institucionales y geográficos, etc., sin que contenga una ordenación de actuaciones específicas a desarrollar, formuladas en torno a unos ejes definidos sobre los compromisos institucionales del Programa de Gobierno en relación a su apartado de proyección exterior e internacionalización durante un período concreto, contenido éste que según afirma la Estrategia se recogerá en los diferentes documentos de planificación estratégica y departamental que se consideren concernidos por esta política pública.



Por esta razón no debe considerarse un instrumento de ejecución directa de esta política pública, sino que la misma se implementará materialmente a través del Plan de Acción Exterior y del resto de la planificación sectorial identificada por la Estrategia.

Debe, por tanto, entenderse que el **genuino carácter estratégico de esta planificación** se encuentra en la “Estrategia Marco...” (Hoja de ruta del conjunto de actuaciones con proyección exterior y garantía de la coherencia de la presencia internacional de Euskadi) y que al denominado “*Plan de Acción Exterior*” y al resto de planificación sectorial identificada se les atribuye un carácter predominantemente ejecutivo.

No obstante, el Plan de Acción Exterior, además de ordenar su actuación en el ámbito que más directamente le ocupa (acción exterior activa, cooperación al desarrollo, diáspora vasca, proyección exterior...), se le atribuye la función de impulsar y coordinar “de manera integrada las actuaciones con proyección internacional del Gobierno vasco”; convirtiéndose así, en **instrumento de cohesión material y coordinación institucional** para la correcta ejecución de la “Estrategia Marco...”.

A este propósito contribuirán también otros instrumentos de planificación entre los que cabe destacar el Plan de Internacionalización Empresarial 2021-2024, el V Plan Director de Cooperación al Desarrollo 2022-2025, el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación-PCTI 2030 y la Agenda Estratégica del Euskera.

El escenario descrito condiciona el carácter del análisis sobre la metodología y el contenido de la propuesta de planificación ya que, por un lado, no puede considerarse un documento de planificación propiamente dicho en los términos definidos en el Acuerdo de Consejo de Gobierno de 15/12/2020 y, por otro, determinados contenidos propios de un documento de planificación quedarán diferidos al momento en que se vayan definiendo los diferentes documentos de planificación sectoriales.

Desde un punto de vista institucional, deberán ser, además, en esos casos (en función del ámbito sectorial que se trate) el conjunto de las Administraciones públicas vascas vinculadas por el presente Plan, dada su naturaleza de estrategia marco<sup>2</sup>, quienes elaboren sus propios programas y medidas de intervención pero que, en cualquier caso, deberán alinearse con las directrices de intervención que la EBC-2025 contempla en consideración a la siguiente idea base: *En su puesta en marcha se debe acentuar “la coordinación y la colaboración tanto dentro del Gobierno vasco, como con el resto de instituciones y agentes del ecosistema vasco de internacionalización”* (Compromiso 135-Iniciativa 1 del Programa de Gobierno)

A falta de una referencia específica a esta idea deberán ser los sistemas de coordinación institucional contemplados tanto en este documento (apartado 5. Modelo de Gobernanza y relación institucional) como en los diferentes planes sectoriales, los que posibiliten la necesaria unidad de acción institucional en este ámbito.

Para ello, la EBC-2025 define *cuatro* ejes de internacionalización que integran, en sus propias palabras, la base sobre la que se van a desplegar el conjunto de actuaciones que no sólo desde el Gobierno Vasco, sino también desde el resto de instituciones, se

---

<sup>2</sup> La EBC-2025 entiende de manera implícita que las medidas estratégicas que propone deben ser apoyadas por los distintos niveles de las administraciones públicas vascas. Se autodefine como “*estrategia marco*” que señala los ejes de internacionalización y objetivos estratégicos deben ser desarrollados, a través de diversas líneas de actuación y acciones, en sus respectivos ámbitos y con cargo a distintos presupuestos, y en ciertos casos, por los diferentes ámbitos administrativos, principalmente el autonómico y foral.



pongan en marcha para el logro de los objetivos estratégicos marcados en el Programa de Gobierno de la XII Legislatura y la proyección internacional de Euskadi como país.

- Eje 1. Mejorar el posicionamiento exterior de Euskadi Basque Country.
- Eje 2. Impulsar la internacionalización del tejido socio-económico.
- Eje 3. Contribuir y coparticipar en el proyecto europeo.
- Eje 4. Reforzar la contribución vasca a la superación de los retos globales.

### **III. La EBC-2025 en relación a las Orientaciones generales de la Planificación de la XII Legislatura**

El Acuerdo del Consejo de Gobierno de 15 de diciembre de 2020, determina unas Orientaciones Generales que han de presidir, con el objeto de homogeneizar el proceso y los contenidos de la planificación, la elaboración de las propuestas de Planes Estratégicos.

Se reseñan a continuación con las consideraciones que se efectúan en relación a la propuesta de EBC-2025:

- a) *Los planes estratégicos deben responder a los contenidos del Programa de Gobierno de la XII Legislatura para cada política pública.*

El Programa de Gobierno (en adelante PdG) de la XII Legislatura asume en su área de actuación nº 22 “Euskadi Basque Country”, la necesidad de acometer la proyección exterior de Euskadi por medio de una estrategia clara y definida, esfuerzos públicos y privados y una marca de país asentada en valores y fortalezas propios, incorporando para ello a lo largo de su contenido medidas en su propio ámbito de actuación y en otros ámbitos sectoriales (apartado 2.2 de la EBC-2025). A ello dedica principalmente cinco compromisos, los comprendidos entre el nº 135 y el nº 139, referidos a la proyección exterior de Euskadi.

Asimismo, identifica en ese apartado y a lo largo de todo el PdG otros 22 Compromisos a través de los que se va a proyectar Euskadi hacia el exterior y que conciernen a las siguientes políticas sectoriales: (1) internacionalización empresarial, (2) internacionalización del sistema Vasco de Ciencia, tecnología e Innovación, (3) bioeconomía, (4) movilidad sostenible, (5) turismo, (6) formación profesional y universitaria, (7) política científica y de investigación, (8) cooperación al desarrollo, (9) cultura vasca, euskera y deporte y, por último, (10) la Agenda 2030.

Quizá entre la selección de compromisos del PdG afectados pudiera incluirse el Compromiso 150. Gestionar los recursos públicos de forma responsable dada la implicación del área de Economía y Hacienda en la gestión de fondo y programas europeos (Next Generation) y en la actividad de difusión internacional del Concierto económico.

Esta selección de compromisos facilita la comprensión en torno al carácter transversal de la proyección exterior de Euskadi y justifica la existencia de este ejercicio de planificación dada la necesidad de coordinar la acción de todos estos ámbitos y de introducir coherencia en la presencia internacional de Euskadi.

