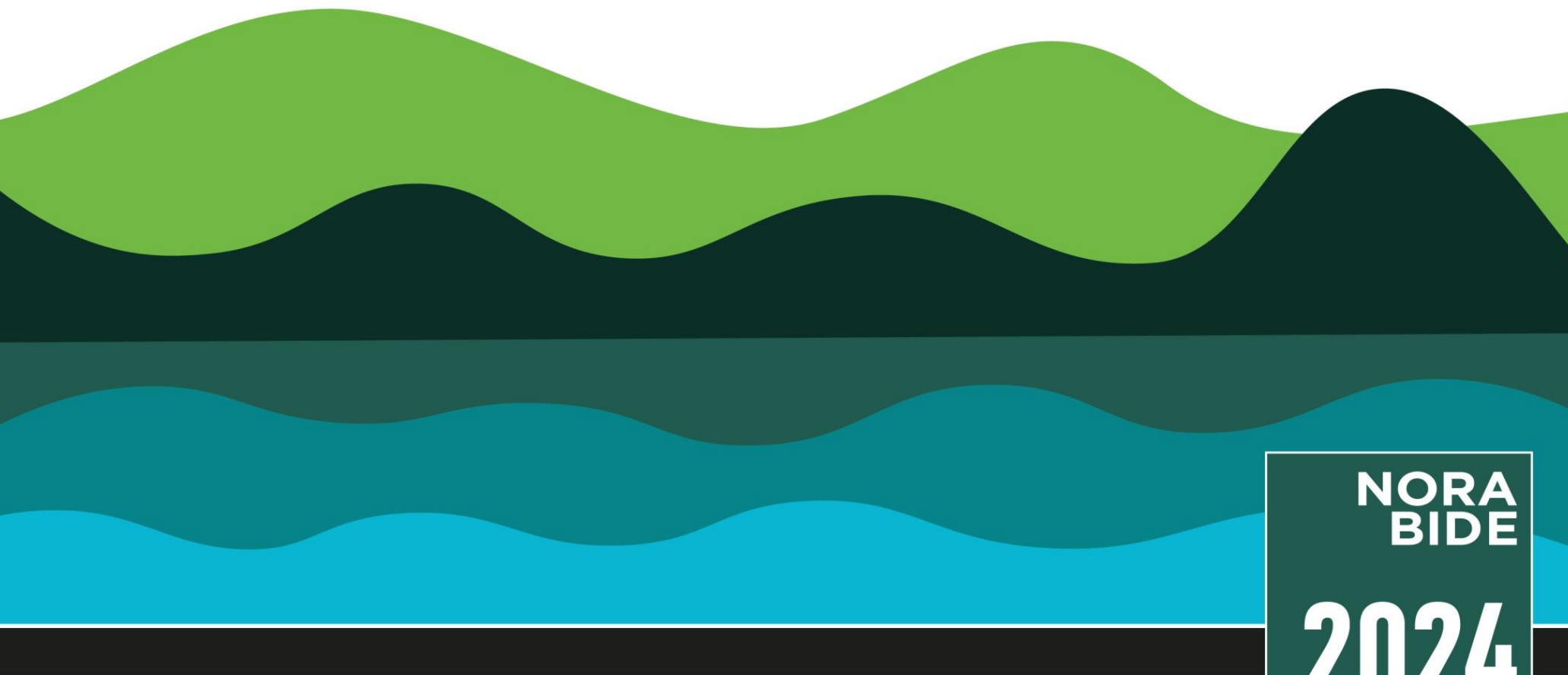




**NORA
BIDE**

2024



LANDA, ITSASERTZ ETA ELIKAG IEN SUSTAPENA
DESARROLLO RURAL, LITORAL Y ALIMENTARIO



CONSIDERACIÓN PREVIA:

El proceso de cierre y aprobación del presente Plan Estratégico coincide con la pandemia generada por la propagación del virus COVID-19. Dada la incertidumbre del escenario a medio y largo plazo, se mantienen los contenidos y la vigencia del presente documento, si bien algunas de las acciones que contiene deberán ser postpuestas dentro marco temporal previsto, retrasándose puntualmente.

En todo caso, dicha situación no afecta la orientación y ni al posicionamiento de HAZI a futuro, tanto como entidad vinculada y al servicio del Gobierno Vasco, ni en el rol que ha futuro se le ha encomendado.



**CAPITULO I
METODOLOGIA**

El presente documento recoge las principales conclusiones del análisis de la situación de partida de HAZI y una primera aproximación a los retos y oportunidades detectadas, realizado en el marco del proceso de reflexión estratégica que se está desarrollando en la actualidad. Este análisis será matizado y completado con las conclusiones de los talleres internos de trabajo.

El documento constituye la base para la reunión del Comité de Estrategia que se celebrará el próximo 16 de octubre con el objetivo de debatir sobre las conclusiones del diagnóstico y priorizar los principales retos de futuro.

