



DONOSTIA
SAN SEBASTIÁN

DONOSTIARRA
2040

TOP
era

00/

**ECONOMÍA FUERTE,
INNOVADORA Y
BASADA EN EL
CONOCIMIENTO**

**En la elaboración de este documento ha
participado Fomento San Sebastián del
Ayuntamiento de Donostia / San Sebastián.**

Contenidos

1. Economía fuerte, innovadora y basada en el conocimiento	4
2. Apuesta municipal, Fomento de San Sebastián	5
2.1 La importancia de la economía local en un contexto global	5
2.2 Ámbitos de actuación municipal en el desarrollo económico local	6
2.3 Fomento de San Sebastian	7
2.4 Naturaleza, origen e historia.....	8
2.5 Misión y visión de fomento	9
2.6 Valores y modelo de trabajo.....	9
2.7 Lineas estratégicas 2023-2027	10
2.8 Despliegue de la estrategia	10
3. Diagnóstico de partida.....	13
3.1 Seis ejes para comprender el hoy y orientar el futuro	13
3.2 Demografía	14
3.3 Empleo y formación	17
3.4 Tejido empresarial terciario.....	19
3.5 Conocimiento y ecosistema I+D.....	23
3.6 Mirada territorial.....	27
3.7 Posicionamiento internacional	29
3.8 Grandes retos identificados	31
4. Diseño de futuro	33
4.1 Construyendo un gran lugar para vivir y trabajar	33
4.2 ¿Para quién?	33
4.3 ¿Para qué?	34
4.4 ¿Dónde?	35
4.5 ¿Cómo?	36

Economía fuerte, innovadora y basada en el conocimiento

Donostia afronta el futuro desde una posición sólida. La ciudad cuenta con una economía competitiva, caracterizada por una elevada presencia de Servicios Empresariales Intensivos en Conocimiento (SEIC), una destacada especialización en actividades de I+D y un ecosistema innovador apoyado en centros tecnológicos, empresas avanzadas y agentes de conocimiento. No obstante, persisten retos relevantes vinculados a la atracción y retención de talento, el relevo generacional, la difusión del conocimiento o el posicionamiento internacional de la ciudad, entre otros.

En un contexto cada vez más global e interconectado, el papel de las ciudades y la gestión estratégica de sus economías locales adquieren una importancia creciente para impulsar la competitividad, generar oportunidades y reforzar la cohesión social y la calidad de vida de la ciudadanía. Desde esta perspectiva, el presente documento analiza la situación socioeconómica de Donostia, identificando sus principales fortalezas, oportunidades y retos con el propósito de ofrecer una visión compartida sobre el punto de partida y los desafíos que marcarán su evolución en los próximos años.

Sobre la base de este diagnóstico, el documento recoge las principales reflexiones de Iñigo Olaizola, director gerente de la Sociedad de Fomento de San Sebastián, fruto de su experiencia y conocimiento de la realidad económica y urbana de la ciudad. A partir de ellas, se plantean diferentes cuestiones que, a su juicio, conviene tener presentes para orientar las prioridades y decisiones futuras, con el objetivo de seguir avanzando, entre todos y todas, en la construcción de una Donostia más innovadora, competitiva, sostenible e inclusiva.

Apuesta municipal, Fomento de San Sebastián

INNOVACIÓN PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LA CIUDAD

2.

2.1 La importancia de la economía local en un contexto global

En un contexto de globalización acelerada, de transformación digital y cambios tecnológicos que se producen a un ritmo exponencial, guerras y conflictos en un contexto geopolítico de máxima complejidad, o la propia amenaza climática, movimientos migratorios y retos demográficos de nivel mundial, las ciudades importan. Las ciudades, que nos retrotraen a las antiguas polis griegas, origen del desarrollo humano y fundamento de las sociedades modernas, son las unidades básicas que estructuran la convivencia de este siglo XXI. La economía local y el papel de las ciudades adquieren una relevancia estratégica sin precedentes, como indica la OCDE, que las considera los núcleos clave para afrontar los retos globales. Lejos de ser meros espacios físicos donde se concentra la población, las urbes se han convertido en nodos fundamentales de producción, innovación y conexión global.

Los datos actuales evidencian esta centralidad: aproximadamente el 57% de la población mundial vive en ciudades (2024), y se prevé que esta cifra aumente hasta cerca del 68% en 2050, según Naciones Unidas.

En Europa, según Eurostat, el grado de urbanización es aún mayor: alrededor del 75% de la población reside en áreas urbanas, mientras que en España este porcentaje asciende a aproximadamente el 80%.

Estas cifras reflejan una tendencia consolidada hacia la concentración de la población en ciudades, lo que convierte a estos espacios en el principal escenario donde se desarrollan las actividades económicas, y la convivencia. De hecho, las ciudades generan en torno al 80% del Producto Interior Bruto (PIB) mundial (Banco Mundial), a pesar de ocupar solamente alrededor del 3% de la superficie terrestre (ONU-Hábitat). Esta concentración implica también importantes desafíos, ya que las ciudades consumen entre el 60% y el 80% de la energía mundial y generan más del 70% de las emisiones de CO₂.

En este contexto, la gobernanza local adquiere un papel decisivo. Las políticas públicas implementadas a nivel municipal pueden tener un impacto directo en la calidad de vida, la cohesión social y la sostenibilidad económica. La proximidad de las administraciones locales a la ciudadanía les permite diseñar soluciones adaptadas a las necesidades específicas de su territorio, fomentando la participación y el desarrollo inclusivo.

En conclusión, en un mundo cada vez más interconectado, las ciudades y las economías locales no son elementos secundarios, sino protagonistas del desarrollo global. Su capacidad para generar riqueza, atraer talento, innovar y responder a los desafíos ambientales las convierte en actores clave del presente y del futuro. Fortalecer la economía local en el marco urbano es, por tanto, una estrategia imprescindible para construir sociedades más prósperas, sostenibles y equitativas.

5

2.2 Ámbitos de actuación municipal en el desarrollo económico local

En este marco de reflexión, es importante recordar que no solo se trata de una cuestión de interés o preocupación desde los gobiernos locales, en este caso el de nuestra ciudad, San Sebastián, sino que existe también una obligación formal, unas competencias y un marco regulatorio y competencial que nos coloca ante esta tarea de manera precisa. En términos legislativos debemos referirnos a:

- **La Ley de Instituciones Locales de Euskadi:** Especialmente en su artículo 17, establece el marco jurídico que define con claridad las competencias propias de los municipios en materia económica. Este marco autonómico reconoce a los ayuntamientos un papel activo y estratégico en la promoción del desarrollo local, más allá de funciones meramente administrativas.
- En primer lugar, los municipios cuentan con competencias en **desarrollo económico y local**, lo que implica la capacidad de diseñar e implementar estrategias de planificación económica adaptadas a las características de su territorio. A través de estas actuaciones, los ayuntamientos pueden impulsar la actividad empresarial, atraer inversiones y fomentar entornos favorables para el emprendimiento, contribuyendo así a la generación de riqueza a nivel local.
- En segundo lugar, la ley les otorga un papel relevante en materia de **empleo**, permitiéndoles desarrollar políticas locales orientadas a la inserción laboral. Esto incluye la intermediación entre oferta y demanda de trabajo, así como la puesta en marcha de programas de formación dirigidos a mejorar la empleabilidad de la ciudadanía, especialmente de aquellos colectivos con mayores dificultades de acceso al mercado laboral.
- Por último, los municipios son competentes en el ámbito del **comercio local**, donde pueden intervenir en su ordenación, promoción y dinamización. Esto se traduce en acciones encaminadas a fortalecer el tejido comercial urbano, revitalizar los mercados locales y preservar la actividad económica de proximidad, elemento clave para la cohesión social y la identidad de las ciudades.

En conjunto, estas competencias consolidan a los municipios como actores fundamentales en el impulso de economías locales dinámicas, sostenibles e inclusivas, reforzando su papel dentro del desarrollo económico general.

2.3 Fomento de San Sebastian

Para el despliegue de estas competencias el Ayuntamiento de la ciudad se apoya en las posibilidades que el marco jurídico actual le ofrece para poder gestionar e impulsar su acción a través de diferentes instrumentos, como las sociedades públicas, que define su naturaleza y funciones. En este caso nos referimos a las siguientes Leyes:

- **La Ley de Instituciones Locales de Euskadi** (Art. 94 y 95): Regula las formas de gestión de servicios públicos locales, permitiendo la gestión directa a través de sociedades mercantiles de capital íntegramente público.
- **Ley de Bases de Régimen Local** (Art. 85.2.1 d): Establece que el ayuntamiento es el accionista único de la sociedad Fomento de San Sebastián, SA. En dicha ley también se define el objeto de la sociedad: “la promoción, desarrollo y potenciación de las actividades económicas y sociales que contribuyan, directa e indirectamente a impulsar el desarrollo del sistema productivo y del empleo del ámbito territorial de Donostia-San Sebastián, potenciando todo tipo de iniciativas generadoras de riqueza, de actividad económica y de empleo”.

Esto se recoge en los propios estatutos de la Sociedad de Fomento, lo que la configura como el medio del Ayuntamiento para el impulso de las políticas de promoción económica.

- **Estatutos de la Sociedad** (Art. 2): Los estatutos de la sociedad determinan que la sociedad tiene la condición de medio propio y servicio técnico del Ayuntamiento.

En conjunto, estas competencias consolidan a los municipios como actores fundamentales en el impulso de economías locales dinámicas, sostenibles e inclusivas, reforzando su papel dentro del desarrollo económico general.

2.4 Naturaleza, origen e historia

En un plano técnico, Fomento de San Sebastián es una entidad con una trayectoria histórica estrechamente ligada al desarrollo económico de la ciudad.

Su origen se remonta a 1902, cuando nació como una sociedad privada con el objetivo de impulsar proyectos que contribuyeran al crecimiento y modernización de Donostia-San Sebastián. Décadas más tarde, en los 80, el Ayuntamiento adquirió la totalidad de sus acciones, transformando la entidad en una sociedad de carácter público orientada al interés general. Este proceso culminó en 2004, con su integración en el Departamento de Desarrollo Económico del Ayuntamiento, consolidando su papel como instrumento clave de la política económica local.



En la actualidad, Fomento de San Sebastián se consolida como un agente referente en el impulso de la innovación y el desarrollo económico de la ciudad. Cuenta con un equipo de 49 personas y gestiona un presupuesto de 16,7 millones de euros en 2025, financiado a través de una combinación de aportación municipal (35%), ingresos patrimoniales (39%) y fondos procedentes de convocatorias y programas europeos (25,9%).

En conjunto, Fomento de San Sebastián ejemplifica cómo una entidad con una larga trayectoria histórica puede adaptarse a los retos contemporáneos y consolidarse como un instrumento clave al servicio del desarrollo económico local en un entorno urbano cada vez más globalizado.

2.5 Misión y visión de fomento

Fomento de San Sebastián define su actuación a través de una visión y una misión claramente orientadas al desarrollo económico de la ciudad.

Por un lado, aspira a consolidarse como el agente referente en el impulso de la innovación en San Sebastián, reforzando su papel como dinamizador del ecosistema económico local.

Por otro, su misión se centra en promover proyectos innovadores que impulsen la economía y el empleo, poniendo el foco en las personas y apostando por un modelo colaborativo.

De este modo, la entidad articula su actividad diaria alineando su capacidad operativa y su marco institucional con un objetivo estratégico: generar valor económico y social sostenible para la ciudad.