Partiendo de un análisis comparativo entre los contenidos del Programa de Gobierno referidos a esta área y los contenidos de la EBC-2025 relacionados con este asunto (localizados fundamentalmente en su apartado 3.4.- Ámbitos de la actividad internacional ), se puede afirmar que la EBC-2025 está alineada con suficiencia con el

Programa de Gobierno de la XII Legislatura; como no podría ser de otra manera, si se atiende a los requerimientos del Acuerdo de Consejo de Gobierno de 15/12/2020 sobre aprobación de la planificación estratégica que entiende la planificación como un instrumento para alcanzar los objetivos fijados en el Programa de Gobierno con el que en lógica debe encontrarse alineada.

En consecuencia, la Estrategia no obvia la necesaria relación e identificación entre los compromisos programáticos del Programa de Gobierno y los instrumentos de los que dota para su implementación. De esta manera, la aprobación de la EBC-2025 supondrá el primer paso (en cuanto que se trata de un ejercicio de diseño y organización) para la implementación de estas medidas comprometidas ante la ciudadanía que se culminarán, en una medida u otra, a través de su materialización.

*b) Los Planes Estratégicos de la XII Legislatura deben alinearse con las políticas internacionales y europeas en su ámbito de actuación.*

La EBC-2025 se alinea convenientemente con las tendencias europeas e internacionales actuales que, expresado de manera genérica, apuestan por una triple transición: tecnológica-digital, energética-climática y sanitaria-social y que, además, por otra parte, inspiran los contenidos del Programa de Gobierno. A estas transiciones se refiere en parte la EBC-2025 cuando identifica como tendencias internacionales y desafíos las transiciones digital y climática y cuando enuncia el primero de los principios que han de inspirar el conjunto de iniciativas y actuaciones que define como “acción exterior útil y con valores”.

La Estrategia explica su incardinación dentro del contexto internacional y europeo cumpliendo con idoneidad en este apartado al repasar las tendencias y apuestas que en ambos niveles se proponen, al reconocer su inspiración en ellas y al constatar a nivel europeo su coincidencia en temas como el compromiso con la reactivación económica, la transición verde y la transición digital; así como, la apuesta por la formación, por la investigación y la innovación como motores de cambio social y de crecimiento.

Entre todos ellos, especial atención merece la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible que se constituyen en referente incuestionable del Programa de Gobierno de la XII Legislatura y, por ende, de todas sus políticas, entre la que se encuentra la proyección exterior de Euskadi plasmada en la EBC-2025

El PdG de la XII Legislatura identifica cada uno de los compromisos que lo conforman con uno o varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los cuatro compromisos integrados en el área de actuación nº 25, están alineados de manera directa con el ODS nº 17 “Alianzas para lograr los Objetivos”.

De igual manera cada una de las políticas sectoriales que van a desarrollar la Estrategia tienen asignada a nivel de compromisos el ODS sobre el que influirán con su implementación.

Esta identidad ha quedado también manifiesta en el “Programa Vasco de Prioridades de la Agenda 2030” aprobado mediante ACG de 09/03/2021 que relaciona los Compromisos 135 a 139 con el ODS mencionado y determina como órgano implicado a la Lehendakaritza (Secretaría General de Acción Exterior).

Aparte de éste, pudieran identificarse otros ODSs concernidos por el Plan ya identificados también en el PdG, en cuanto que la política exterior, además de desarrollarse como política pública en un área de actuación propia (la nº 25), impregnan otras áreas del gobierno.



Además de estas referencias, el Plan analiza su alineamiento con otras políticas a las que considera como referencias principales, como son: Next Generation EU y marco presupuestario 2021-2027, Pacto verde europeo, Programa Europa digital, Espacio europeo de educación, etc. y del análisis de su contenido se puede concluir que las tendencias y objetivos que se insertan en el Plan se alinean razonablemente con todos ellos.

- c) *Los Planes Estratégicos de la XII Legislatura deben encajar en la programación presupuestaria y en la planificación económica del Gobierno.*

La propuesta de EBC-2025 para este aspecto de la planificación se presenta en su apartado nº 4 "Presupuesto". Lo relevante en este sentido derivará de las consideraciones que al respecto se recojan en los informes que han de emitir la Dirección de Presupuestos y la Dirección de Economía y Planificación, ambas del Departamento de Economía y Hacienda.

- d) *La base de partida de cada Plan Estratégico deberá considerar, en la medida de lo posible, el Plan implementado en el período anterior, convenientemente evaluado.*

La EBC-2025 dedica su apartado nº 3.3 "Balance de la Estrategia Basque Country 2020" a la evaluación de la planificación anterior en el que analiza diferentes aspectos de su ejecución y de los resultados obtenidos a través de la misma, en un ejercicio lógico en el marco del denominado círculo de implementación de una política pública: Diseño, ejecución y evaluación como paso indispensable para comenzar con el ciclo siguiente.

En el apartado referido, después de presentar un resumen global del estado de ejecución y realizar una descripción sobre el seguimiento y evaluación de los proyectos; todo ello de forma muy sucinta, desemboca en una relación de lo que la Estrategia define como principios que debieran "*inspirar el conjunto de iniciativas y actuaciones*" con proyección internacional que serán abordados por la EBC-2025: (1) Acción exterior útil y con valores, (2) Actuación en auzolan, (3) Europa como piedra angular, (4) Proyectar nuestra personalidad, (5) transversalidad y (6) referencia de los gobiernos subestatales.

Sin poner en ningún momento en cuestión la idoneidad la elección de estos principios inspiradores y, partiendo del hecho de que esta elección estaría basada en el análisis previo propiciado por la evaluación llevada a cabo, seguro que se dispone de más información que sustente la elección, por lo que se entiende lo presentado como un sucinto resumen que pudiera completarse, en su caso, con información en relación, por ejemplo, a su origen y antecedentes, a la relación causa/efecto entre el análisis y su elección en detrimento de otros, justificando así su existencia; en fin, a argumentar con solidez un aspecto de la Estrategia que dada la función que cumple dentro de la estructura del Plan parece de capital importancia.

La Estrategia, después de ir desgranando una serie de datos estadísticos predominantemente de carácter cuantitativo, concluye que "*el desempeño de la actividad internacional... ha sido muy positivo y ha superado las expectativas*". Sin cuestionar en ningún momento la afirmación, sino a efectos de sustentarla en una base más robusta, se realizan las siguientes observaciones.

-En líneas generales no se vislumbra la necesaria relación causal entre los datos ofrecidos y la influencia que en ellos ha tenido la implementación de la Estrategia Basque Country 2017-2020.