Grado de avance

Contenido del documento

Fase	Principales tareas y herramientas metodológicas	
FASE 0. Planificación y Lanzamiento	 Reunión de lanzamiento con coordinador/a  Revisión del calendario de trabajo, principales hitos y mecanismos de coordinación  Selección de las personas participantes  Identificación y recopilación de información	- El documento ha sido elaborado en base a: - La realización de 28 entrevistas, tanto con personas de HAZI como con representantes del Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales, y de otros agentes externos de la cadena y el medio con los que se relaciona en su actividad diaria. - El análisis de diversa documentación e información interna de HAZI. - El análisis de información externa del contexto de actuación de HAZI (marco institucional y normativo, situación actual de la cadena y el medio, etc....). - El documento se estructura en torno a los siguientes apartados: - Situación de partida de HAZI, que recoge las claves de la situación actual y las principales conclusiones de los análisis, reflejadas en una valoración de los puntos fuertes/avances y áreas de mejora de cada una de los ámbitos de actuación de HAZI, y una primera aproximación a los retos por ámbito. - Principales retos y oportunidades de futuro para el conjunto de HAZI. - Con carácter adicional, se ha elaborado un documento anexo que recoge: - El análisis del marco institucional y normativo de referencia. - El diagnóstico de la situación actual y los retos de la Cadena de Valor Agroalimentaria y de la Madera de Euskadi. - El diagnóstico de la situación actual y los retos del Medio Rural y Litoral de Euskadi.
FASE I. Diagnóstico de la situación de partida	 1. Recopilación y análisis de información  2. Entrevistas internas HAZI y agentes institucionales, y entrevistas agentes externos  3. Benchmarking de buenas prácticas  4. Documento de Diagnóstico  5. Contraste con coordinador/a  6. Sesión 1. Comité de Estrategia  7. Documento final Diagnóstico situación de partida	
FASE II. Definición Estratégica	 1. Documentación preparatoria Sesión 2 y talleres Áreas  2. Sesión 2. Comité de Estrategia  3. Taller de trabajo con las diferentes Áreas de HAZI (3 talleres en total)  4. Documento Marco Estratégico  5. Contraste con coordinador/a  6. Sesión 3. Comité de Estrategia  7. Documento final Marco Estratégico	
FASE III. Revisión modelo organizativo y forma jurídica	 Reunión con personas clave para revisión del modelo organizativo y reflexión sobre el marco jurídico  Documento modelo organizativo	
FASE IV. Plan de Acción y Estrategia NORABIDE2024	 Documento Plan Acción  Contraste con coordinador/a  Sesión 4. Comité de Estrategia  ESTRATEGIA NORABIDE2024	

Además de las entrevistas y reuniones mantenidas con el equipo directivo de HAZI, durante la fase de diagnóstico se han realizado entrevistas con otras personas de la organización, representantes del Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales, así como con otros agentes de la cadena de valor agroalimentaria y de la madera y el medio rural y litoral con los que se relaciona en su actividad diaria. En total, se han realizado las siguientes entrevistas:

Entrevistas personal de HAZI

PERSONA	CARGO*
Asier Arrese	Director General
Raúl Pérez	Director Gerente
Patxi González San Pedro	Director Servicios
Josu Garaialde	Director Producto
Gregorio Manrique	Director Operaciones
Elisabet Gorospe	Responsable Área de Formación y Emprendimiento
Virginia Andrés	Responsable Área de Coordinación con Agentes Locales
Pantxi Altube	Responsable Área de Organización y Personas
Juan Andrés Gutiérrez	Responsable Área Prospectiva y Relaciones Europeas
Ángel Rocha	Responsable de Comunicación
José Ignacio Beltrán de Nanclares	Responsable Área de Seguimiento de Proyectos de Emprendimiento en Red
Estíbaliz García	Responsable Área de Administración
Elena Gutiérrez	Responsable Área de Katilu
Begoña Isasi	Secretaría Técnica

Entrevistas Administraciones Públicas y otros agentes

PERSONA	CARGO*
Bittor Oroz	Viceconsejero de Agricultura, Pesca y Políticas Alimentarias
Leandro Azkue	Director de Pesca y Acuicultura del Gobierno Vasco
Peli Manterola	Director de Calidad e Industrias Alimentarias del Gobierno Vasco
Jorge Garbisu	Director de Agricultura y Ganadería del Gobierno Vasco
Jone Miren Fernández	Directora de Desarrollo Rural y Litoral y Políticas Europeas del Gobierno Vasco.
Irma Basterra	Diputada Foral de Equilibrio Territorial – DFA. Ex-Directora de Desarrollo Rural y Litoral y Políticas Europeas del Gobierno Vasco.
Teresa Amezqueta	Directora de Servicios del Gobierno Vasco
Eduardo Aguinaco	Diputado Foral de Agricultura - DFA
Xabier Arruti	Director General de Agricultura y Desarrollo Rural – DFG
Maite Peñacoba	Directora General de Agricultura – DFB
Alex Etxebarria	Director General de EJIE
Txus Gómez	Gerente de Enkarterrialde
Yurre Peñagarikano	Gerente de Urkome
Jon Ander Egaña	Gerente Clúster de Alimentación de Euskadi

* Cargos referidos a las fechas de celebración de la entrevista.



CAPITULO II

SITUACIÓN
DE PARTIDA

1. Análisis del contexto de la organización

- Marco institucional de apoyo a la Cadena de Valor Agroalimentaria y al Medio rural y litoral de Euskadi
- Situación actual y retos de la Cadena de Valor Agroalimentaria y de la Madera de Euskadi
- Situación actual y retos del medio rural y litoral de Euskadi