Nuestra Visión

Convertirnos en agente referente para el impulso de la innovación en San Sebastián



Nuestra Misión

Promover el desarrollo de proyectos innovadores que impulsen la economía y el empleo de la ciudad, con foco en las personas mediante un modelo colaborativo

2.6 Valores y modelo de trabajo

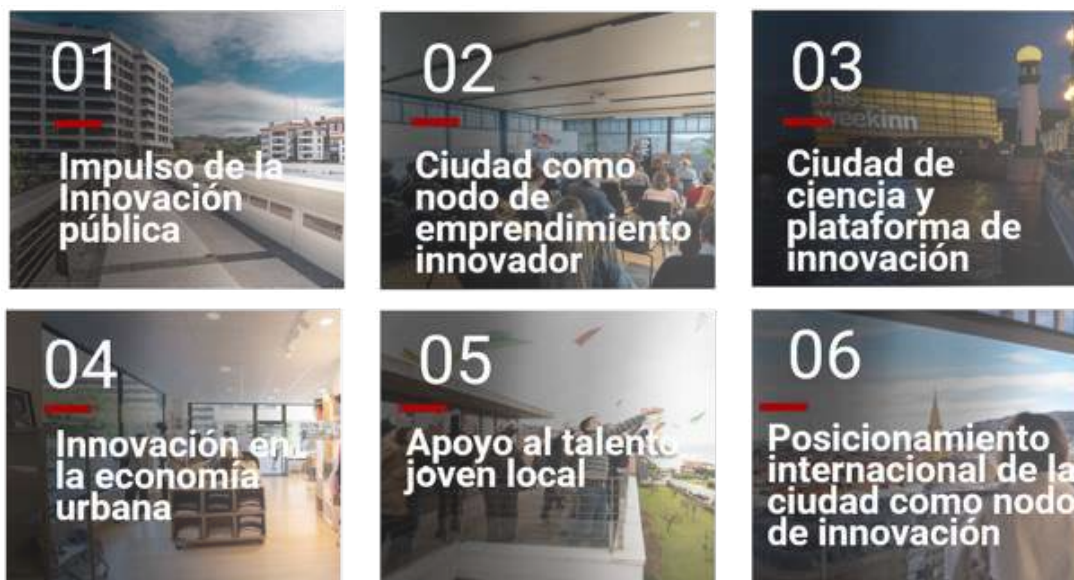
El modelo de trabajo de Fomento de San Sebastián se fundamenta no solo en los **QUÉ** sino que pone especial énfasis en el **CÓMO**, y es por ello por lo que incorpora en su Plan Estratégico en un conjunto de VALORES que orientan su actuación y definen su identidad como organización pública: calidad, colaboración, responsabilidad e innovación.

Estos principios no solo orientan la actividad de la organización, sino que se integran en su modelo de trabajo como ejes transversales, aportando coherencia y sentido a todas las actuaciones. De este modo, los valores se materializan en la práctica y estructuran la intervención en cada uno de los pilares del modelo —personas, proyectos y ecosistema—, asegurando una acción alineada y consistente.



2.7 Líneas estratégicas 2023-2027

Las líneas estratégicas de Fomento de San Sebastián se orientan a consolidar un modelo de desarrollo económico basado en la innovación, el talento y la colaboración, alineado con los retos actuales de la ciudad. En este sentido, la entidad trabaja para posicionar San Sebastián como una ciudad emprendedora, de oportunidades y con una clara apuesta por la ciencia y la innovación. Para ello, sus líneas de actuación se articulan en torno a varios ejes complementarios:



10

2.8 Despliegue de la estrategia

El despliegue de esta estrategia se articula a través de distintos planes específicos, cada uno definido con objetivos y actuaciones propias en función de su ámbito y naturaleza. No obstante, estos planes no operan de manera aislada, sino que mantienen una estrecha interrelación, generando sinergias que refuerzan su impacto conjunto:

- **Plan de Empleo y Desarrollo Local 2026-2030:** El Plan de Empleo y Desarrollo Local impulsa el empleo de calidad y el desarrollo económico mediante iniciativas centradas en el talento de la ciudadanía y en la capacidad de las empresas, mejorando las políticas activas de empleo.

Este plan sitúa a las personas en el centro y pone la economía al servicio de la ciudadanía: talento en diversidad, competitividad y cohesión.

Con una inversión global de 15,4 millones de euros y una planificación basada en tres grandes vectores de actuación, se despliega a través de 7 iniciativas estratégicas y 45 acciones.

El primer vector, centrado en el empleo de calidad y la inclusión sociolaboral, sitúa a las personas en el centro de la intervención, promoviendo el desarrollo del talento como palanca de acceso al mercado laboral y de mejora de las condiciones de empleo.

El segundo vector se orienta al emprendimiento y a la mejora competitiva de la economía urbana, impulsando la creación de nuevas empresas y la transformación de sectores estratégicos como el comercio.

Por su parte, el tercer vector aborda la gobernanza y la gestión del propio plan, reforzando la coordinación entre instituciones y agentes del ecosistema para garantizar una implementación más eficaz, colaborativa y orientada a resultados.

Entre las diferentes iniciativas y programas que se enmarcan en el Plan de Empleo y Desarrollo Local destacan:



► Reactiva-T



► Albergue Escuela UBA



► Enplegu Bidea



► Apoyo a proyectos innovadores de jóvenes con impacto social



► GAZTE EKINN

- **El Plan Local de Innovación 2026:** El Plan Local de Innovación aspira a promover el avance científico-tecnológico de la ciudad acompañando a personas, empresas y proyectos con un enfoque personalizado, de calidad y estratégico, en colaboración con el ecosistema local.

El Plan de Innovación 2026 cuenta con una dotación económica de 6,56 millones de euros, lo que supone un incremento del 8,66% con respecto al ejercicio anterior.

Este plan complementa el Plan de Empleo y Desarrollo Local, configurando una intervención integral que responde tanto a la diversidad del tejido económico urbano como al potencial del ecosistema científico-tecnológico de la ciudad.

Entre las diferentes iniciativas y programas que se enmarcan en el Plan de Innovación destacan:



► WeekINN



► Talent House



► EKINN



► San Sebastian Science Society



► Concurso de ideas para la resolución de retos urbanos

- **El Plan de Comercio Local:** El Plan de Comercio Local promueve el fortalecimiento del comercio de proximidad a través de actuaciones orientadas a su modernización, competitividad y adaptación a los cambios del entorno económico y social.

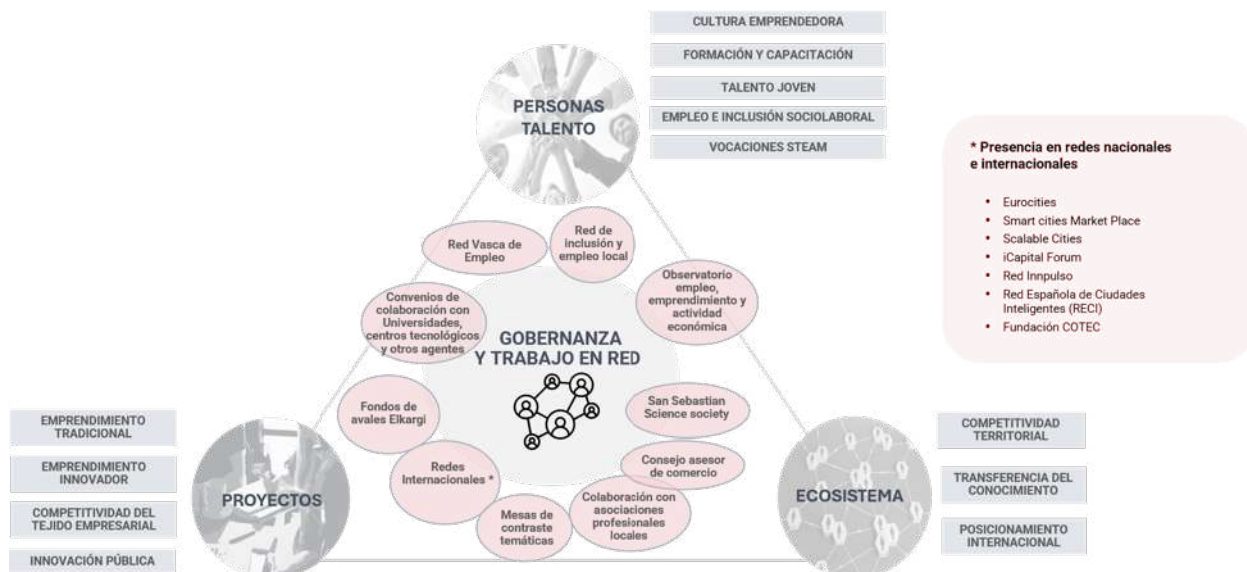
Pone el foco en un comercio de proximidad al servicio de la ciudadanía, basado en la diversidad de la oferta, la competitividad del tejido comercial y su papel como elemento de cohesión urbana.

Entre las diferentes iniciativas y programas que se enmarcan en el Plan de Innovación destacan:



Por otro lado, la co-gobernanza y la colaboración público-privada se configuran como elementos clave en el despliegue de la estrategia. La definición e implementación de los distintos planes no se conciben como procesos aislados, sino como resultado de dinámicas de trabajo compartido entre administraciones públicas, empresas, agentes del ecosistema de I+D y el tejido asociativo.

12



Diagnóstico de partida

RETOS Y PALANCAS PARA EL DESARROLLO DE LA DONOSTIA DEL FUTURO

3.

3.1 Seis ejes para comprender el hoy y orientar el futuro

Donostia-San Sebastián destaca por ser un **gran lugar para vivir**, una ciudad que conjuga de manera equilibrada calidad de vida, bienestar, cultura, gastronomía y un entorno natural de gran valor.

- Sus elevados indicadores socioeconómicos y su carácter accesible y cercano contribuyen a configurar un entorno seguro, saludable y equilibrado, donde la proximidad y la calidad de los servicios favorecen el bienestar cotidiano de la ciudadanía.
- A ello se suma una vida cultural dinámica y de proyección internacional, con eventos de referencia y una programación continuada que aporta vitalidad a la ciudad durante todo el año. Al mismo tiempo, la gastronomía, uno de sus principales elementos identitarios, cuenta con un reconocimiento internacional que refuerza su posicionamiento y atractivo global.
- Todo ello se desarrolla en un entorno natural privilegiado, en el que playas, montes y amplios espacios verdes forman parte del día a día, integrándose en una estructura urbana compacta y accesible que facilita la movilidad sostenible y la cercanía.

13

Sin embargo, Donostia-San Sebastián, también quiere consolidarse como **un gran lugar para trabajar**, y fruto de una **apuesta interinstitucional y público privada**, en los últimos 25 años, contamos con un modelo económico basado en tres elementos clave: **la ciencia y el conocimiento**, la consolidación de un **tejido empresarial terciario avanzado y un ecosistema vinculado a la I+D+i**, y el impulso del **talento y el capital humano**.

Esta orientación ha permitido construir una base económica sólida y diversificada, capaz de generar oportunidades laborales de calidad y de posicionar a la ciudad como un entorno competitivo e innovador, alineado con los desafíos de una economía global basada en el conocimiento.

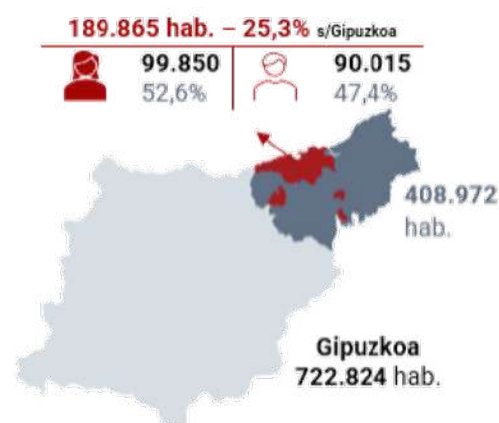
No obstante, pese a estas fortalezas, la ciudad sigue enfrentando retos significativos de futuro que condicionan su evolución y requieren una mirada estratégica. Para abordarlos con mayor profundidad, resulta necesario estructurar el análisis de la realidad actual desde una perspectiva integral. En este sentido, se plantean seis ejes de análisis que permiten comprender mejor el presente y orientar de forma coherente las políticas y estrategias que marcarán el desarrollo futuro de la ciudad.