-Indicadores de contexto de la acción internacional: aunque algunos indicadores se definen en términos relativos (por ej. internacionalización empresarial y de la economía vasca, digitalización de la economía vasca), el resto se muestra en términos absolutos sin referencia alguna a un dato base o a un objetivo



previamente establecido, con lo que no se explicita el grado de avance o retroceso de una acción.

-Relaciones exteriores: Se describen a través de un relato de actuaciones que pudieran servir para un ejercicio de seguimiento de la actividad si hubieran existido referencias comparativas. Tampoco se explicita el eventual impacto de esta actividad en relación a los objetivos para los que fue diseñada.

-Impulso a programas de apoyo, becas y financiación en el marco de la internacionalización. La mera descripción de actuaciones sin especificación de resultados en términos comparativos no posibilita un adecuado ejercicio de evaluación.

-Presencia en Europa: Se realiza un relato de las actividades llevada a cabo. En el caso de la participación en los órganos de gobierno de la UE (Comité de las Regiones, Consejo de la Unión europea, Comités de la Comisión Europea) ofrece datos cuantitativos en términos absolutos sin referencias a objetivos previamente establecidos.

-Red exterior del Gobierno Vasco: Se constata en términos comparativos un crecimiento en la red exterior institucional (once nuevos países incorporados). Esto mismo no ocurre al referirse a la red Basque Trade&Investment.

-Relaciones con organismos internacionales: Se describen algunas acciones destacadas sin evaluación alguna.

-Redes internacionales. Se constata el importante aumento en la participación en redes internacionales (de 75 redes en 2016 a 130 en la actualidad). El dato con ser positivo no ofrece ninguna evaluación desde el punto de vista cualitativo.

-Impacto de la Covid-19: Se describen de manera genérica los efectos de la pandemia en esta política pública y se destacan dos datos elocuentes sobre los que no se ofrece evaluación: Se ha participado *“en más de 60 proyectos o ensayos clínicos”* y se ha reducido *“en un tercio el número de actividades internacionales en 2020 frente a 2019”*.

-Es de reseñar la ausencia de datos sobre la ejecución presupuestaria de la EBC 2017-2020, que pudieran ayudar a orientar sobre las previsiones económicas para la Estrategia actual. Un análisis crítico sobre el coste-beneficio del gasto realizado pudiera contribuir a ajustar las previsiones de la EBC-2025 y en su caso, a su reorientación optimizando la gestión de los recursos públicos.

Constatado el ejercicio descrito, debe concluirse que se no se cumple con suficiencia con una de las condiciones indispensables en un proceso de planificación de una política pública que es la evaluación de la misma en sí y como medio para el diseño del siguiente periodo de planificación.

Además, la necesidad de mejora pudiera considerarse más acuciante en un área de planificación que se define como transversal, en el sentido de que esta transversalidad no se materializa solamente en el mantenimiento de la coherencia y en el impulso la coordinación interinstitucional; sino que, también necesita dotarse de adecuados mecanismos de evaluación que faciliten datos que, a su vez, ayuden a tomar decisiones de manera cohesionada.

Asímismo, para suplir en parte esta carencia pudiera valorarse, a futuro, la posibilidad de completar esta actividad con la realización de una evaluación externa o mixta (público/privada) que pueden aportar valor en un contraste con las realizadas por la propia administración.



- e) *El período de vigencia de la planificación estratégica coincidirá en la medida de lo posible, con los hitos planificadores del ámbito europeo o, en su caso, internacional.*

La Estrategia determina su período de vigencia y lo extiende hasta 2025. Se concibe como continuidad de la planificación precedente cuya aplicación se extendió hasta 2020 (Estrategia Euskadi Basque Country 2017-2020). No existiendo prescripción legal en torno a este asunto que lo condicione, se toma como referencia para el análisis de este aspecto, la vigencia establecida para otros documentos planificadores de la materia en otros ámbitos institucionales que inspiran a la EBC-2025.

Aunque la EBC-2025 no es coincidente desde un punto de vista temporal con la planificación con la que se alinea, partiendo del tratamiento que dedica a la contextualización de la planificación en su apartado 3.2 "Marco de Referencia", la Estrategia hace suyas tanto las prioridades de la agenda de la Unión Europea y sus políticas de desarrollo<sup>3</sup> como las que establece la [Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible](#) de la ONU; todo lo cual, hace pensar en un alineamiento adecuado de su propuesta con las tendencias internacionales seguidas en la materia.

No obstante, comprobada la ausencia de coincidencia temporal con sus planificaciones de referencia pudiera ofrecer información de las razones que le ha llevado a optar por esa alternativa, en la consideración también de que el plazo propuesto tampoco coincide con el de la Legislatura en la que se va a centrar gran parte de su materialización.

- f) *La elaboración e implementación de cada Plan Estratégico, se realizará prioritariamente utilizando los servicios propios de cada Departamento, contando, si fuera preciso, con la colaboración de los servicios externos como elemento complementario o como secretaría técnica de apoyo.*

Según consta<sup>4</sup>, la propuesta de la EBC-2025 ha sido elaborada por un servicio externo y por los servicios propios de la Lehendakaritza que, en consideración a su perfil horizontal, han contado con el apoyo y la colaboración de otras áreas del Gobierno vasco.

A futuro, se prevé que para la posterior gestión e impulso del Plan sean utilizados medios propios tal y como se describe en su apartado 5.- "*Modelo de gobernanza y relación institucional*". Para la realización de esta labor parece no preverse por el momento apoyo externo alguno.

---

<sup>3</sup> En este sentido cita el Programa Next Generation EU, el Pacto Verde Europeo, el Programa Europa Digital o las políticas europeas en materia demográfica. Así mismo, cita las políticas de educación en las que además de su alineamiento a nivel europeo proclama también su alineamiento con las orientaciones de la UNESCO.

<sup>4</sup> Asistencia técnica para la asistencia en la definición y elaboración de la "Estrategia Marco de Internacionalización Euskadi Basque Country" y el Plan de Acción Exterior 2025.

[https://www.euskadi.eus/web01-tramite/es/contenidos/anuncio\\_contratacion/expjaso36087/es\\_doc/es\\_arch\\_expjaso36087.html](https://www.euskadi.eus/web01-tramite/es/contenidos/anuncio_contratacion/expjaso36087/es_doc/es_arch_expjaso36087.html)

g) *El Plan contemplará un sistema de indicadores homologables que permita la evaluación anual de los resultados de la política implementada. y que, en sus aspectos nucleares, coincidan con los indicadores establecidos para el seguimiento de la ejecución del Programa de Gobierno de la XII Legislatura. Así mismo todo Plan deberá contemplar un informe final de su grado de cumplimiento y en los casos de Planes cuya extensión temporal supere los cuatro años, informes intermedios de seguimiento.*

- *Sistema de seguimiento y evaluación*

La propuesta de la EBC-2025 sobre el compromiso de seguimiento y evaluación cumple con los mínimos requeridos en el Acuerdo de Consejo de Gobierno sobre planificación de 15/12/2020.