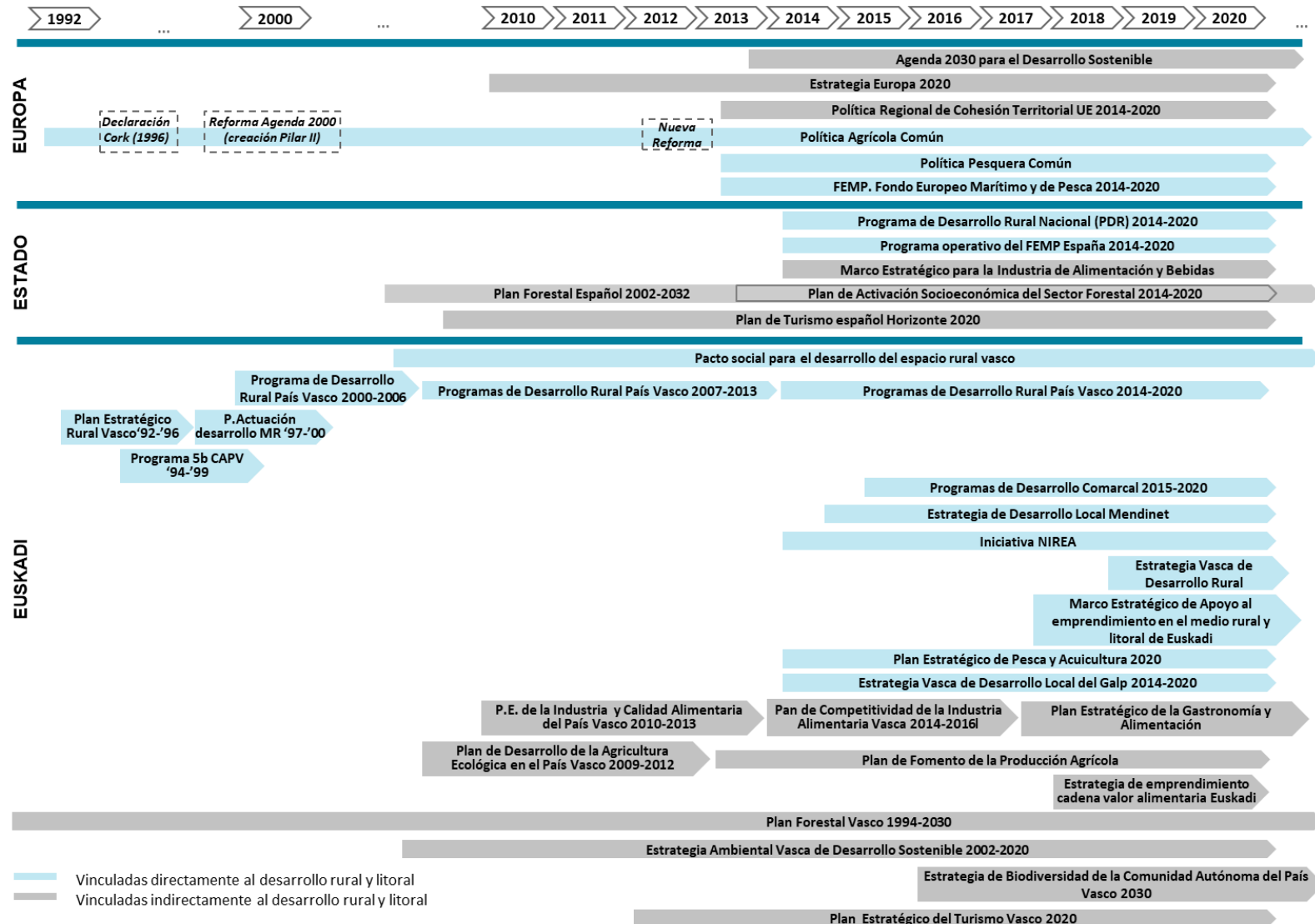
2. Análisis interno

Contexto político y normativo de apoyo al desarrollo rural y litoral de Euskadi

El contexto de actuación de HAZI en el medio rural y litoral se caracteriza por la fuerte influencia del marco político y normativo. En este sentido, se inicia un periodo de elaboración de la PAC post 2020 (Política Agrícola Común) que va a exigir un esfuerzo importante en HAZI y que puede generar cambios en el contexto de actuación.

Dentro de este marco, destaca la Estrategia Vasca de Desarrollo Rural impulsada por el Gobierno Vasco en 2019, que persigue posicionar al medio rural vasco como un factor fundamental en el desarrollo y la cohesión económica, social y territorial de Euskadi.

Principales planes, políticas y estrategias públicas de desarrollo rural y litoral

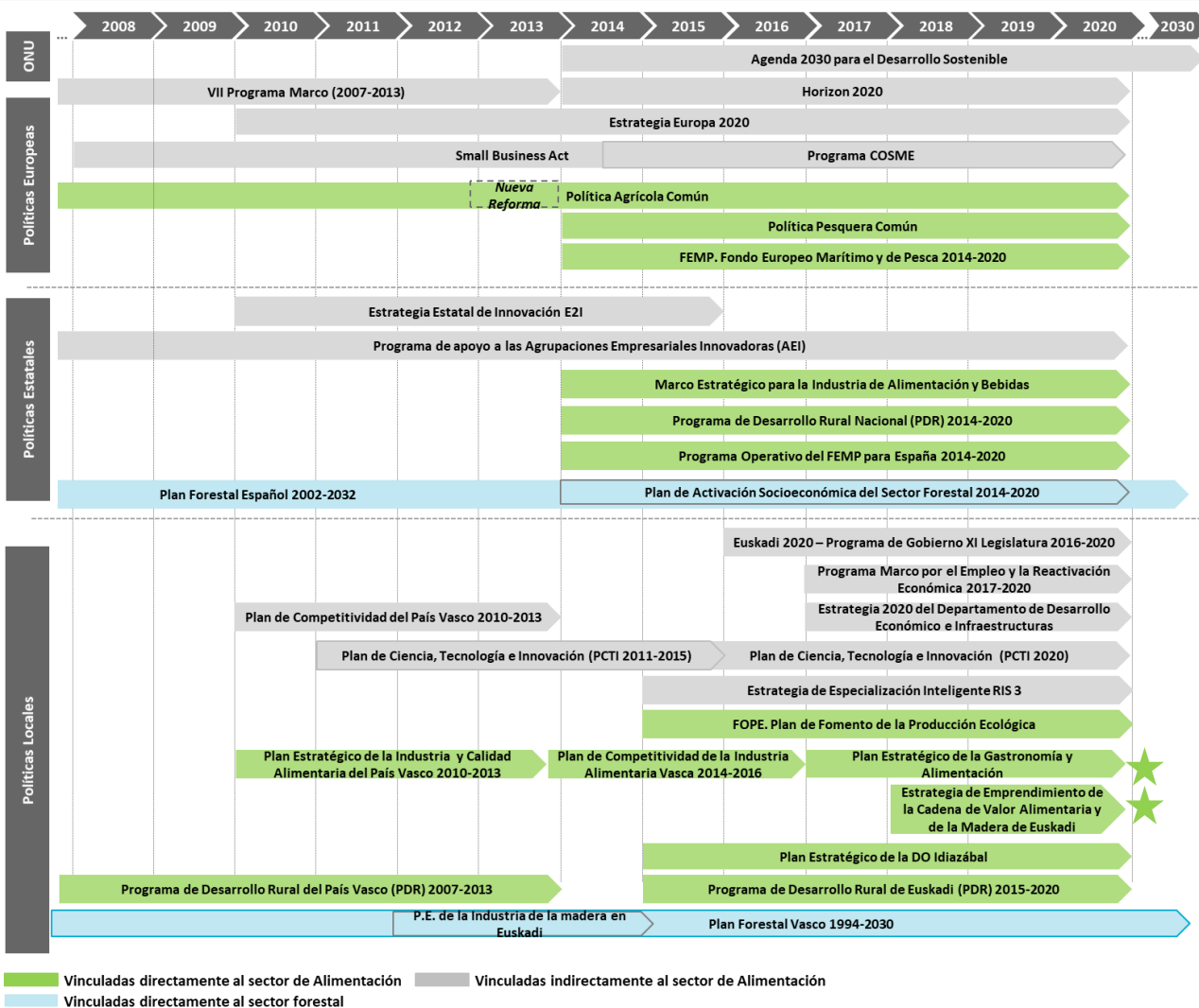


Contexto político y normativo de apoyo a la Cadena de Valor Agroalimentaria y de la Madera

Del mismo modo, el marco político y normativo que afecta a la Cadena de Valor Agroalimentaria y de la Madera está evolucionando en los últimos años. Las principales estrategias públicas en vigor hacen énfasis en el crecimiento económico sostenible y el empleo de calidad como objetivos principales.