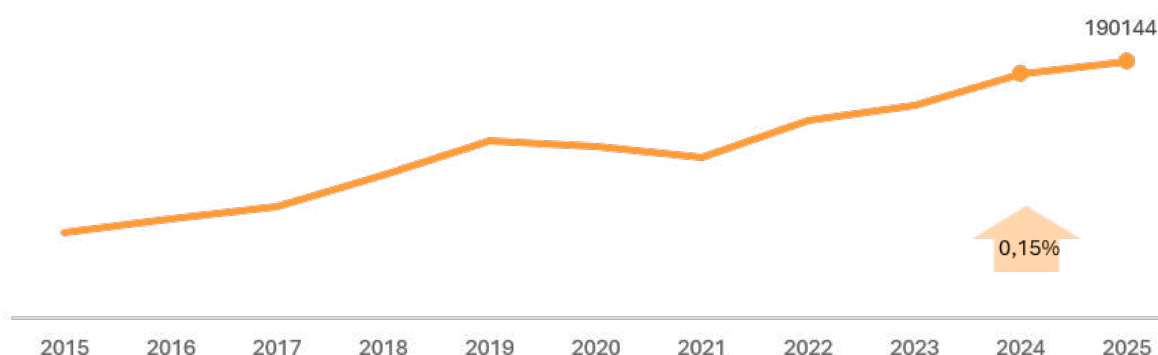
3.2 Demografía

Donostia-San Sebastián, con una población de 189.865 habitantes en 2024, presenta una tendencia progresiva al **envejecimiento demográfico**, resultado tanto de su elevada calidad de vida como de una disminución sostenida de la tasa de natalidad.

La ciudad registra una esperanza de vida cercana a los 84 años, situándose entre las más altas, mientras que la edad media alcanza los 47 años, reflejo de una estructura poblacional cada vez más madura.

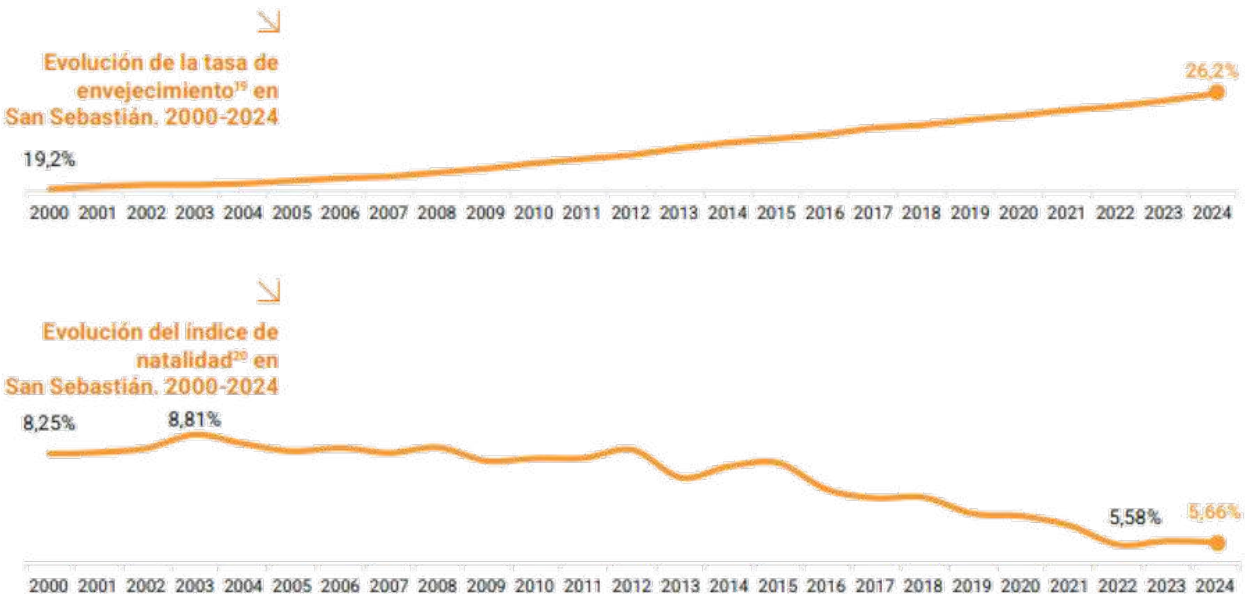


Evolución de la población ↘



(FUENTE: "Padrón Municipal"; Ayuntamiento de San Sebastián; 2024)

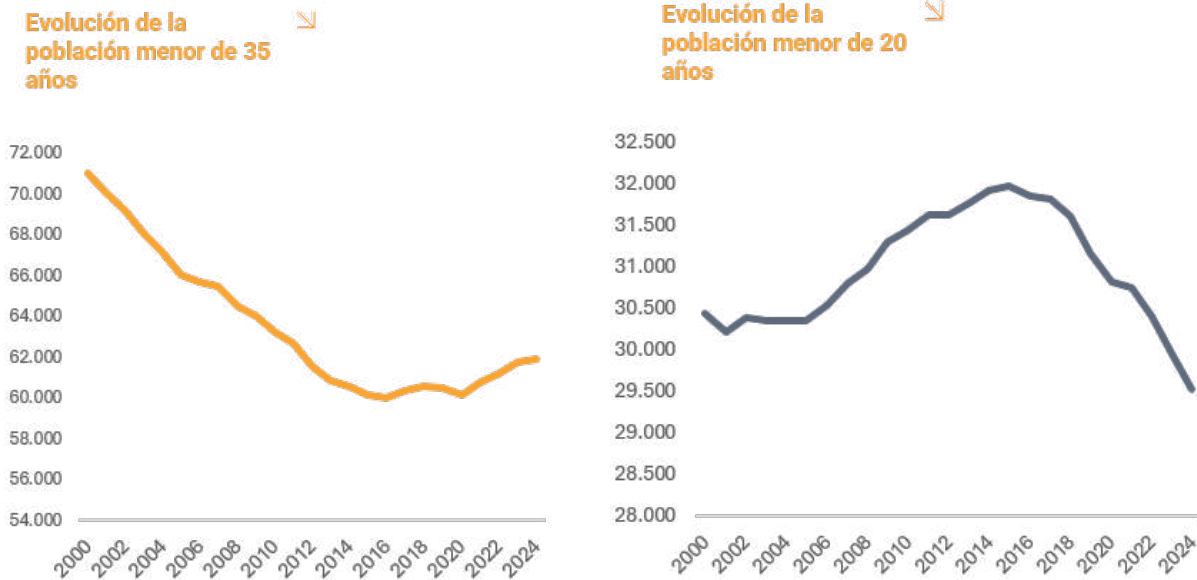
En este contexto, Donostia comparte algunos rasgos con sociedades avanzadas y envejecidas como la japonesa, donde la **combinación de longevidad y baja natalidad** plantea desafíos específicos en términos de sostenibilidad demográfica, relevo generacional y adaptación de los servicios y políticas públicas a una población envejecida.



(FUENTE: "Padrón Municipal"; Ayuntamiento de San Sebastián; 2024)

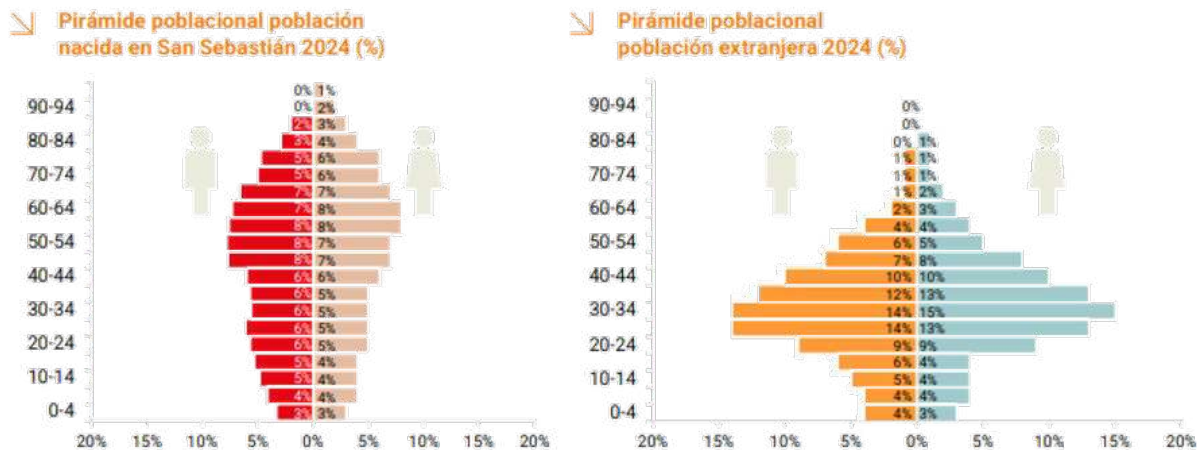
Esta evolución demográfica se refleja de forma especialmente clara en la **población joven**. En las últimas dos décadas, se observa un descenso sostenido de este grupo, con una pérdida de 6.357 personas y una reducción de su peso relativo, que ha pasado del 39% al 33% de la población total.

15



(FUENTE: "Padrón Municipal"; Ayuntamiento de San Sebastián; 2024)

No obstante, en los últimos años se aprecia una ligera recuperación de la población joven, impulsada principalmente por la llegada de **población extranjera** en edades tempranas. Este fenómeno introduce un elemento de equilibrio en la estructura demográfica y abre oportunidades para la renovación generacional, si bien pone de relieve la necesidad de seguir impulsando políticas que favorezcan la retención y atracción de talento joven en la ciudad.



(FUENTE: "Padrón Municipal"; Ayuntamiento de San Sebastián; 2024)

En conjunto, estos datos reflejan una estructura demográfica en transición, en la que la población menor de 35 años, aunque todavía representa un tercio del total (33%), muestra un crecimiento muy limitado en la última década (1,4%). Frente a ello, destaca el dinamismo de la población extranjera, que ya supone el 10,6% de la población y ha experimentado un crecimiento muy significativo (69% entre 2014 y 2024), contribuyendo de forma decisiva a sostener la base demográfica y rejuvenecer parcialmente la estructura poblacional.

61.737

Menores de 35

33 %
de la población

1,4 %
crecimiento acumulado 2014-2024

20.163

**Habitantes con
nacionalidad extranjera**

10,6 %
de la población

69 %
crecimiento acumulado 2014-2024

3.3 Empleo y formación

Donostia-San Sebastián cuenta con una base sólida en materia de empleo y formación, apoyada en una población altamente cualificada y en un ecosistema educativo diversificado.

En total, cerca de 56.606 alumnos se encuentran en proceso de formación, entre los que destacan los 21.588 estudiantes universitarios (4 universidades) y aquellos que cursan estudios en formación profesional (17 centros de FP), contribuyendo a alimentar el tejido productivo con perfiles cualificados.