En su apartado 6. “Modelo de seguimiento” se compromete, por un lado, a hacer “*un seguimiento anual de las actuaciones de internacionalización desarrolladas*” y, por otro, a elaborar una evaluación final “*que dará cuenta de los hitos más relevantes de actuación internacional desarrollados*”, una vez concluida la vigencia del plan.

Tres comentarios a realizar en relación a esta previsión:

- El “*Informe Final*”, además de relatar esos “*hitos*”, pudiera dotarse para ese momento de los mecanismos necesarios para posibilitar la realización de una evaluación adecuada de la actividad desarrollada yendo más allá de un mero relato de actividades. De esta manera, cabría, para entonces, la posibilidad de elaborar una evaluación donde se analizaría los impactos conseguidos por la actividad implementada para la proyección exterior de Euskadi.

-La inclusión en la Estrategia del Panel que recoge el “*sistema de monitorización de la actividad de internacionalización*” con la función de realizar “*un seguimiento íntegro de la actividad institucional*”, es una medida adecuada en orden a la elaboración del informe de seguimiento anual del grado de ejecución de la Estrategia. No obstante, debiera evaluarse la posibilidad de que la medida fuera completada con aquellos indicadores de actividad y resultado cuyo origen fuera las medidas concretas diseñadas o a diseñar para implementar tanto los Objetivos como los diferentes ámbitos de actividad internacional.

-El Acuerdo de Consejo de Gobierno de 15/12/2020 en su apartado de orientaciones generales, punto e) recomienda que en los casos de planes cuya extensión temporal supere los cuatro años se elabore un informe intermedio de seguimiento. Aunque la Estrategia no lo prevé como tal, es de reseñar que en este ámbito se elabora con periodicidad trienal un documento “*Radiografía de la Internacionalización de Euskadi*” que, aunque no debe entenderse directamente vinculado a la propia EBC-2025, sí evalúa la evolución de la penetración de Euskadi en ámbito internacional. Esta actividad evaluadora pudiera servir de base a una suerte de evaluación intermedia que puede ser útil en un eventual redireccionamiento de la planificación en el caso de que esta posibilidad se contemplara.

Por último, tal y como establece al apartado 4.2.- Seguimiento y evaluación del Anexo I del Acuerdo de Consejo de Gobierno de 15/12/2020, en el Acuerdo aprobatorio del Plan estratégico por el Consejo de Gobierno deberán reflejarse los compromisos a los que el Plan se someta en este aspecto.





- *Sistema de Indicadores*

La EBC-2025 adopta el sistema de indicadores contenido en la *“Radiografía de la Internacionalización de Euskadi”* que parece inspirarse, por lo menos, en parte, en las prioridades que establece, pero de los que no se colige una relación directa con los objetivos que el Plan define y se propone abordar.

Se trata de un Panel de indicadores que se considera adecuado para determinar el *“estado de situación”* de la proyección exterior de Euskadi y de su actividad de internacionalización, pero que adolece de carencias en orden a determinar *“el impacto real”* que la implementación de la Estrategia va a producir en esa política.

Estos indicadores a los efectos de un análisis de impacto presentan las siguientes carencias: (1) Son fundamentalmente indicadores de actividad y resultado, adecuados para analizar el grado de ejecución de las medidas y sus resultados pero no los impactos (2) están diseñados en términos absolutos, no en términos relativos. Aunque si se aprecia el dato sobre la situación de partida para cada uno de ellos (Radiografía de Internacionalización de 2019), no existe referencia a un objetivo preestablecido con anterioridad

No obstante, son estos los indicadores que predominan en el sistema, siendo escasos (con seguridad por la dificultad técnica en su diseño y confección) los indicadores que pudieran ser susceptibles del medir el impacto de la política pública que se pretende ejecutar. Para suplir esta carencia pudiera, durante el periodo de vigencia de la Estrategia, realizar una prospección sobre el tratamiento de este tema en otros documentos de planificación ya existentes o que vayan apareciendo.

Por otro lado, el Panel de indicadores propuesto en el texto de la Estrategia, con el propósito de guardar la oportuna coherencia, debe coincidir en sus aspectos nucleares con el Sistema de Indicadores de seguimiento de la ejecución del Programa de Gobierno de la XII Legislatura. En este sentido se han detectado los siguientes indicadores coincidentes:

- Índice europeo de calidad de gobierno
- Índice de desarrollo humano
- Índice de economía y sociedades digitales
- Solicitud Patentes PCT
- Exportación de productos de alta tecnología

Para avanzar en la integración entre ambos, se pudiera valorar la posibilidad de incorporar entre los indicadores del Plan los siguientes:

- Índice de competitividad regional europeo
- Propensión exportadora de Euskadi
- Grado de apertura de la economía.

En otro orden de cosas, el propio PdG compromete objetivos susceptibles de convertirse, por su configuración, en indicadores de actividad y resultado de la política de proyección exterior de Euskadi y que, no habiendo sido identificados por la Estrategia, por afectar a los diferentes ámbitos sectoriales, pudieran ser tomados también en consideración en orden a complementar el sistema de indicadores.

Estos son, entre otras, las actuaciones susceptibles de transformarse en Indicadores en los que se aprecia tal identidad:

<i>Actuaciones/Indicadores incluidos en PEGIPGD-2030</i>	<i>Compromiso/ Iniciativa en Programa de Gobierno</i>
Número de profesionales especializados en mercados internacionales	Compromiso 18 Iniciativa 1
Número de proyectos europeos liderados por agentes de la Red vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación	Compromiso 21 Iniciativa 2
Número de start-ups implantadas en Euskadi	Compromiso 21 Iniciativa 4
Atracción de talento tecnológico internacional	Compromiso 25 Iniciativa 2
Proyectos internacionales de investigación vinculados a la Formación Profesional	Compromiso 62 Iniciativa 1
Incorporación de proyectos europeos de investigación	Compromiso 68 Iniciativa 1
Incorporación de 100 nuevas personas investigadoras	Compromiso 69 Iniciativa 1
Número de tesis doctorales con mención internacional	Compromiso 70 Iniciativa 3
Numero de masters con capacidad de atraer alumnado internacional	Compromiso 70 Iniciativa 4
Cuarenta titulaciones con mención internacional y un tercio de los profesores capacitado para impartir docencia en titulaciones internacionales	Compromiso 70 Iniciativa 5
Programas culturales bilaterales con países y regiones estratégicas.	Compromiso 116 Iniciativa 2
Participación en ferias y mercados internacionales	Compromiso 116 Iniciativa 5

La Estrategia propone un modelo mixto en el sistema de seguimiento y evaluación: por un lado, establece un sistema de monitorización de la actividad de internacionalización y, por otro, propone medir el impacto de la actividad de internacionalización a través de la *“Radiografía de Internacionalización de Euskadi”*.