A nivel de Euskadi, la Cadena de Valor Agroalimentaria es considerada cada vez más como un ámbito estratégico en las políticas de competitividad, tal y como se refleja en la Estrategia de Especialización Inteligente “RIS3 de Euskadi”, y el PEGA – Plan Estratégico de la Gastronomía y la Alimentación. Asimismo, se observa una apuesta clara por impulsar y ordenar el emprendimiento de la cadena, que se ha recogido en la Estrategia de Emprendimiento de la Cadena de Valor Alimentaria y de la Madera de Euskadi.

Principales planes, políticas y estrategias públicas de apoyo a la Cadena de Valor Agroalimentaria y de la Madera



★ Programas, Estrategias y Planes analizados con mayor detalle en las páginas siguientes por su impacto a corto y medio plazo en la actividad de HAZI

Fuente: Estrategia de Emprendimiento de la Cadena de Valor Alimentaria y de la Madera y Marco Estratégico de Apoyo al Emprendimiento en el Medio Rural y Litoral de Euskadi

Como herramienta de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria del Gobierno Vasco, HAZI debe abordar los compromisos e iniciativas establecidas por la Viceconsejería, incluidos en el Programa de Gobierno 2016-2020 del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras.

Concretamente, en el ámbito de actuación de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria destacan 2 compromisos y 17 iniciativas.

Programa de Gobierno XI legislatura: 2016 – 2020. Compromisos e Iniciativas de Actuación de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria

COMPROMISO	INICIATIVA
26. DESARROLLO DEL SECTOR PRIMARIO VASCO	1. Materializar los contenidos del <u>Plan de apoyo integral al Sector agrario</u> (Programa Osoa de Desarrollo Rural 2015-2020) para mejorar su competitividad y sostenibilidad y de esta manera valorizarlo y socializarlo 2. Tramitar y aprobar el <u>Proyecto de Ley de modificación de la Ley 10/1998, de 8 de abril, de Desarrollo Rural</u> 3. <u>Dotar a las zonas rurales y litorales de infraestructuras y servicios adecuados que garanticen condiciones de vida</u> equiparables al medio urbano asegurando el mantenimiento de la población 4. Fomentar el <u>emprendimiento</u> en el sector alimentario, forestal y pesquero, y <u>promoción de la comercialización del producto local agroalimentario y forestal</u> 5. Ampliación de la herramienta financiera “Sendotu” con el objetivo de facilitar el desarrollo de <u>proyectos de inversión en actividades agrarias, forestales, pesqueras, alimentarias y de desarrollo rural</u> 6. <u>Rejuvenecer el sector primario</u> como garantía de futuro implementando el Plan Gaztenek 2020 para Jóvenes Agricultores y a través de la iniciativa “Itsasoratu” para incorporar a jóvenes al sector pesquero 7. Promover una <u>Estrategia integral de innovación e investigación</u> para mejorar la competitividad de todos los subsectores: agrícola, pesquero, forestal y ganadero 8. Elaborar el IV <u>Plan Integral de Atención al trabajo temporero</u> 2017-2021 9. Desarrollar el <u>Plan de Agricultura Ecológico</u> como apoyo al desarrollo de la Agricultura ecológica y su industria transformadora 10. <u>Estructurar un sector de la madera en Euskadi</u> integral, competitivo y tecnológicamente avanzado, que sea referencia en Europa 11. Desarrollo del <u>Plan de Pesca y Acuicultura de Euskadi 2020</u> 12. Creación del <u>Organismo Pagador de Pesca</u> 13. Consolidación y <u>reparto de las cuotas de pesca</u> desde una gestión propia para que la flota vasca pueda desarrollar una pesca sostenible y competitiva
27. PROMOCIÓN DEL PRODUCTO Y ACTIVIDAD AGROALIMENTARIA	1. Implementar un Plan gastronómico-alimentario con el objetivo de <u>posicionar al conjunto de la cadena alimentaria como un referente internacional por la innovación y calidad</u> de los productos y de la gastronomía vasca. 2. Desarrollar una <u>estrategia integral de comercialización, difusión y sensibilización de los productos alimentarios vascos</u>. 3. Adaptación de las <u>normativas</u> existentes de los diferentes <u>productos con marca Eusko Label y Denominaciones de Origen</u>. 4. Potenciar la <u>internacionalización</u> de las empresas de la industria alimentaria.

El objetivo principal del Marco Estratégico de Emprendimiento de la Cadena de Valor Alimentaria y de la Madera es garantizar el apoyo integral y coordinado a la actividad emprendedora para que surjan y crezcan cada vez más proyectos, empresas y empleos competitivos y sostenibles en la Cadena de Valor Alimentaria y de la Madera de Euskadi.

En consecuencia, se plantea la necesidad de que HAZI impulse el desarrollo de iniciativas que promuevan el desarrollo de proyectos estratégicos y de mayor impacto (con foco en el emprendimiento avanzado, el intraemprendimiento y la promoción de la innovación) y aborde el reto de coordinar a los diferentes agentes involucrados en el proceso, actuando como “puerta de entrada”.

Visión de futuro

Un ecosistema más estructurado, integrado, completo y visible a nivel local y de referencia a nivel internacional, que atienda, acompañe y acelere proyectos de emprendimiento básico y avanzado en la cadena alimentaria y de la madera.