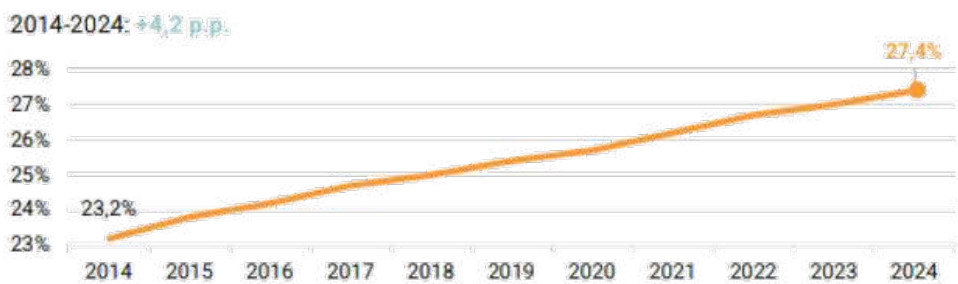
Alumnado matriculado en San Sebastián en el curso 2023-2024

Nivel académico	Nº estudiantes	%V.
Educación Infantil-Primaria-Secundaria*	24.559	48,5%
Bachillerato	3.746	7,4%
Formación Profesional**	6.264	12,4%
Formación Universitaria	15.324	30,3%
Educación de Personas Adultas	713	1,4%
Total	50.606	100,0%

(FUENTE: "Estadística de educación"; EUSTAT; 2024)

Este potencial formativo se refleja también en el nivel educativo de la población, ya que el 27,4% cuenta con estudios universitarios, un indicador que evidencia la capacidad de la ciudad para generar y atraer talento cualificado.

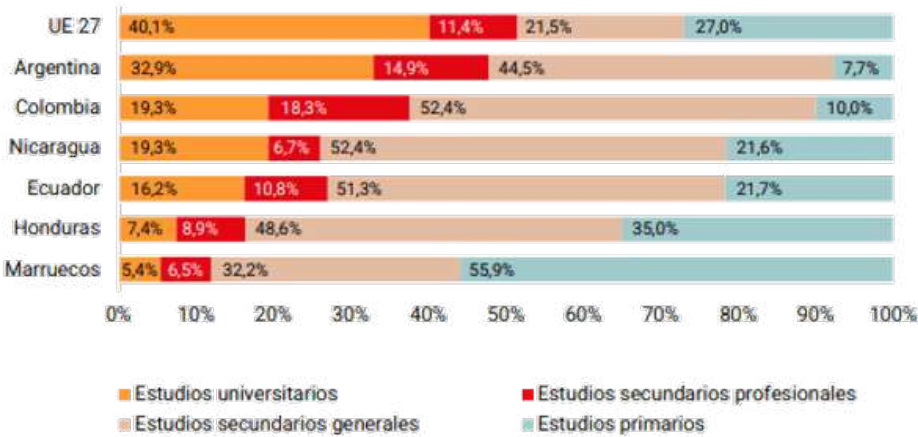
Evolución de la proporción de donostiarras con titulación universitaria



(FUENTE: "Padrón Municipal"; Ayuntamiento de San Sebastián; 2024)

No obstante, este perfil formativo presenta ciertas diferencias en función del origen de la población, siendo generalmente inferior el nivel de estudios entre la población extranjera.

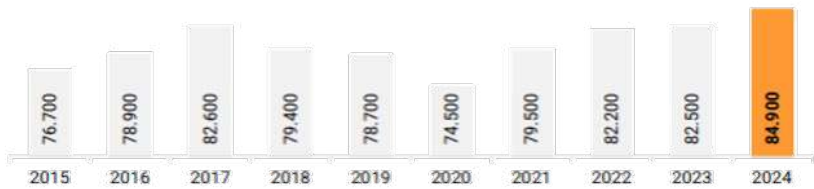
Distribución de la población según el nivel de estudios entre los principales colectivos de población extranjera en edad laboral (16-65 años)



(FUENTE: “Padrón Municipal”; Ayuntamiento de San Sebastián; 2024)

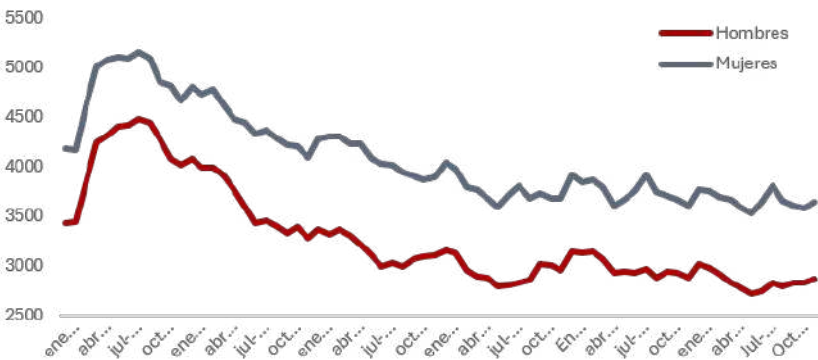
En este contexto, la sólida base de talento cualificado de la ciudad ha contribuido a que, en 2024, Donostia alcanzase el nivel más alto de población ocupada de su historia reciente, reflejando la capacidad del sistema formativo y del tejido económico para generar oportunidades laborales.

Evolución de la población ocupada



(FUENTE: “Población en relación con la actividad”, EUSTAT; 2024)

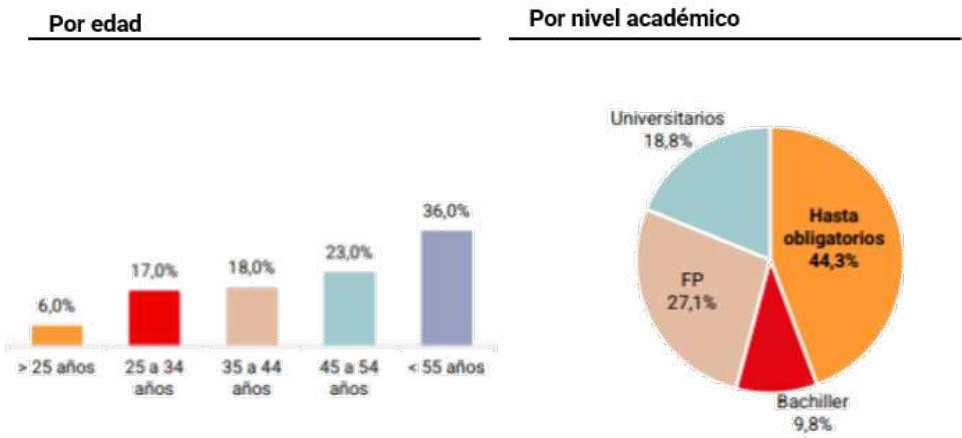
Evolución de la población desempleada



(FUENTE: “Paro registrado”; Lanbide)

No obstante, este avance convive con desequilibrios persistentes en el acceso al empleo, ya que el perfil de las personas desempleadas evidencia la existencia de barreras estructurales que afectan especialmente a determinados colectivos, como mujeres, jóvenes o personas mayores de 45 años.

Perfil de la persona desempleada

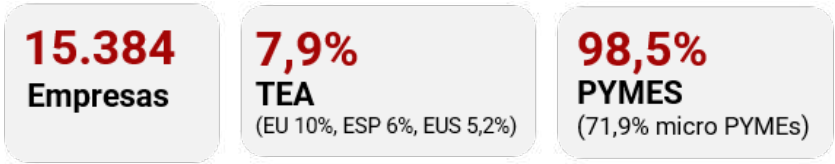


(FUENTE: "Paro registrado"; Lanbide; Dic. 2024)

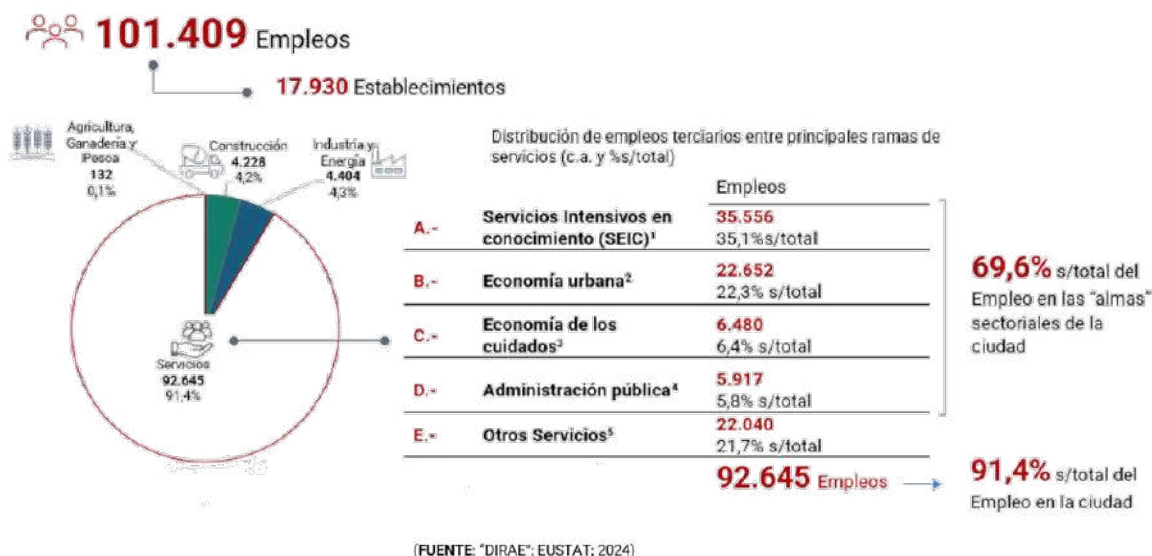
3.4 Tejido empresarial terciario

Donostia-San Sebastián se configura como el principal centro económico de Gipuzkoa, ejerciendo un claro carácter metropolitano y actuando como polo de actividad, empleo y servicios para el conjunto de la provincia. Esta centralidad se traduce en una elevada capacidad de atracción de empresas, trabajadores y actividad económica, consolidando su papel como motor territorial.

En 2024, la ciudad contaba con 15.384 empresas, de las cuales el 98,5% eran pequeñas y medianas empresas (PYMES) y, dentro de estas, el 71,9% microempresas. Estos datos reflejan un tejido donde predominan estructuras de reducido tamaño, pero con una alta capacidad de adaptación a los cambios del entorno económico.



Asimismo, Donostia destaca por contar con un tejido empresarial diverso y fuertemente especializado en **el sector terciario**, con un peso relativo superior al de otras capitales vascas. Esta especialización en servicios configura un modelo económico dinámico, estrechamente ligado a la calidad de vida de la ciudad y a su posicionamiento como entorno atractivo para la actividad económica.

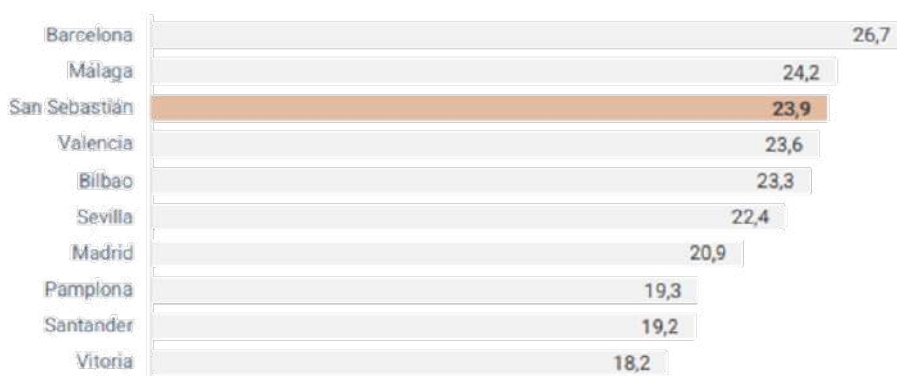


Dentro de este predominio del sector servicios, en Donostia conviven **dos grandes "almas" económicas complementarias:**

ECONOMÍA URBANA

Donostia-San Sebastián se sitúa como la tercera ciudad de España con mayor densidad de establecimientos de economía urbana, aquellos vinculados al **comercio**, la **hostelería** y el **turismo**, lo que pone de manifiesto el peso y la presencia capilar de estas actividades en su tejido económico.