Desde este punto de vista la apuesta resulta acertada, pero pudiera mejorarse en el sentido que se apunta:

- Identificación de indicadores de impacto que refuercen la apuesta de la Radiografía.
- Indicadores de actividad y de resultado diseñados en términos relativos: Dato base en el inicio de periodo de vigencia de la planificación y objetivo final que faciliten el análisis de su evolución.
- Coherencia entre los indicadores de la Estrategia y los indicadores del Programa de gobierno, siendo que éstos últimos deberán ser incorporados en la medida en que se vaya dotando de mecanismos para la medición de los logros de los ámbitos sectoriales.



#### IV. Consideraciones sobre la Propuesta de EBC-2025

A continuación, se recogen las consideraciones de la Dirección de Coordinación con relación a la propuesta de la EBC-2025 sobre la base del cumplimiento de los contenidos mínimos de los Planes Estratégicos recogidos en el apartado 2 del epígrafe I.2 del Anexo I del Acuerdo de Consejo de Gobierno de 15/12/202 y la tramitación establecida para la aprobación del Plan.

##### a) Contenidos mínimos de los Planes Estratégicos.

De los ocho contenidos mínimos de los Planes Estratégicos descritos en el Acuerdo de Consejo de Gobierno sobre *Planificación estratégica de la XII Legislatura* se constata que el Plan contiene todos ellos: (1) la introducción a la que habría que incorporar el objetivo programático; (2) el diagnóstico de la situación; (3) el contenido estructural (principios, ejes estratégicos, objetivos), (4) las actuaciones a desarrollar, (5) la planificación económica, (6) el esquema de relación institucional, (7) el modelo de gobernanza y (8) el sistema de seguimiento y evaluación.

1. Con relación al *contenido primero*, que debe incorporar la “*descripción de las necesidades a satisfacer por el Plan estratégico y su conexión con los ejes, compromisos y objetivos definidos en el Programa de Gobierno*”, además de citar los compromisos referidos a la política de acción exterior propiamente dicha (Compromisos 135 a 139 ambos inclusive), identifica aquellas otras iniciativas contempladas en el PdG que estando colocadas en diferentes ámbitos sectoriales van a contribuir a la proyección exterior de Euskadi.

En el apartado 3.4 dedicado a la identificación y descripción de los “*ámbitos de la actividad internacional*” se desarrollan estos contenidos y, más allá de que alguno de los ámbitos no tiene referencia identificada con los contenidos del PdG (por ej. agricultura, pesca y alimentación), en general, se debe convenir que existe una adecuada identidad de contenidos entre los compromisos e iniciativas del PdG y el desarrollo que de los contenidos de cada ámbito se contiene en la Estrategia.

Es de destacar el amplio tratamiento que se hace de la contextualización del Plan tanto a nivel internacional y europeo en el apartado 2.1 “*Contexto y tendencias a nivel global*”, que constata y demuestra con meridiana claridad la alineación del contenido y propuestas del plan con las tendencias europeas e internacionales.

Asimismo, identifica las concomitancias con el resto de la planificación propia en relación al proceso de proyección exterior de Euskadi distinguiendo dos tipologías de planificación:

- Aquella a través de la cual se va a ejecutar la política de internacionalización propiamente dicha: Plan de Acción Exterior 2021-2025
- Aquella otra que siendo de carácter sectorial contiene apartados a través de los cuales se proyecta Euskadi hacia el exterior; entre los más significativos, Plan estratégico de Desarrollo Industrial e Internacionalización, PCTI-2030, Plan Estratégico de Cultura, Plan Estratégico de Turismo y Comercio, etc.

La EBC-2025 aunque no identifica de forma detallada las necesidades públicas existentes a satisfacer por la administración en materia de internacionalización, si viene a responder a éstas de manera implícita cuando hace suyos los objetivos del Programa de gobierno en materia de internacionalización y se organiza para dar una respuesta a los compromisos recogidos en el mismo. En este sentido, la Estrategia se configura como un marco programático adecuado al que poder vincular los compromisos de

internacionalización identificados en el Programa, así como cualquier otro tipo de actividad de internacionalización que se asuma.

Aunque no se define de manera explícita, la serie de medidas y actuaciones descritas en el documento vienen a ordenar la política pública que responde a la necesidad de que Euskadi cuente con una proyección exterior que se implementa a través de un proceso continuo de internacionalización que se ordena por primera vez durante el periodo de planificación precedente en el que se le otorgó al proceso un alcance amplio e integrador.

2. La EBC-2025 presenta el *diagnóstico de la situación* sobre la que pretende influir que incluye la evaluación de la planificación en la materia que le precede y que la conduce a identificar lo que denomina “*principios*” que van a inspirar el contenido del plan: (1) Acción exterior útil y con valores, (2) actuación en auzolan, (3) Europa como piedra angular, (4) proyección de la personalidad propia, (5) transversalidad y (6) referencia de los gobiernos subestatales.

Además, el resultado de esta labor de análisis ha sido también, por un lado, la definición de la Visión y, por otro, la reafirmación de metas estratégicas como son (1) el deseo de ganar relevancia como actor internacional y (2) el compromiso con el proyecto de integración europea y (3) la contribución a la agenda global y al desarrollo humano sostenible.

En tercer lugar, ha propiciado la detección de nuevos retos:

- Proyección de la capacidad de resiliencia y el carácter acogedor de la sociedad vasca.
- Apuesta por el trabajo colaborativo (auzolan).
- Apuesta por articular una comunidad vasca global para 2025.

3. El ejercicio realizado lleva a identificar, en coherencia con los retos detectados, unos ejes estratégicos que suponen una evolución de la base sobre la que sustentaba la EBC-2020 y que, al mismo tiempo, se constituyen en la estructura sobre la que se sustenta la Estrategia. A partir de ellos, el Plan se despliega en diferentes *objetivos* que ponen el punto de partida sobre el que, a su vez, se desplegarán las acciones a implementar por parte de los diferentes ámbitos sectoriales.

4. Una vez determinados los ejes y los objetivos estratégicos, la Estrategia pasa a describir una serie de *acciones e iniciativas a desarrollar* para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El hecho de que la Estrategia, como instrumento de planificación, se constituya como “*marco programático*” que aspira a ordenar la actividad de internacionalización y que, en consecuencia, como tal, no se compromete a ejecutar acciones de forma directa, sino que fía esta actividad material a las diferentes planificaciones sectoriales, no debiera constituirse en excusa para avanzar hacia una descripción de acciones e iniciativa que, en la medida de lo posible y, cuando menos, para aquella planificación afectada que estuviera ya diseñada, diera noticia de aspectos tales como: el órgano responsable, el compromiso temporal, el presupuesto o los indicadores, contenidos mínimos exigidos en un proceso de planificación al uso, superando así la exigua definición que ofrece.