- Ecosistema estructurado, integrado y completo.
- Proactividad en la búsqueda y atracción de proyectos.
- Modelo de apoyo especializado.
- Conocimiento avanzado de tecnologías y mercados.
- Visibilidad a nivel local y de referencia a nivel internacional.
- Eficiencia (evaluación del impacto generado)
- Apertura y conexión con el exterior.

ECOSISTEMA DE APOYO

PERSONAS

- Espíritu emprendedor.
- Capacidad de liderar proyectos.
- Formación técnica y empresarial.
- Conexión y apertura.

EMPRESAS

- Empresas intraemprendedoras competitivas y sostenibles a largo plazo.
- Vocación de transformación e innovación permanente.
- Papel tractor en la cadena.
- Responsabilidad social y compromiso con el territorio.

Generación y consolidación de proyectos, empresas y empleos competitivos y sostenibles

Posicionamiento internacional de Euskadi como territorio atractivo para el emprendimiento e intraemprendimiento tecnológico e innovador

Principales retos

- **Reforzar los mecanismos de coordinación y colaboración** entre los programas, servicios e instrumentos para aprovechar las sinergias existentes.
- Intensificar el esfuerzo en el **desarrollo de iniciativas para promover el espíritu emprendedor e impulsar la formación** de personas y empresas emprendedoras.
- **Impulsar el emprendimiento avanzado:** generación de ideas en colectivos con potencial emprendedor (empresas consolidadas, agentes de conocimiento) y activar mecanismos para la atracción internacional de proyectos con potencial que puedan acelerarse, crecer y consolidarse en Euskadi.
- **Impulsar iniciativas que favorezcan la identificación y capacitación de perfiles promotores** y apoyar la configuración de proyectos “incompletos” (carentes de personas que los lideren, de financiación o en algunos casos de una idea viable y con potencial).
- **Reforzar los programas y actuaciones para acelerar y hacer crecer los proyectos y empresas con mayor potencial**, desde un apoyo personalizado y que atienda las especificidades sectoriales de cada caso.
- **Promover alternativas e instrumentos de inversión privada** en las fases de incubación y aceleración.
- **Activar los diferentes mecanismos y recursos** (acceso a suelo, instalaciones, talento, empresas cliente, etc.), para lograr consolidación y arraigo en Euskadi de los proyectos que están confirmando su potencial de crecimiento.
- **Favorecer la transmisión, sucesión y relevo generacional**, asegurando la continuidad de los negocios y empresas, especialmente en sector primario.

El Plan Estratégico de la Gastronomía y la Alimentación de Euskadi 2020 (PEGA), constituye una de las principales apuestas estratégicas de la presente legislatura para avanzar en el desarrollo de la Cadena de Valor de la Alimentación vasca. Concretamente, el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras se ha planteado toda la Cadena de Valor de la Alimentación como un territorio de oportunidad y como uno de los signos de identidad de Euskadi tanto dentro de nuestras fronteras como en resto de un mundo.

En concreto, el Plan busca impulsar, promover y desarrollar la gastronomía y la alimentación como un sector estratégico para la economía de Euskadi por su capacidad para generar empleo y actividad económica, conservar el patrimonio cultural gastronómico y los recursos naturales y paisajísticos. Asimismo, el Plan busca fomentar políticas y herramientas de promoción de la gastronomía e industria agroalimentaria, y en especial, la que tracciona un producto local de calidad y saludable, e impulsa la sostenibilidad, la creación de una propuesta de valor turística de calidad y la difusión internacional de la marca Basque Country.

Objetivos del Plan

Objetivos finales de referencia relacionados con el bienestar de la ciudadanía vasca:

- Más empleo: Reducir el paro por debajo del 10%.
- Más riqueza: Alcanzar el 125% del PIB per cápita de la UE.
- Mejor distribución de la riqueza. Reducir en un 20% la tasa de pobreza

Objetivo cuantitativo cuya responsabilidad atañe a este Plan:

- Mayor peso económico de la Cadena de Valor Alimentaria en la Economía vasca. Que la Gastronomía y Alimentación: alcancen el 12 % del PIB.

Otros objetivos:

- Fortalecer el sector, aumentar la producción y consumo de productos locales con atributos diferenciadores de calidad, seguridad y sostenibilidad.
- Potenciar una industria transformadora conectada con los productores y clientes, competitiva por su eficiencia y capacidad para generar valor añadido aportando soluciones saludables y de conveniencia.
- Facilitar un salto cualitativo al sector de la Gastronomía vasca por sus atributos de innovación y calidad en el mercado global y proyectarla internacionalmente bajo la marca Basque Country.
- Lograr una mejora generalizada de la competitividad de todos los agentes de la Cadena de Valor alimentaria en su conjunto, a través de la innovación, incorporación de nuevos conocimientos y cooperación de todos los agentes.
- Consolidar el posicionamiento y notoriedad de Euskadi a nivel mundial convirtiéndolo en territorio de referencia en materia de alimentación y gastronomía y un territorio atractivo para el turismo de calidad.
- Mejorar la cualificación del personal del sector gastronómico y alimentario.
- Aumentar el bienestar social y calidad de vida de la población vasca a través de una alimentación saludable, singular y segura. Población sensibilizada.
- Generar empleo sostenible en la cadena alimentaria con especial atención sobre el sector primario.