Densidad de economía urbana (Establ. por cada 1000 hab.)



(FUENTE: "DIRAE"; EUSTAT; 2024)

Tanto el **comercio** como el **sector ocio-turístico-gastronómico** comparten retos comunes, como el relevo generacional o la necesidad de atraer y retener talento. Sin embargo, su evolución reciente muestra dinámicas diferenciadas. Por un lado, el comercio atraviesa un proceso de reajuste, con una reducción tanto en el número de establecimientos como en el empleo, reflejo de los cambios en los hábitos de consumo y de un entorno cada vez más competitivo y digitalizado.

Por otro lado, el sector **ocio-turístico-gastronómico mantiene una evolución más favorable**, apoyada en la fortaleza de la oferta cultural y gastronómica de la ciudad, que constituye uno de sus principales motores de atracción y dinamización económica. Esta coexistencia de tendencias evidencia la necesidad de abordar estrategias específicas que permitan reforzar el comercio de proximidad, al tiempo que se consolida el crecimiento de los sectores con mayor dinamismo.

Comercio minorista

2.357 establecimientos (13,1% ciudad)
8.667 empleos (8,6% ciudad)
Tendencia: Reducción de empleo y establecimientos
(Entre 2016 -2024: - 3,7% empleo y - 17,4% establ.)

Sector ocioturístico-gastronomico

1.630 establecimientos (9,1% ciudad)
9.812 empleos (9,7% ciudad)
Tendencia: crecimiento de empleo y establecimientos
(Entre 2016 -2024: +37,8% empleo y + 9,2% establ.)

(FUENTE: "DIRAE"; EUSTAT)

Dentro del sector ocio-turístico, destacan especialmente los servicios de restauración, que concentran el 72,8% de los establecimientos y el 75,9% del empleo, evidenciando su papel central en la estructura económica de la ciudad. Este peso no es casual, sino que está directamente vinculado a la relevancia de la gastronomía como elemento identitario de Donostia.

Distribución de establecimientos y empleos por subsectores en sector ocio-turístico 2024



	Establecimientos		Empleos	
	c.a.	%v.	c.a.	%v.
Establecimientos Servicios de Hospedaje	274	16,8%	2.021	20,6%
Hoteles y alojamientos similares	178	10,9%	1.684	17,2%
Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia	83	5,1%	200	2%
Otros alojamientos	13	0,8%	137	1,4%
Establecimientos Servicios Restauración	1.186	72,8%	7.445	75,9%
Restaurantes y puestos de comidas	616	37,8%	5.239	53,4%
Establecimientos de bebidas	532	32,6%	1.734	17,7%
Otros servicios (catering)	38	2,3%	472	4,8%
Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades	170	10,4%	346	3,5%
Total	1.630 establecimientos	100,0%	9.812 empleos	100,0%

(FUENTE: "DIRAE"; EUSTAT; 2024)

SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO (SEIC)

Los SEIC se consolidan como motor económico en pleno proceso de transformación del sector terciario, que demanda un cada vez mayor conocimiento especializado. En 2024, este ámbito agrupaba 6.372 establecimientos, generaba 35.556 empleos y aportaba en torno al 48% del PIB de la ciudad, lo que evidencia su peso estratégico en la estructura productiva local.



(FUENTE: Elaboración propia a partir del "DIRAE" y las "Cuentas Trimestrales" de EUSTAT; 2024)

22

Dentro de este conjunto, destaca especialmente la actividad vinculada a la investigación y desarrollo (I+D), ámbito en el que la ciudad presenta un alto grado de especialización —situándose como la ciudad española con mayor intensidad en este campo— y que concentra al 2,8% de la población ocupada (6.800 personas trabajando en I+D).



(FUENTE: "Mapa de complejidad económica local 2025"; Fundación Cotec)

3.5 Conocimiento y ecosistema I+D

La apuesta de Donostia por la ciencia y el conocimiento se enmarca en una transformación más amplia que ha vivido Euskadi en las últimas décadas. Para comprender esta orientación estratégica, es necesario remontarse a la evolución histórica de su modelo económico.

En las décadas de 1960 y 1970, la economía vasca estaba fuertemente dominada por la industria pesada, especialmente la siderurgia, la construcción naval y el sector metalúrgico. Estas actividades constituyeron el principal motor del desarrollo económico de la región, generando empleo y situando a Euskadi como uno de los polos industriales más importantes del sur de Europa. Sin embargo, este modelo mostraba una elevada dependencia de sectores poco diversificados y muy expuestos a los cambios del entorno internacional.

La crisis industrial de la década de 1980 puso de manifiesto estas debilidades. La creciente competencia internacional, la obsolescencia tecnológica y la falta de diversificación provocaron un profundo deterioro del tejido industrial. La caída de la industria pesada dio lugar a una reconversión industrial dolorosa, con importantes costes sociales y económicos. En este contexto, tanto las autoridades vascas como el tejido empresarial comprendieron la necesidad de redefinir el modelo productivo y comenzaron a buscar alternativas que permitieran modernizar y diversificar la economía.

A partir de la década de 1990 y ya en los inicios del siglo XXI, Euskadi inició una apuesta decidida por la ciencia, la tecnología y la innovación como pilares de su desarrollo. Esta estrategia se concretó en la puesta en marcha del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (PCTI), cuyo objetivo principal era transformar el tejido económico mediante el impulso de la I+D. Asimismo, se promovió la creación de redes de colaboración entre empresas, universidades y centros tecnológicos, configurando un ecosistema innovador capaz de generar conocimiento y trasladarlo al mercado.

23



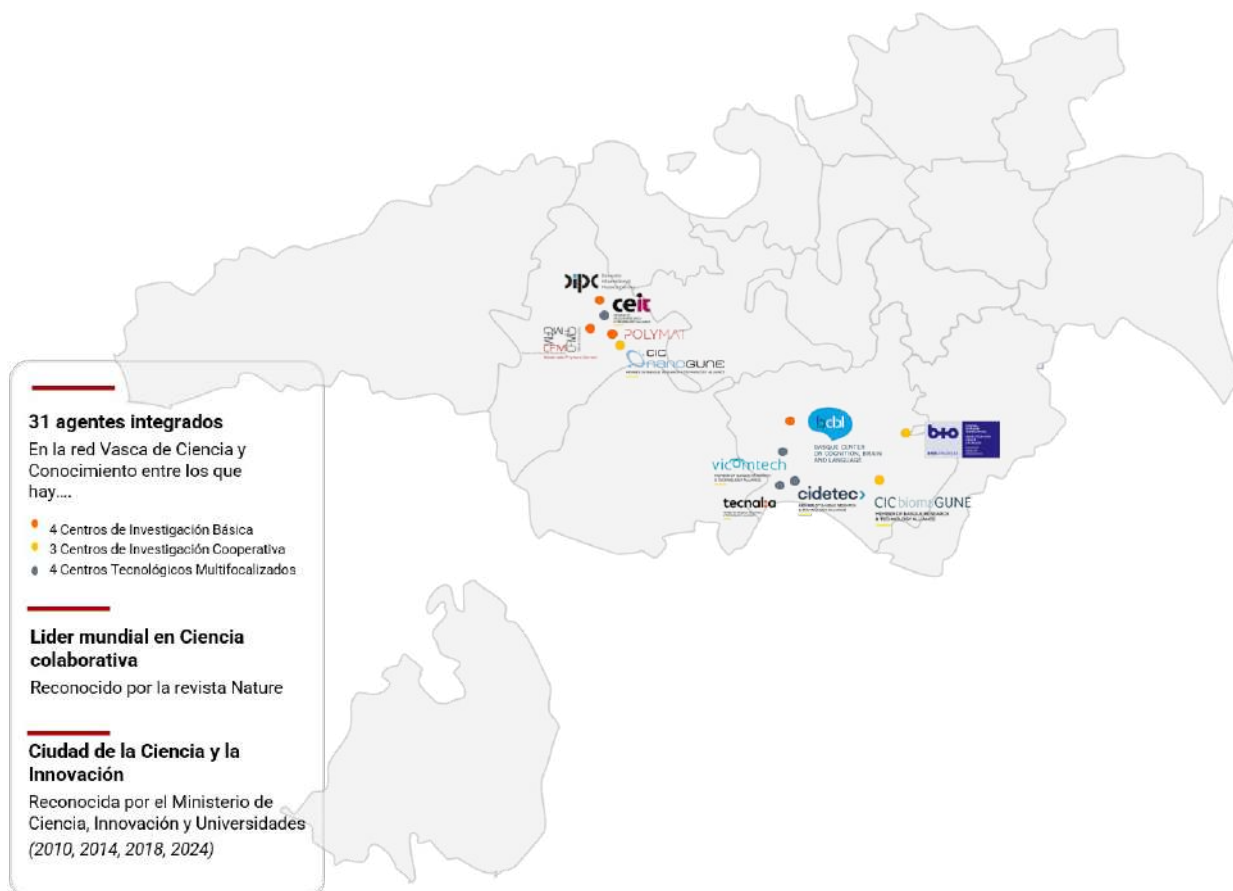
En las últimas tres décadas Donostia se ha consolidado como uno de los principales nodos de esta estrategia autonómica, materializando a nivel local la apuesta por la economía del conocimiento. Esta orientación se concreta, fundamentalmente, en una inversión sostenida en tres ámbitos clave: la infraestructura tecnológica, políticas de atracción y desarrollo de talento y la transferencia del conocimiento al tejido empresarial, junto con modelos avanzados de co-gobernanza.

- **Inversión en infraestructuras:** El ecosistema local de Donostia-San Sebastián es el resultado directo de una estrategia sostenida de inversión en infraestructura científica y tecnológica, concebida no solo como un motor de transformación física del territorio, sino como la base sobre la que hacer florecer la investigación y la innovación.

Esta inversión ha permitido consolidar una red de centros y agentes que generan conocimiento científico y tecnológico de vanguardia, configurando un entorno altamente especializado y competitivo a nivel internacional.

En concreto, la ciudad cuenta con 31 agentes integrados en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, entre los que destacan 4 Centros de Investigación Básica, 3 Centros de Investigación Cooperativa y 4 Centros Tecnológicos multifocalizados.