Es importante reseñar que estas actuaciones tal y como están descritas no cumplen las llamadas características “Smart”, es decir, no presentan objetivos específicos, medibles,

realizables, realistas/relevantes y limitados en el tiempo, y, en consecuencia, no contribuyen a ajustar las medidas a la realidad sobre la que tratan de influir, ni a facilitar la labor de seguimiento y evaluación. Para lograr este último efecto a cada actuación se le debieran atribuir uno o varios indicadores en los que se defina la unidad de medida, su punto de partida y su compromiso temporal para su cumplimiento.

Este proceso que en el momento actual puede considerarse de difícil implementación debiera irse completando durante el periodo de vigencia del plan, cuando la planificación material sectorial que ejecute las medias necesarias para la consecución de los objetivos comprometidos por la Estrategia, se vaya identificando y definiendo; todo ello, en la consideración de que una transversalización adecuada de una apolítica no sólo se consigue ordenado y aunando la actividad de las diferentes áreas sectoriales para que la organización avance cohesionada; sino también, posibilitando la existencia de mecanismos de evaluación adecuados que ayuden a determinar la dirección hacia la que esa política transversal se debe dirigir y eso, solo se consigue si esos mecanismos parten de una base sólida que posibilite el seguimiento y la evaluación a nivel de acciones materiales.

5. Más allá de constatar la existencia del apartado 4 correspondiente a la planificación económica del Plan, la Dirección de Coordinación queda a expensas de las observaciones que sobre el particular realicen tanto la Dirección de Presupuestos y la Dirección de Economía y Planificación en relación al apartado de Recursos económicos de la EBC-2025 donde se contienen las previsiones presupuestarias desagregadas por lo que el documento denomina “*componentes*”.

6. En el apartado relativo al “*Esquema de relación institucional*” el documento constata la necesidad de reforzar la coordinación tanto a nivel interdepartamental como a nivel interinstitucional, para posteriormente describir los mecanismos de los que se sirve y las funciones que los mismos tienen atribuidas, como son la Comisión Interdepartamental, la Comisión Interinstitucional y el Consejo Asesor de Acción Exterior

Ante la ausencia de más referencias y constatando que se trata de un diseño orgánico consolidado, debiera entenderse que la estructura asentada durante el pasado período planificado es adecuada y se ajusta a las necesidades existentes.

La EBC-2025 en su apartado 1. “*Proceso de reflexión y metodología participativa*” describe el “*proceso participativo*” seguido en el momento de la elaboración del Plan y aunque el proceso parece haber sido fructífero se limita a dar noticia sobre los ámbitos en los que se ha profundizado: Situación actual y principales retos de la actividad internacional vasca, marca país Euskadi Basque Country, formulación estratégica y sus objetivos y prioridades.

También manifiesta que el proceso ha aportado claves que se han incorporado como guía para la elaboración y seguimiento de la Estrategia. El documento pudiera haber ido más allá en la descripción de los resultados obtenidos en este proceso, describiendo las aportaciones concretas y, en consecuencia, aprovechables. Para las no aprovechadas, en su caso, pudiera haber dejado constancia de la justificación de su no toma en consideración, en la idea de que este ejercicio pone un valor un proceso de participación.

No se constata una referencia expresa al eventual mecanismo de participación en el momento de la implementación de la planificación, pero se debiera entender que esta



labor se va a residenciar en el Consejo Asesor de Acción Exterior<sup>5</sup> a tenor de las funciones que se le atribuyen. Es no debe ser obstáculo para que la Estrategia pueda ser abierta a la participación de la ciudadanía utilizando los medios que cualquier administración tiene ahora a su alcance.

7. En lo que se refiere al diseño del *Modelo de gestión (gobernanza interna del Plan)* la Estrategia prevé, además de la Comisión Interdepartamental de Acción Exterior que “*garantiza la coordinación y planificación conjunta de la agenda internacional del Gobierno vasco*”, la existencia de la Comisión Interinstitucional de Acción exterior como órgano de cooperación y colaboración entre las distintas instituciones vascas.

Esta estructura ya consolidada en el período de vigencia de la EBC-2020, pretende posibilitar el funcionamiento de mecanismos de coordinación y colaboración que aseguren una acción exterior coherente y sostenida en el tiempo, siendo consciente de su implantación sobre varios escenarios (carácter marcadamente horizontal) en los que además intervienen multiplicidad de agentes que generan un volumen de relaciones complejo en el que es necesario disponer de esos mecanismos de coordinación que aseguren una operativa ordenada.

En la función ejecutiva adquiere relevancia especial la Secretaria General de Acción Exterior a quien la normativa le atribuye la labor de impulsar y coordinar la definición y puesta en marcha de la Estrategia marco de internacionalización de Euskadi, así como del correspondiente Plan de Acción Exterior<sup>6</sup>. Además, suele asistir técnicamente al resto de los órganos colegiados que intervienen en esta planificación.

Asimismo, deberá de facto propiciar la coordinación y cohesión de la EBC-2025 con las estrategias departamentales en la misma materia, en el entendimiento que ambas son complementarias y que, de hecho, las iniciativas departamentales permitirán el desarrollo de algunos de los ámbitos de la Estrategia con actuaciones más cercanas a sus realidades específicas.

8. En lo que se refiere al *sistema de seguimiento y evaluación*, ya comentado, el mecanismo propuesto por la EBC-2025 concuerda con las previsiones mínimas de evaluación que en relación a los planes estratégicos dispone el Acuerdo de Consejo de Gobierno de 15 de diciembre de 2020 en cuanto que se compromete a elaborar un informe anual de seguimiento sobre el grado de cumplimiento del plan, un informe de

---

<sup>5</sup> Según el artículo 5 del Decreto 96/2016, de 28 de junio, por el que se crea y regula el Consejo Asesor de Acción Exterior, al Consejo le corresponderán las siguientes funciones:

- a. Analizar las tendencias más relevantes a nivel global y su impacto en el mundo, con el objetivo de ayudar a la contextualización de la Acción Exterior del Gobierno Vasco.
- b. Contribuir al establecimiento y elaboración de directrices y líneas de orientación estratégica de acción exterior.
- c. Participar en los trabajos de elaboración del Plan Estratégico de Acción Exterior y en su seguimiento.
- d. Remitir al Gobierno, con carácter no vinculante, iniciativas y propuestas que considere convenientes para la mejora de las actuaciones en materia de acción exterior.
- e. Analizar y asesorar sobre aquellas materias relativas al ámbito de acción exterior que se sometan a su consideración.
- f. Contribuir a la colaboración, cooperación y asistencia recíproca de los diferentes agentes que lleven a cabo una notable actividad internacional.
- g. Conocer de las iniciativas e instrumentos plurianuales de planificación, en materia de Acción exterior

<sup>6</sup> Artículo 14.2 b) del Decreto 5/2021, de 19 de enero, por el que se establece la estructura orgánica y funcional de Lehendakaritza.



evaluación intermedio –si se considera como tal la trienal Radiografía de la Internacionalización- y un informe final de evaluación<sup>7</sup>.