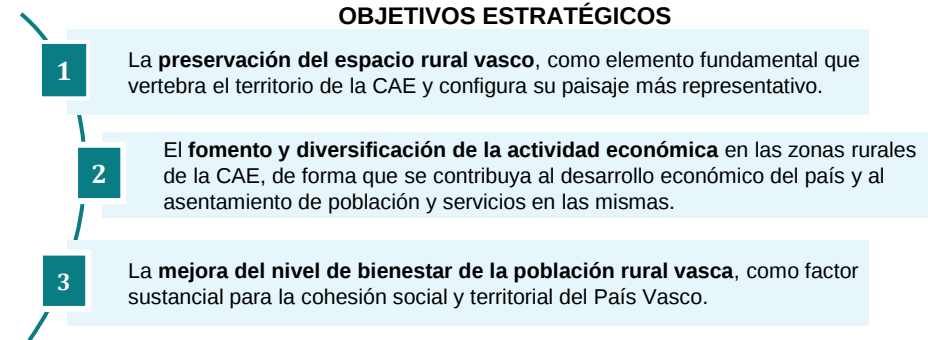
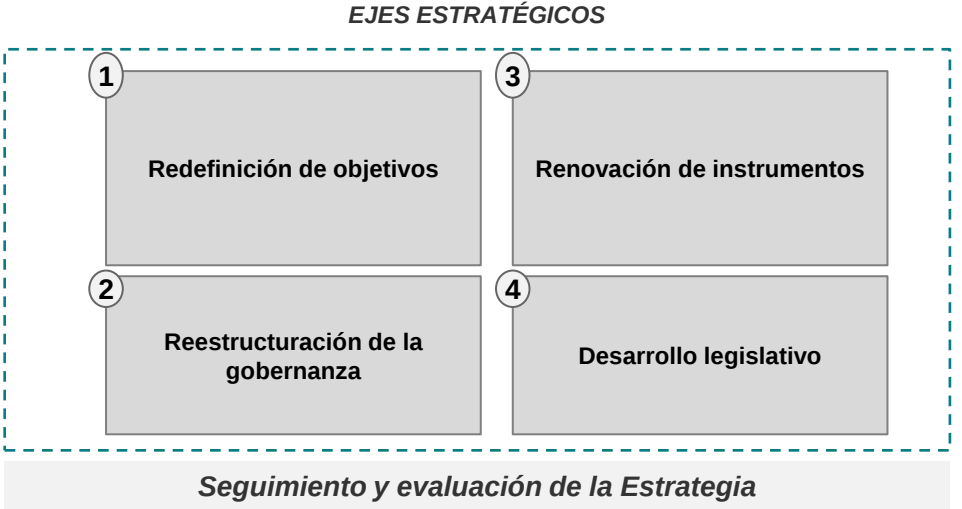
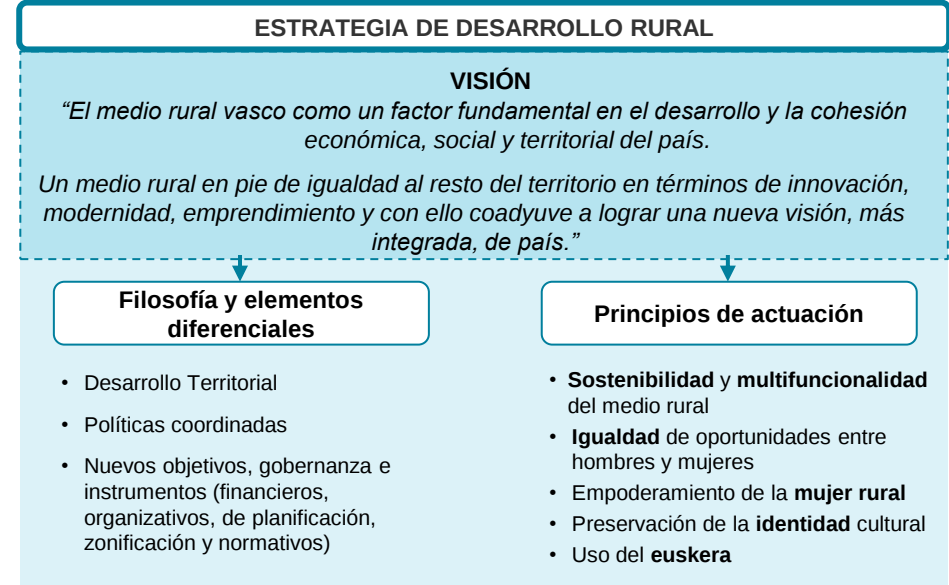
Ejes y Líneas de Actuación

APOYO A LAS PYMES PARA GENERACIÓN DE NEGOCIO	INTERNACIONALIZACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS	TECNOLOGÍAS Y CONOCIMIENTO PARA NEGOCIOS DE VALOR AÑADIDO
• Instrumentos de financiación adaptados y focalizados en las prioridades del Plan • Formación directiva y apoyo a la innovación no tecnológica en las pymes • Intraemprendimiento empresarial	• Promoción triángulo Alimentación-Gastronomía-Turismo • Apoyo a los proyectos de exportación de productos vascos • Producción de productos locales de calidad y sostenibles • Fomento del ecosistema vasco de Gastronomía y alimentación basado en la marca Basque Country, imagen y comunicación	• Empresas conectadas con las personas • Nuevos sistemas de producción y elaboración más sostenibles y procesos automatizados y eficientes • Alimentos saludables y de conveniencia • Omnicanalidad
PERSONAS, CULTURA Y CAPACITACIÓN. EMPLEO DE CALIDAD	PROYECTOS ESTRATÉGICOS Y TRANSFORMADORES	CONTEXTO PARA LA COMPETITIVIDAD
• Gastronomía y Alimentación Saludable en programas formativos • Programas para desarrollar, atraer, retener el talento y fomentar la incorporación de tecnólogos a las empresa • Más empresas innovadoras • Promoción de la Cultura Gastronómica	• Atracción de inversión al sector • Generación de proyectos tractores colaborativos en las prioridades RIS3 • Potenciar inversiones tecnológicas estratégicas de las empresas con capacidad de arrastre del sector	• Cooperación interinstitucional y público-privada • Apoyo a las alianzas, clusters y concentraciones para ganar masa crítica • Apoyo a los agentes sectoriales de la RVCTI para la transferencia y cooperación empresarial • Promover iniciativas en zonas más desfavorecidas en el mundo rural y litoral

Fuente: Plan Estratégico de la Gastronomía y la Alimentación de Euskadi 2020

La Estrategia Vasca de Desarrollo Rural plantea el objetivo de preservar el espacio rural vasco como elemento vertebrador del territorio y promover la actividad económica y la mejora del nivel de bienestar social de la población rural vasca.

La reestructuración de la gobernanza del medio rural que plantea la propuesta de Ley de Desarrollo Rural en proceso de estudio, podría generar un impacto notable en HAZI en los próximos años.