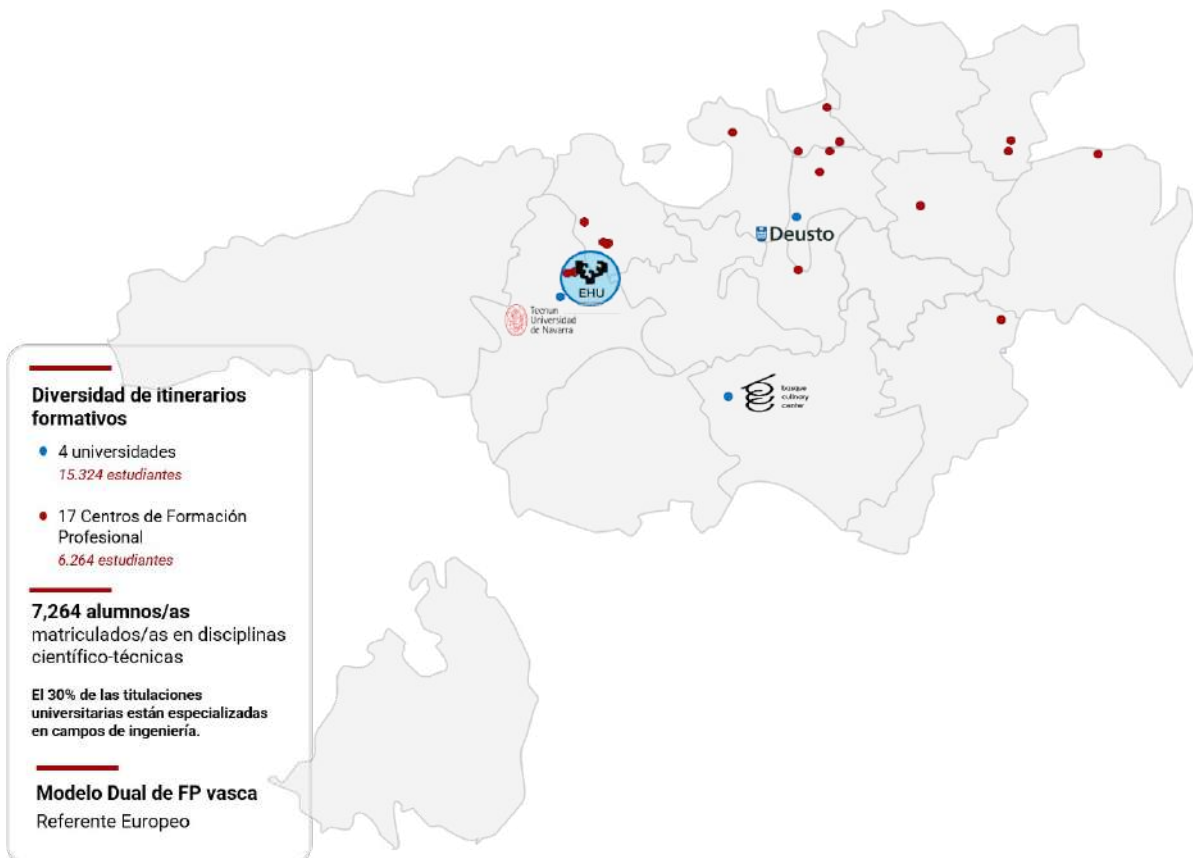
Este entorno convierte la producción de nuevo conocimiento en un elemento central para el desarrollo económico y social.



(FUENTE: Elaboración propia a partir del "Registro de agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación"; 2025)

- **Apuesta por el talento:** Constituye uno de los pilares fundamentales de su estrategia como ciudad del conocimiento. A través de los agentes del ecosistema educativo, se impulsa la capacitación del capital humano y se garantiza la difusión del conocimiento generado en el ámbito científico y tecnológico, consolidando una base sólida para la innovación y el desarrollo.

Este ecosistema educativo actúa como un nexo clave entre la investigación y el mercado laboral, alineando la formación con las necesidades reales del tejido empresarial. De este modo, se dota al talento de las competencias y conocimientos que requieren las empresas, facilitando su incorporación a sectores intensivos en conocimiento y promoviendo una mayor empleabilidad en ámbitos estratégicos.



(FUENTE: Elaboración propia a partir del "Registro de agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación"; 2025)

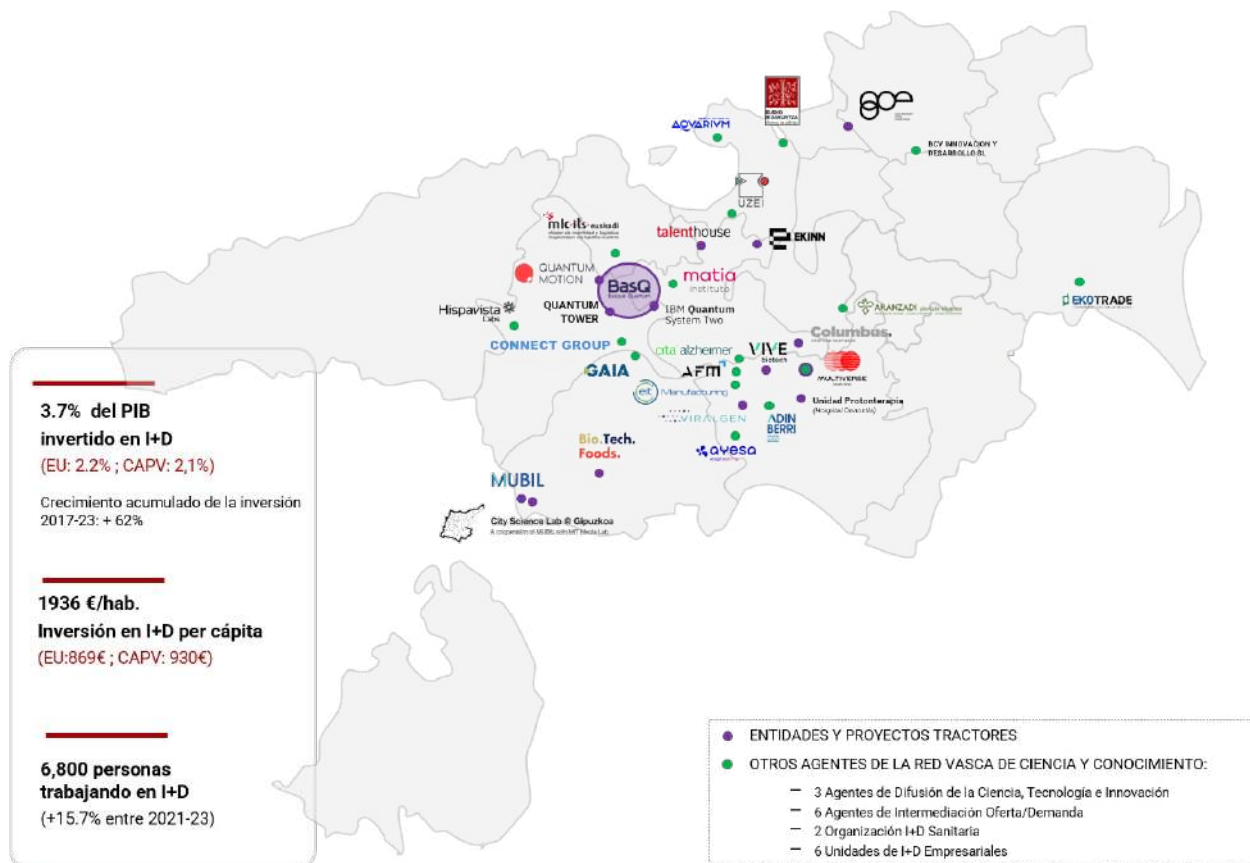
- **Apuesta por la transferencia del conocimiento y la co-gobernanza:** Constituye un elemento clave para convertir la excelencia científica en impacto económico y social.

La transferencia del conocimiento hacia el tejido productivo permite generar valor añadido, impulsar la competitividad empresarial, crear empleo de calidad, atraer inversiones y, en última instancia, mejorar el bienestar de la ciudadanía. De esta manera, el conocimiento deja de ser un fin en sí mismo para convertirse en un motor real de desarrollo.

La capacidad de transferencia se articula, asimismo, a través de proyectos tractores de gran impacto, como BasQ, Mubil o Viralgen, que actúan como catalizadores de innovación en ámbitos estratégicos y contribuyen a posicionar a la ciudad en sectores tecnológicos avanzados. A este entramado se suma la presencia de otros agentes clave dentro de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, que refuerzan los mecanismos de conexión entre la oferta y la demanda de conocimiento.

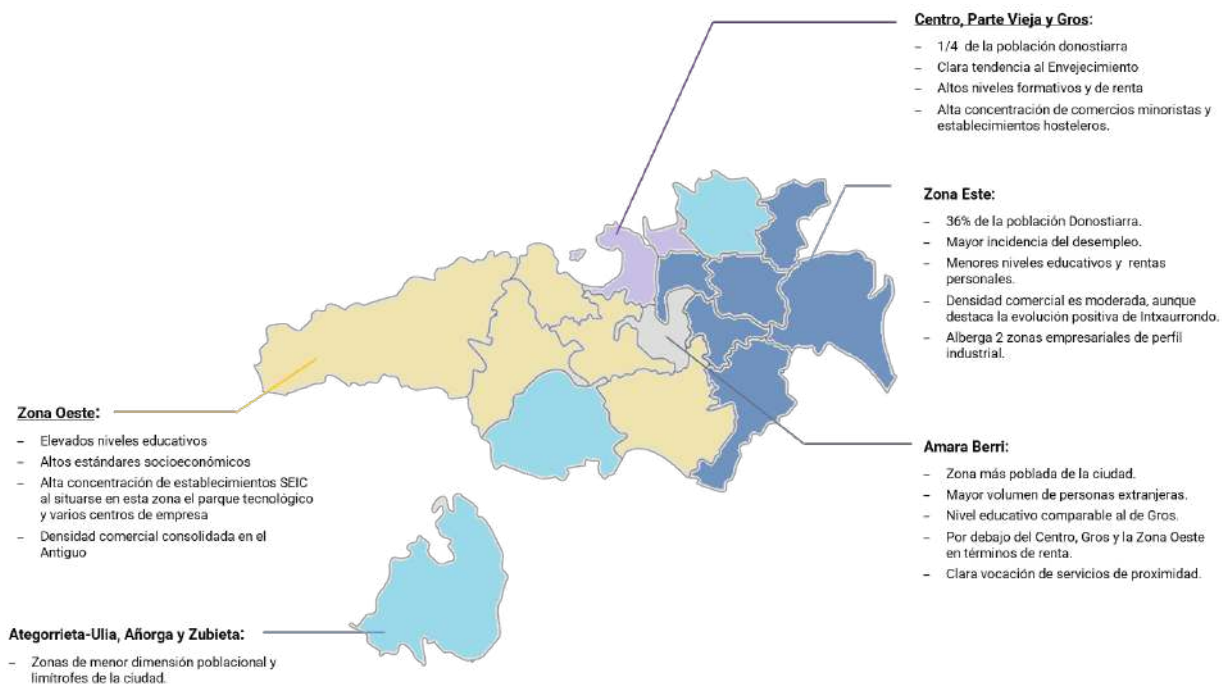
Además, en este contexto, la co-gobernanza adquiere un papel fundamental, al facilitar la colaboración efectiva entre administraciones públicas, empresas, centros tecnológicos, universidades y otros agentes del ecosistema de innovación.

26



3.6 Mirada territorial

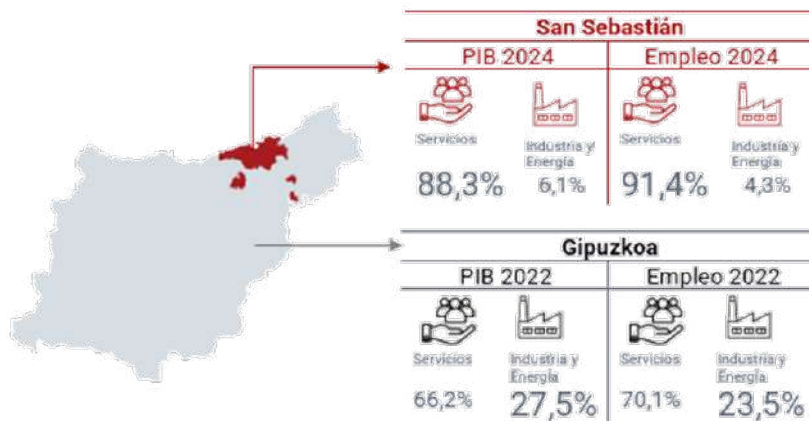
La realidad de Donostia-San Sebastián debe entenderse desde una doble perspectiva territorial, que combina la escala local de sus barrios con su marcado carácter metropolitano. Por un lado, los 17 barrios de la ciudad presentan realidades demográficas y socioeconómicas diferenciadas.