De igual manera, la Estrategia debe abrirse a la posibilidad de proceder a revisiones de su contenido para su adecuación y encaje un entorno cambiante y para disponer en todo momento de un plan ajustado desde un punto de vista operativo y técnico a una realidad siempre dinámica<sup>8</sup>.

No obstante, si la adaptación a esa realidad requiriera modificaciones de su contenido que afectaran a aspectos sustanciales del mismo, tales como la concepción expresada a través de la visión, el cambio en los objetivos o ejes estratégicos que, a su vez, pudiera suponer una modificación sustancial de las previsiones económicas; o que en última instancia supusiera un no alineamiento con los compromisos del Programa de Gobierno, debiera evaluarse la eventual necesidad de proceder a reformular su contenido generando un renovada o nueva Estrategia que, en su caso, se elevaría a Consejo de Gobierno para su aprobación.

**b) El encuadre de sus iniciativas en el marco de la articulación institucional del País Vasco y su marco competencial, así como la coordinación con otros ámbitos administrativos.**

El Artículo 11 de la Ley 2/2014, de 25 de marzo, de la Acción y del Servicio Exterior del Estado regula el régimen de las actividades que las Comunidades Autónomas pueden realizar en el exterior en el marco de las competencias que les sean atribuidas por la Constitución, por los Estatutos de Autonomía y las leyes.

En un principio se entendió que este régimen pudiera limitar la capacidad de actuación en el ámbito exterior del Gobierno vasco. En ese contexto se consideró, en su momento, la posibilidad interponer recurso de constitucionalidad contra dicha norma, pero finalmente se optó por buscar una solución negociada entre ambas administraciones. A estos efectos se constituyó una Comisión Bilateral de Cooperación en cuyo seno se adoptó un acuerdo que reconoció a la administración de la CAE competencia para planificar y desarrollar en el exterior su propia estrategia de acción exterior.

A partir de esta base, el Artículo 14 del Decreto 5/2021, de 19 de enero, por el que se establece la estructura orgánica y funcional de la Lehendakaritza atribuye, entre otros, a la Secretaría General de Acción Exterior los siguientes cometidos:

- a. Programar, impulsar y coordinar la acción exterior del Gobierno Vasco.
- b. Impulsar y coordinar la definición y puesta en marcha de la Estrategia marco de internacionalización de Euskadi, así como del correspondiente plan estratégico de acción exterior

De igual manera el Programa de Gobierno atribuye a la Lehendakaritza la implementación de sus compromisos 135 a 139 y en consecuencia la EBC-2025 en su apartado 5.2 “*Modelo de Gobernanza y relación institucional*” identifica a la Secretaría General de Acción Exterior la coordinación y el impulso en la gestión del Plan.

Es lógico que en un documento que amalgama todas las acciones que en el ámbito de la “*política exterior*” va a llevar a cabo una administración haya otras unidades administrativas concernidas; para estos casos, la Secretaria General de Acción Exterior

<sup>7</sup> Completar con lo comentado en el Apartado III. Letra g) del presente Informe.

<sup>8</sup> En este sentido, la EBC-2020 fue modificada en el año 2017 en consideración a las razones expuestas.

tiene reservados los cometidos de cohesión y coordinación en colaboración con los órganos colegiados existentes a nivel interno e interinstitucional.

**c) Su coherencia con la planificación general del Gobierno y con los objetivos de seguimiento establecidos en el Programa de Gobierno.**

Analizada en epígrafes anteriores la coherencia entre la EBC-2025 y el Programa de Gobierno de la XII legislatura (en cuanto instrumento adecuado en la apuesta del gobierno por el logro de la estrategia global de país: “*un desarrollo humano sostenible*”) la Estrategia constata (2.2 “*Marco de referencia*”), como ya se ha comentado, con un amplio tratamiento, tanto la idoneidad de su encaje hacia el exterior (documentos programáticos a nivel europeo y planificación internacional en la materia), como hacia el interior -planificación estratégica y departamental- en cuyo ámbito se convierte en un marco de referencia y de ordenación que se materializará a través la planificación sectorial que se diseñe ya que sus medidas vinculan y se sienten vinculadas prácticamente por el resto de la planificación de la Legislatura; tal y como queda dispuesto en el apartado 3.2. “*Enfoque estratégico: Ejes y objetivos*” del Plan.

En este apartado 3.2 la EBC-2025 va más allá porque además de identificar su alineamiento con los documentos programáticos u otros planes de la legislatura desde un punto de vista conceptual, lleva a cabo una labor de identificación a nivel de Objetivos estratégicos de la planificación de la cuya ejecución se va a servir para que aquéllos sean cumplidos.

Es decir, la EBC-2025 como documento sobre planificación estratégica y en cuanto instrumento que integra la actividad pública de internacionalización en las diferentes materias concernidas, se erige, igualmente, en un *marco de referencia* alineado con los documentos programáticos y receptor de la actividad desarrollada en los distintos ámbitos de la administración lo que posibilita la existencia de una visión de conjunto muy conveniente en cualquier política pública con un señalado componente transversal.

De esta manera se convierte en una suerte de correa de transmisión que garantiza en alguna medida la cohesión que debe asegurarse entre los documentos programáticos de la Legislatura y aquella planificación que se debe inspirar en los mismos y que se convierte en herramienta para la implementación de esas políticas.

En este mismo sentido, es de reseñar también el hecho de que si bien la Estrategia considera a la “*Unión Europea como la piedra angular de su actividad internacional*” y, como tal, adopta como documento de referencia el Programa Next Generation EU y el marco presupuestario 2021-2027; sin embargo, no explicita sus puntos de confluencia, ni abunda en su alineamiento con este documento de planificación fundamental para el devenir de la XII Legislatura, si bien esta carencia podría ir integrándose en la medida en que las iniciativas se vayan concretando.

La EBC-2025 realiza un ejercicio de determinación de la planificación concernida en el apartado 3.4 referido a los siete “*Ámbitos de actividad internacional*” en el que durante el proceso informal de descripción las diversas actuaciones que se prevén implementar ya que gran parte de la planificación esta por elaborar va incorporando aquella planificación que considera afectada.