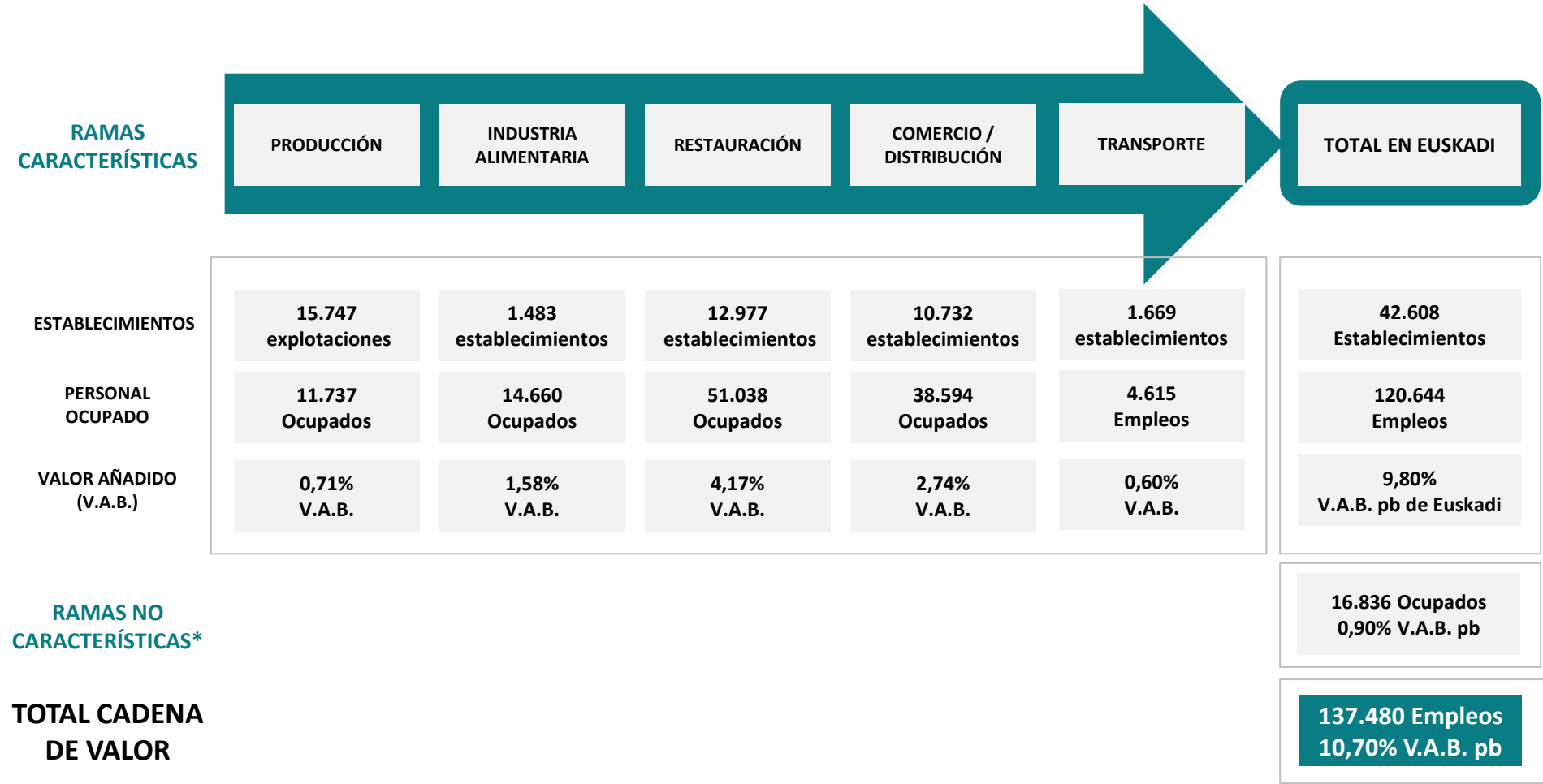
1. Análisis del contexto de la organización

- Marco institucional de apoyo a la Cadena de Valor Agroalimentaria y al medio rural y litoral de Euskadi
- Situación actual y retos de la Cadena de Valor Agroalimentaria y de la Madera de Euskadi
- Situación actual y retos del medio rural y litoral de Euskadi

2. Análisis interno

El conjunto de actividades relacionadas con la cadena de valor de la alimentación de Euskadi representaban en 2015 el 10,7% del Valor Añadido Bruto (V.A.B.) de la economía vasca, y el 13,6% del empleo, es decir, 137.480 personas empleadas.

Peso de la cadena de valor alimentaria en la economía vasca
Número de establecimientos y personas ocupadas; VAB en miles de euros; 2015



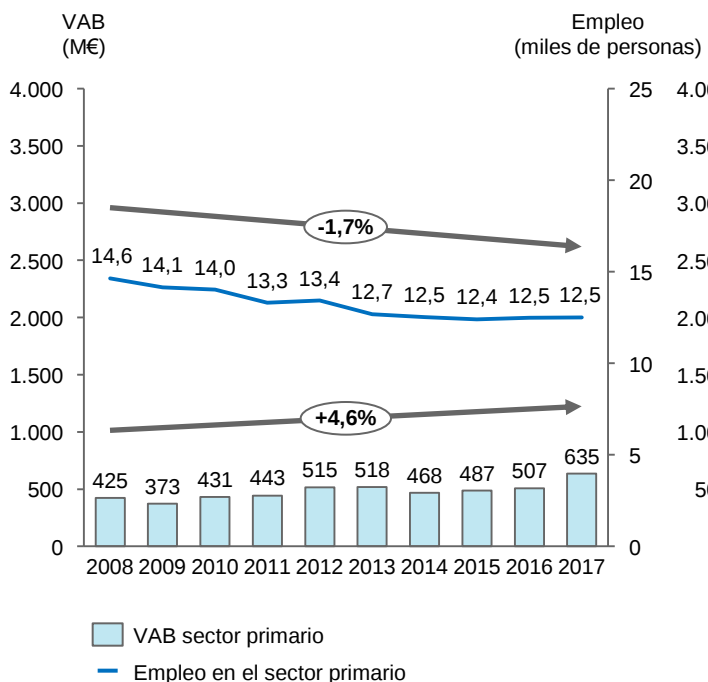
* Ramas no características: ramas que, a pesar de que su actividad principal no es puramente alimentaria, tienen una gran vinculación con la alimentación; tanto como actividades de apoyo especializadas en el sector alimentario (innovación, educación, actividades asociativas, etc.), así como aquellas ramas que para el desarrollo de su actividad principal incluyen servicio de comidas (sanidad, educación, etc.).
Fuente: HAZI

La aportación al valor añadido bruto de Euskadi ha sido desigual en los distintos eslabones de la cadena de valor. Mientras que la aportación del sector primario se ha incrementado en un 4,6% en los últimos años, se ha mantenido constante en la industria transformadora. Por su parte, se observa una tendencia positiva en la fase de comercialización, donde el valor generado por la distribución y comercialización de alimentos se ha incrementado en un 2,39% en los últimos.