(FUENTE: Elaboración propia a partir del "Barómetro 2024" de Fomento de San Sebastián)

En este sentido, simplificando el análisis podríamos llegar a hablar incluso de dos ciudades, ESTE y OESTE, presentando notables diferencias en términos no solo de indicadores de empleo o renta, sino también en infraestructuras empresariales, equipamientos y ubicación de proyectos estratégicos, lo cual lleva también directamente a una reflexión sobre aspectos convivenciales y de desarrollo social, vivienda, inmigración, etc.

Por otro lado, Donostia desempeña un papel central como principal polo económico y de empleo de Gipuzkoa, ejerciendo una clara función metropolitana. Su especialización en el sector terciario y, especialmente, en los Servicios Intensivos en Conocimiento (SEIC), no solo impulsa su propia actividad económica, sino que también da soporte a la competitividad del tejido industrial del conjunto del territorio.



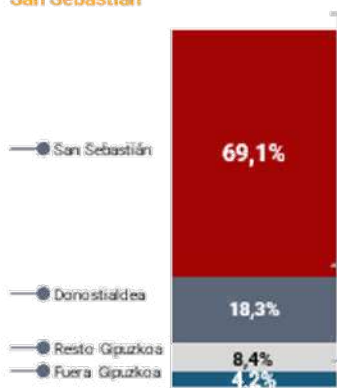
(FUENTE: Elaboración propia a partir de "Cuentas trimestrales" y "DIRAE" de EUSTAT; 2024)

Este papel tractor se refleja de manera especialmente clara en los flujos de movilidad laboral. Aunque tanto la población residente en Donostia como el empleo generado en la ciudad representan en torno al 25% del total de Gipuzkoa, el balance neto de flujos laborales es positivo, con 40.855 entradas diarias frente a 25.003 salidas, lo que genera un saldo de +15.852 personas. Este volumen de intercambios (65.858 desplazamientos diarios) evidencia el peso de la ciudad dentro del conjunto del territorio.

En cuanto a la población residente en Donostia, el 69,1% trabaja dentro de la propia ciudad, lo que confirma su capacidad de generar empleo. Por otro lado, una parte significativa de la población ocupada del resto de Gipuzkoa (no donostiarra trabaja en Donostia (16,7%). Esto pone de manifiesto que Donostia no solo genera empleo para su propia población, sino que actúa como destino laboral relevante para trabajadores de toda la provincia.

Salidas laborales diarias:	Entradas laborales diarias:
25.003	40.855
Balance neto positivo San Sebastián:	
+15.852 personas	

Lugar de trabajo de la Población ocupada residente en San Sebastián



Lugar de trabajo de la población ocupada residente en Gipuzkoa (no donostiarra)



(FUENTE: Elaboración propia a partir del "Censo del mercado de trabajo" de EUSTAT; 2024)

Además, el análisis del perfil de estos desplazamientos revela dinámicas diferenciadas: la mayoría de las entradas laborales a la ciudad corresponden a mujeres, que acceden principalmente a empleos vinculados al sector servicios, como el comercio, la salud o los cuidados. Por el contrario, en las salidas laborales predomina un perfil masculino, generalmente con mayor cualificación, que se desplaza hacia otros municipios para trabajar en actividades industriales.

En este sentido, la mirada territorial permite entender a Donostia no solo como un espacio urbano en sí mismo, sino como un nodo clave dentro de un sistema metropolitano más amplio, articulado a través de interdependencias económicas, laborales y sociales, y en el que se reproducen también dinámicas de especialización sectorial y de género.

3.7 Posicionamiento internacional

Donostia cuenta con un sólido posicionamiento internacional, tradicionalmente vinculado a su identidad cultural y gastronómica.

La ciudad goza de un reconocido prestigio en el **ámbito culinario**, fruto de una tradición de excelencia, la diversidad de su oferta y una arraigada cultura del pintxo. Este reconocimiento se materializa en indicadores de primer nivel, como sus 11 estrellas Michelin repartidas en 6 restaurantes y 24 soles Repsol en 15 establecimientos, así como en distinciones internacionales que la sitúan entre los principales destinos gastronómicos del mundo. Publicaciones y entidades de referencia como *Condé Nast Traveler*, *Saveur Culinary*, *Caterwings*, *The Liberty* o *The Telegraph* la han reconocido en varias ocasiones como uno de los mejores destinos gastronómicos a nivel global: “Mejor Destino Gastronómico Internacional”, “Mejor Ciudad del Mundo para Gourmets”, “Mejor destino gastronómico del planeta 2022”...

De forma complementaria, la ciudad destaca también por su **proyección cultural internacional**, siendo sede de eventos de referencia como el Festival Internacional de Cine de San Sebastián, con más de siete décadas de trayectoria y un impacto económico relevante que alcanzó los 47,9 millones de euros en 2024. Este dinamismo cultural ha contribuido a consolidar su imagen exterior, reforzada además por su designación como Capital Europea de la Cultura en 2016.

Asimismo, Donostia ha logrado posicionarse como un destino de referencia en el ámbito de **congresos y eventos profesionales** (MICE), uno de los ámbitos que se vincula al Turismo pero que realmente tiene un impacto y conexión importantes con la política económica local y del territorio, acogiendo encuentros internacionales de alto nivel en ámbitos científicos, médicos o tecnológicos, con una creciente capacidad de atracción de nuestra ciudad. Este impulso se refleja en su posicionamiento en rankings internacionales, como el de la ICCA (2025), donde se sitúa en el puesto 211 a nivel mundial, 112 en Europa y 7 en el ámbito nacional.

En conjunto, estos elementos configuran una ciudad con una proyección exterior consolidada, basada en la calidad de su oferta, su capacidad organizativa y su diferenciación cultural. Sobre esta base, Donostia está comenzando a reforzar su posicionamiento en el ámbito de la **ciencia y la innovación**.

En la actualidad, Donostia cuenta con una posición competitiva sólida y diferencial en innovación, con niveles de inversión en I+D per cápita ligeramente inferiores a los de algunas ciudades escandinavas, pero con un peso relativo del empleo en I+D superior, lo que evidencia la intensidad de su especialización en este ámbito. Sin embargo, a pesar de presentar resultados en innovación equiparables a los de las ciudades europeas de tamaño medio más avanzadas, lo cierto es que, históricamente, otras ciudades con un desempeño inferior han logrado una mayor visibilidad internacional.

Fruto de un estudio comparativo con las ciudades europeas que como San Sebastián han sido finalistas en los premios a Capital Europea de Innovación hemos detectado los siguientes inputs de desarrollo: muy buen desempeño en términos de tasas de desempleo, incluso por encima de ciudades nórdicas, tanto en ciudades de más de 250 mil habitantes como las de nuestro rango; muy buenos datos en PIB e inversión en I+D per cápita, compitiendo con ciudades que cuentan con trayectorias dilatadas y especialmente grandes corporaciones. Y mostramos un liderazgo muy claro en empleo tecnológico, no solo a nivel nacional como identifica año tras año la fundación COTEC, sino también a nivel europeo.

Si sumamos esto a nuestra alta sofisticación y complejidad de las cadenas de valor, el talento investigador, la densidad y diversidad de agentes, en un modelo colaborativo de desarrollo territorial, nos ofrece junto a la calidad de vida un apuesta muy competitiva, a la altura de capitales europeas referentes en innovación y ciencia.

CIUDADES MEDIANAS RECONOCIDAS POR SU CARÁCTER INNOVADOR (iCapital)

	Población	Tasa de envejecimiento 	Tasa de desempleo 	PIB per cápita 	Inversión I+D per cápita 	Peso relativo del empleo I+D 
Donostia	189.865	26,20%	5,30%	51.159 €/hab.	1.936 €/hab.	5,20%
Aalborg (DIN)	226.015	19%	3,70%	51.541 €/hab.	2.961,70 €/hab.	1,95%
Braga (POR)	203.519	19,70%	6,50%	21.651 €/hab.	471,09 €/hab.	4,55%
Linköping (SUE)	168.715	18,30%	5,00%	45.891 €/hab.	1.908,81€/hab.	3,83%
Grenoble (FRA)	156.389	15%	9,7%	43.346 €/hab.	1.271,30 €/hab.	–

CIUDADES GRANDES RECONOCIDAS POR SU CARÁCTER INNOVADOR (iCapital)

Marsella (FRA)	886.040	25,0%	9,9%	41.237 €/hab.	835,62 €/hab.	–
Espoo (FIN)	320.931	15,2%	10,4%	60.874 €/hab.	2.364,85 €/hab.	2,33%
Turín (ITA)	862.999	26%	10,9%	38.610 €/hab.	780,67 €/hab.	2,23%
Lisboa (POR)	567.131	23,1%	6,9%	42.050 €/hab.	2.317,01 €/hab.	2,48%
Valencia (ESP)	841.558	21,4%	11%	27.332 €/hab.	315,80 €/hab.	1,9%
Málaga (ESP)	599.687	19,5%	12,96%	22.998 €/hab.	247,54 €/hab.	1,6%
Barcelona (ESP)	1.740.682	21%	8,1%	34.843 €/hab.	696,10 €/hab.	2,99%

(Para obtener los datos municipales, se han realizado extrapolaciones consistentes en la proyección de los datos regionales disponibles al término municipal en basa en el peso relativo de cada ciudad en términos de población respecto a su región de referencia)

(FUENTE: "Research and development statistics at regional level"; EUROSTAT; 2024)

En este sentido, este avance en términos de capacidad innovadora que ha vivido Donostia comienza a trasladarse progresivamente al plano internacional, donde se aprecia un creciente reconocimiento de la ciudad como referente en innovación. Un ejemplo significativo de esta evolución es su segunda posición en los premios i-Capital 2026 de la Unión Europea, que pone en valor la solidez y madurez de su ecosistema.



Este tipo de hitos refleja que, sobre la base de su consolidada proyección cultural y económica, Donostia está avanzando hacia un mayor posicionamiento en el ámbito científico y tecnológico, reforzando su visibilidad y su capacidad de atracción en un entorno global cada vez más competitivo. Al mismo tiempo, se refuerza la necesidad de consolidar y ampliar su posicionamiento internacional en el ámbito científico y tecnológico, incrementando su visibilidad y capacidad de atracción de talento, inversión y proyectos de alto impacto, y situando la innovación como un eje clave de su proyección futura.

3.8 Grandes retos identificados

A partir del análisis realizado, se identifican una serie de retos estructurales que afectan al desarrollo de la ciudad y abarcan múltiples ámbitos interrelacionados. Entre ellos destacan los desafíos demográficos, como el envejecimiento de la población, la escasez de talento joven, el relevo generacional o la integración del talento de origen extranjero; así como retos de carácter social, vinculados a la inclusión sociolaboral de colectivos vulnerables y la reducción de brechas de género, especialmente en el ámbito de las vocaciones STEAM.

En el plano económico y empresarial, se pone de manifiesto la necesidad de reforzar la competitividad de un tejido dominado por pequeñas empresas, facilitar el crecimiento y consolidación de startups innovadoras y mejorar la adaptación entre formación y necesidades del mercado laboral, incorporando además procesos de reskilling y upskilling. A ello se suman retos relacionados con la calidad del empleo, la atracción y fidelización del talento y el desarrollo de una marca empleadora sólida.

Por otro lado, la ciudad afronta el reto de transferir mejor el conocimiento al mercado y a la sociedad, impulsar el uso de la inteligencia artificial al servicio de la ciudad y fortalecer la innovación pública como herramienta para generar bienestar. Finalmente, destacan desafíos de carácter territorial y estratégico, como la cohesión entre barrios, la disponibilidad de suelo para nuevas actividades, la competitividad territorial y el refuerzo del posicionamiento internacional.