Esta propuesta pudiera verse completada, entre otras, con las siguientes incorporaciones sobre planificación no citadas:

-En acción exterior sería adecuado citar al propio Plan de Acción Exterior.

- En gobernanza pública y autogobierno se encuentra en trámite la elaboración del Plan Estratégico de Gobernanza, Innovación pública y Gobierno digital 2030-PEGIPGD 2030. Una vez aprobado deberán identificarse los puntos de confluencia.
- En economía y hacienda debieran hacerse evidentes los puntos de conexión con el Programa Euskadi Next 2021-2026
- En agricultura, pesca y alimentación la referencia debe ser realizada al Programa de Desarrollo Rural de la Política Agraria Común.
- En turismo además de la referencia a la Estrategia vasca de turismo sostenible, deberá tomarse en consideración el Plan Estratégico de Turismo y Comercio una vez sea aprobado.
- En educación se deben considerar como mínimo dos planes: El Plan del Sistema Universitario vasco y el VI Plan vasco de Formación Profesional en cuanto a la promoción de la internacionalización de ambos sistemas.
- En el ámbito de la transformación digital la Estrategia citada ha quedado subsumida en el contenido del Plan Estratégico de Gobernanza, Innovación pública y Gobierno digital 2030- PEGIPGD 2030
- En los ámbitos de medio ambiente y energía se deberá estar a los contenidos de dos planes de reciente aprobación en Consejo de gobierno: Plan estratégico de Economía Circular y Bioeconomía (13/10/2021) y Plan estratégico de Transición energética y Cambio climático (26/10/2021)
- En vivienda se elaborará el Plan estratégico de Vivienda y Regeneración urbana.
- En políticas sociales deberá aprobarse el II Plan estratégico de Servicios sociales
- En el ámbito de cooperación al desarrollo se elaborará en su momento el V Plan Director de Cooperación para el Desarrollo
- Por último, también deberá tomarse en consideración la planificación estratégica existente en seguridad (Plan General de Seguridad pública-2025), en salud (Plan estratégico de Salud 2030) y en igualdad de género (VII Plan para la Igualdad de mujeres y hombres) cuyo compromiso se adquiere en el ACG de 15/12/2020.

De todo lo expuesto, se concluye que el la EBC-2020 presenta un nivel aceptable de coherencia con la planificación con contenidos concurrentes. No obstante, la constatación de la existencia de estas implicaciones respecto a diversas áreas de actuación del Gobierno impone la necesidad de que, por encima de la identificación formal de Planes o Iniciativas de la Acción de Gobierno con las que guarda relación, será -junto con una labor de identificación de puntos de conexión en el momento de elaboración de la planificación a la que se ha hecho referencia- la implicación efectiva de las diferentes unidades administrativas durante el proceso de ejecución del Plan, lo que efectivamente propicie el objetivo de integración e interrelación de esa diversidad.

## V. Conclusiones

Además de tener presentes las consideraciones y sugerencias incorporadas en el momento del análisis en cada uno de los apartados de este informe, se emiten las siguientes consideraciones de carácter general a tenor de lo establecido en el Acuerdo de Consejo de gobierno de 15/12/2020 sobre planificación de la XII Legislatura:

1. La propuesta de EBC-2025 es coherente con los contenidos y objetivos establecidos en el Programa de Gobierno de la XII Legislatura y sus iniciativas y acciones están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030), concretamente con el ODS nº 17 y los ODSs afectados por las políticas

de carácter sectorial concernidas, en general, con la planificación concomitante tanto interna como internacional en la materia.

2. La fundamentación de la elección de los principios inspiradores de la estrategia (apartado 3.1) pudiera ser completada con información en relación a su origen y antecedentes, a la relación causa/efecto entre el análisis y su elección en detrimento de otros, justificando así su existencia. Se trataría de apuntalar un aspecto de la Estrategia que dada la función que cumple dentro de su estructura debe considerarse de capital importancia.
3. Constatada la ausencia de coincidencia temporal con sus planificaciones de referencia La EBC 2025 pudiera ofrecer información de las razones que le ha llevado a optar por esa alternativa, en la consideración también de que el plazo propuesto tampoco coincide con el de la Legislatura en la que se va a centrar gran parte de su materialización.
4. Aunque la Estrategia no prevé la elaboración de un informe intermedio de seguimiento recomendado para aquella planificación que supere el plazo temporal de vigencia de cuatro años, es de reseñar que en este ámbito se elabora con periodicidad trienal la *“Radiografía de la Internacionalización de Euskadi”* que evalúa la evolución de la proyección de Euskadi a nivel internacional. Esta actividad evaluatoria pudiera asimilarse a una suerte de evaluación intermedia que puede ser útil en un eventual redireccionamiento de la planificación en el caso de que esta posibilidad se contemplara.
5. La EBC-2025, aún en su consideración de documento programático, debiera avanzar hacia una descripción de acciones e iniciativas que, en la medida de lo posible y, cuando menos, para aquella planificación afectada que estuviera ya diseñada, diera noticia de aspectos tales como: el órgano responsable, el compromiso temporal, el presupuesto o los indicadores, contenidos mínimos exigidos en un proceso de planificación al uso, superando así la exigua definición que de las mismas ofrece.
6. La EBC-2025 cumple con uno de las condiciones indispensables en un proceso de planificación de una política pública que es la evaluación de la misma en sí y como medio para el diseño del siguiente periodo de planificación. No obstante, la evaluación debe transitar desde el adecuado ejercicio de seguimiento de la actividad a través del mero relato de actuaciones, hacia un genuino ejercicio de evaluación donde se midan los impactos que esta política pública produce en la intensificación de la proyección de Euskadi hacia el exterior.
7. Igualmente, debiera valorarse la posibilidad de someterse a una evaluación de carácter externo o mixto en aras a conseguir una mayor independencia y objetividad en este ejercicio.
8. Las iniciativas de la propuesta de la EBC-2025 tienen encuadre en el ámbito de articulación institucional del País Vasco y su marco competencial, impulsando un adecuado ámbito de coordinación que persigue, de aquí en adelante, continuar con su consolidación.
9. La propuesta de EBC-2025 tiene coherencia con la planificación general del Gobierno cuya identificación debe perfeccionar y con los objetivos e indicadores de seguimiento establecidos en el Programa de Gobierno.



10. No obstante, en el apartado referido a su sistema de indicadores deberá reforzarse esa coherencia valorando la inclusión en la EBC-2025 aquellos que se recogen en el Sistema de Indicadores de Programa de Gobierno y que no constan por el momento en el primero.

En Vitoria-Gasteiz, a 2 de noviembre de 2021

Fdo.: Gonzalo López Revuelta  
Responsable de planificación y coordinación

Vº.Bº.: Luis Petrikorena Arbelaiz  
Director de Coordinación