GRANDES RETOS IDENTIFICADOS ...

- Envejecimiento: **escasez de talento joven** y mano de obra.
- Brechas de género y fomento de vocaciones STEAM
- Adaptación de la oferta formativa a "nuevos oficios" y transformación de los "clásicos"
- Innovación pública para transformar el conocimiento en bienestar para la ciudadanía
- Integración y puesta en valor del **talento de la población migrante**
- Predominio de empresas de pequeño tamaño
- Reskilling / Upskilling de profesionales
- Cohesión territorial de los barrios
- Relevo generacional de "babyboomers"
- Dificultades para escalar y consolidar startups innovadoras
- Calidad del empleo y promoción de la "marca empleadora" en la economía urbana
- Competitividad territorial para la atracción y arraigo de talento
- Inclusión sociolaboral de colectivos vulnerables
- Desajuste entre formación y necesidades reales del mercado laboral
- Transferencia del conocimiento al mercado y a la ciudad
- Desarrollo de suelo para responder a las necesidades de la ciudad
- IA al servicio de la ciudad
- Reforzar posicionamiento internacional

Diseño de futuro

UN ESPACIO PARA LA REFLEXIÓN CONJUNTA SOBRE LOS RETOS Y ASPIRACIONES DE FUTURO

4.

4.1 Construyendo un gran lugar para vivir y trabajar

A partir del análisis realizado, se plantea una reflexión estratégica desde el “qué” al “cómo”, con el objetivo de consolidar Donostia-San Sebastián como. Si bien, la ciudad parte de una base sólida, el desarrollo futuro de la misma requiere una hoja de ruta clara que articule prioridades, enfoque y formas de intervención.

En este contexto, creo de interés plantear algunas cuestiones en cuatro ámbitos clave, a mi juicio, para que entre todos y todas podemos caminar en este proceso para la construcción de **Donostia, un gran lugar para vivir y trabajar**.

4.2 ¿Para quién?

Para sus ciudadanos, situando a las personas en el centro del desarrollo de Donostia.

“Sin ninguna duda, la ciudad, el modelo, se debe construir poniendo a las personas en el centro, con el objetivo de garantizar la cohesión social y la igualdad de oportunidades.

33

Esto implica no dar la espalda a la realidad sociodemográfica, que ya nos pone de manifiesto que hay colectivos en nuestra ciudad que cuentan con menos oportunidades para acceder a un empleo o tener oportunidades profesionales, y que, a la vez, se encuentran en el centro del nudo gordiano de nuestro gran reto demográfico. La gente joven, las personas migrantes, los mayores de 45 años o las mujeres, son colectivos a los que prestar atención y una mirada específica, que los ponga en el foco de las políticas económicas también, conectado con las necesidades y realidades empresariales y sectoriales, con esas dos almas económicas de la ciudad.

Hablamos de **TALENTO**, personas con capacidades, como la respuesta a nuestro reto para una economía innovadora y competitiva, pero también son el propósito y fin último, las personas como nuestra mejor opción para seguir avanzando y diferenciarnos.



No podemos hablar de desarrollo económico sin introducir el concepto y la búsqueda de la cohesión, algo que en los últimos tiempos comienza a presentar peores valores si miramos a la realidad de los barrios y de esos colectivos. Nuestro progreso se conecta con la cohesión.

Y en este punto, emerge algo claro, y es que una política económica no puede ser sino transversal, conectando especialmente tres ámbitos, que son la base para que cualquier persona pueda tener un proyecto vital estable y de calidad en nuestra ciudad: **FORMACIÓN, EMPLEO Y VIVIENDA.**”

4.3 ¿Para qué?

Para garantizar el desarrollo económico y el progreso mediante una economía innovadora y basada en el conocimiento.

“El objetivo es impulsar un modelo económico capaz de generar **ACTIVIDAD DE ALTO VALOR AÑADIDO**, sustentado en la innovación, con la ciencia y el conocimiento como activos principales. En este punto, queda claro que la ciudad cuenta con infraestructuras y apuestas sectoriales de primer nivel y comienza a ser percibido a nivel internacional (en ámbitos expertos, profesionales e institucionales) como un ecosistema Deep Tech, donde destacan algunos sectores como las Biociencias, en una apuesta de especialización que ha creído de manera muy orgánica generando cadenas de valor y un nivel de complejidad alto que permiten ser muy competitivos debido a la existencia de agentes, recursos y capacidades muy específicos.

En este marco, se ha desarrollado todo un ámbito estratégico de Servicios Intensivos en Conocimiento (SEIC), que junto con una capacidad de industrialización a nivel del territorio o la propia industrialización de la ciencia a nivel de nuestra ciudad (Viralgen, BiotechFoods, ViveBiotech...) nos otorgan una fortaleza que nos marca también algunas pautas a seguir, y escalar/replicar.

Esto nos pone en un punto no solo de refuerzo de estas apuestas sino de intensificación de nuestra complejidad, fomentando la **CONEXIÓN ENTRE SECTORES Y CAMPOS TECNOLÓGICOS**, reforzando ámbitos transversales (IA) y la apuesta Deep Tech.

A ello se suma la transformación de la economía urbana, como una palanca que se conecta con el Turismo y esa apuesta MICE también y que tiene un impacto importante en el empleo y el emprendimiento, que a la vez conecta con las oportunidades para determinados colectivos, y la formación...

El emprendimiento es clave, los buenos datos de la última serie temporal en cuanto a la Actividad Emprendedora no debe opacar la necesidad de trabajar para mejorar la capacidad de la ciudad para ser un gran lugar donde emprender, también.”

¿Para quién?

Las personas en el centro, buscando la cohesión

- ▶ Personas en el centro
- ▶ Reto demográfico
 - Igualdad de género
 - Colectivos vulnerables
 - Jóvenes
 - Inmigrantes
- ▶ Cohesión

Formación ↔ Empleo ↔ vivienda

¿Para qué?

Innovación para el desarrollo económico y progreso

- ▶ SEIC
- ▶ Deep tech
- ▶ Industrialización de la ciencia
- ▶ Especialización inteligente
- ▶ Cadena de valor
- ▶ Conexiones intersectoriales
- ▶ Economía urbana en transformación
- ▶ Turismo y eventos MICE
- ▶ Emprendimiento

4.4 ¿Dónde?

En una Donostia del futuro que integre desarrollo urbano y oportunidades económicas.

35

“El desarrollo económico centrado en las personas, con una actividad que requiere cada mayor sofisticación y conexión con otros sectores, servitizada, requiere también una **MIRADA AL ESPACIO FÍSICO**, al contenedor, solo así podemos ser una ciudad preparada para acoger nuevas actividades, atraer talento y responder a los retos del futuro. Para ello, es fundamental la perspectiva del urbanismo, el avanzar en el desarrollo de suelo mediante una visión conectada con la innovación y los nuevos retos, reforzar las infraestructuras y equipamientos que faciliten la actividad económica pero también esos otros elementos que componen la triada del proyecto vital: **FORMACIÓN, EMPLEO y VIVIENDA**”

Se requiere un desarrollo de suelo para un contexto urbano basado en la mezcla equilibrada de usos, atendiendo a las nuevas tendencias y la propia evolución sociodemográfica, junto con los cambios en la propia actividad empresarial.

Eso supone una mirada a hacia los nuevos suelos, pero también a la ciudad construida, a lo ya edificado, a los espacios de oportunidad, desde la flexibilidad y generando contenedores de oportunidades y nuevos modelos de equipamientos, como oportunidad para del desarrollo económico, pero también la convivencia. Y ahí parece pertinente una mirada integradora hacia los barrios, que permita distribuir las oportunidades de forma más equitativa y fortalecer la cohesión territorial. Desarrollar infraestructuras avanzadas, espacios de dinamización emprendedora o habitacionales para perfiles cualificados en ámbitos menos desarrollados de la ciudad puede ser una fuente de oportunidades.”

¿Para quién? 

Las personas en el centro, buscando la cohesión

- ▶ Personas en el centro
- ▶ Reto demográfico
 - Igualdad de género
 - Colectivos vulnerables
 - Jóvenes
 - Inmigrantes
- ▶ Cohesión



¿Para qué? 

Innovación para el desarrollo económico y progreso

- ▶ SEIC
- ▶ Deep tech
- ▶ Industrialización de la ciencia
- ▶ Especialización inteligente
- ▶ Cadena de valor
- ▶ Conexiones intersectoriales
- ▶ Economía urbana en transformación
- ▶ Turismo y eventos MICE
- ▶ Emprendimiento

¿Dónde? 

En la ciudad del futuro

- ▶ Desarrollo de suelo
- ▶ Nuevo urbanismo
- ▶ Infraestructura y equipamientos
- ▶ Mixtura de usos
- ▶ Mirada a los barrios

4.5 ¿Cómo?

A través de la colaboración, la co-gobernanza y unos valores compartidos que permitan generar impacto.

36

“La reflexión sobre un modelo de ciudad de este tipo se sustenta principalmente desde el CÓMO. En un nivel de desarrollo como el de nuestra ciudad el progreso y avance se basan especialmente en una visión compartida de ciudad y en la cooperación activa entre los distintos agentes públicos y privados.

Esa visión compartida es la que permite colocar la frecuencia, el tono de nuestra actuación y propuesta. Para ello es fundamental el poder identificar los **VALORES** que nos unen, que nos definen y por los cuales nos conocen y nos retratan. Aquello que nos hace diferentes y singulares, nos permite colocarnos en el mapa global y ejercer de imán y atracción. Y sentir orgullo. Esos valores como los que hemos identificado (CALIDAD, RESPONSABILIDAD, COLABORACIÓN e INNOVACIÓN), nos permiten conectar nuestros esfuerzos y capacidades, sentirnos parte de un propósito mayor y crear una propuesta de valor diferencial.

Por otro lado, la visión territorial es importante, debemos realizar una **MIRADA HACIA DENTRO** (barrios), nuestra cohesión, pero también una **MIRADA AL EXTERIOR**. San Sebastián ha sido siempre una ciudad abierta, y esa mirada debe poder estar presente en el plano económico, potencia nuestra presencia internacional desde una estrategia y propósito claro en términos de atracción de talento, inversiones, colaboración empresarial y tecnológica, etc.

En este proceso de construcción resulta clave la creación de espacios de encuentro donde poder identificar oportunidades de colaboración, proyectos y el propio contraste y monitorización de procesos de desarrollo. Sin tener que volver al Club Cantábrico, donde se fundó Fomento en

1902, la generación de espacios de conversación y una cultura de compartir como miembros de un proyecto/club compartido puede ser muy interesante.

También es pertinente una revisión de la conexión entre políticas por cuanto un modelo de desarrollo económico se vincula con diferentes políticas (servicios sociales, licencias y urbanismo, vivienda, etc), que son evidente en la práctica y el día a día, pero en ocasiones surge una desconexión en la gestión administrativa.

Este enfoque implica reforzar dinámicas de **CO-GOBERNANZA**, donde la colaboración se convierte en la base para diseñar e implementar soluciones más eficaces, alineadas con las necesidades reales del territorio. Así, se trata de combinar el impulso de grandes proyectos estratégicos con la capacidad de “tejer ciudad”, generando redes, confianza y cooperación que permitan avanzar hacia un desarrollo sostenible, inclusivo y coherente con los valores de Donostia-San Sebastián.”



00 /

**ECONOMÍA FUERTE,
INNOVADORA Y
BASADA EN EL
CONOCIMIENTO**



DONOSTIA
SAN SEBASTIÁN



www.donostia.eus/donostiarra2040