En términos de empleo, las empresas han sufrido de forma significativa con la crisis económica. Si bien recientemente se observa un cambio de tendencia en la distribución y comercialización, la cadena de valor aún no consigue emplear al mismo número de personas que en la época pre-crisis.

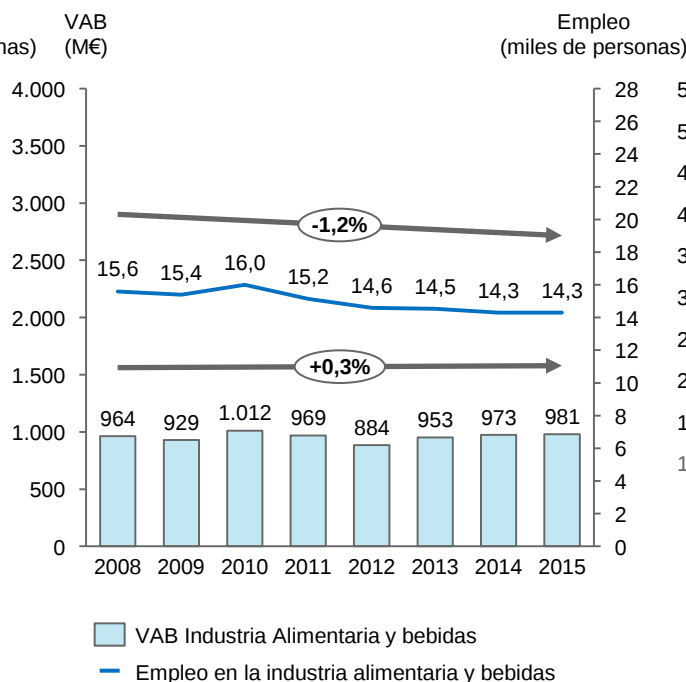
Evolución del Valor Añadido Bruto y empleo de la cadena de valor alimentaria

Sector Primario



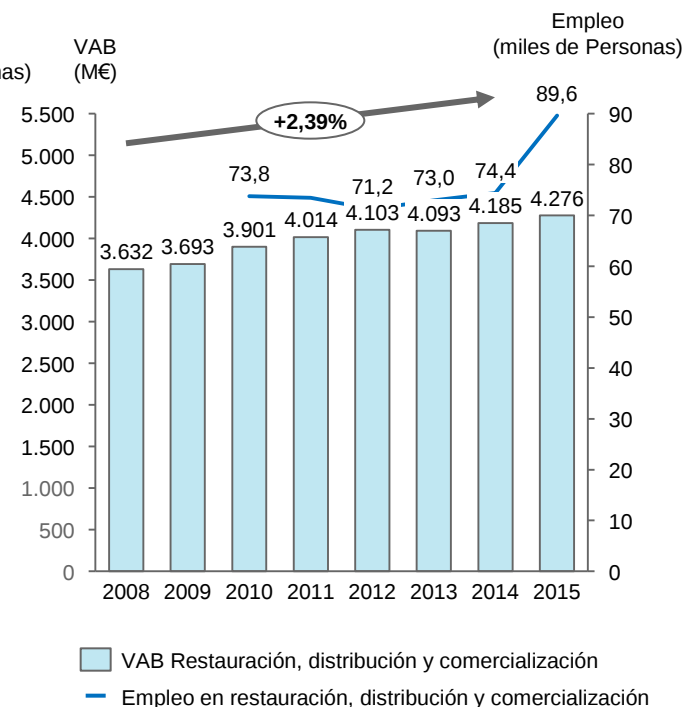
Fuente: HAZI

Transformación – Industrias Alimentarias



Fuente: HAZI

Restauración, distribución y comercialización (*)



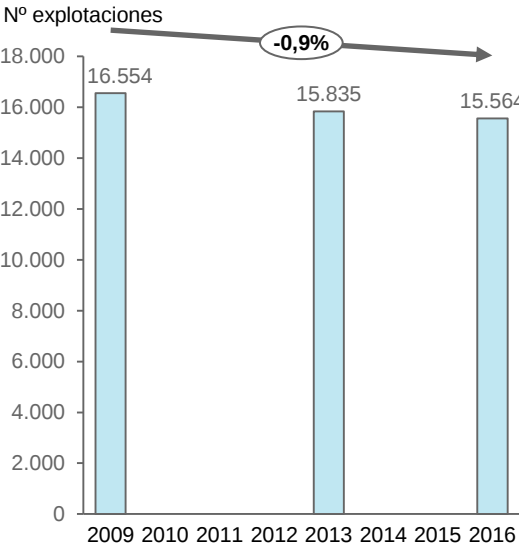
*Fuente: Los datos 2008-2014 han sido estimados en base al peso de las empresas de comercio y distribución de alimentación sobre el total dedicadas a comercio y distribución (datos Eustat). Para los datos correspondientes a 2015 se ha utilizado como fuente HAZI.

En lo que respecta a la actividad empresarial, el número de establecimientos se ha reducido en los últimos años en todos los eslabones de la cadena.

Las empresas del sector de la industria de alimentación y bebidas sobreviven en su mayoría, con un ligero descenso del 1,5% entre 2010 y 2016, aunque no se observa nueva actividad relevante. Por último, decrece el número de empresas dedicadas a la restauración, distribución y comercialización de alimentación, a pesar de que en términos de valor generado las empresas muestran mayor fortaleza que en años anteriores.

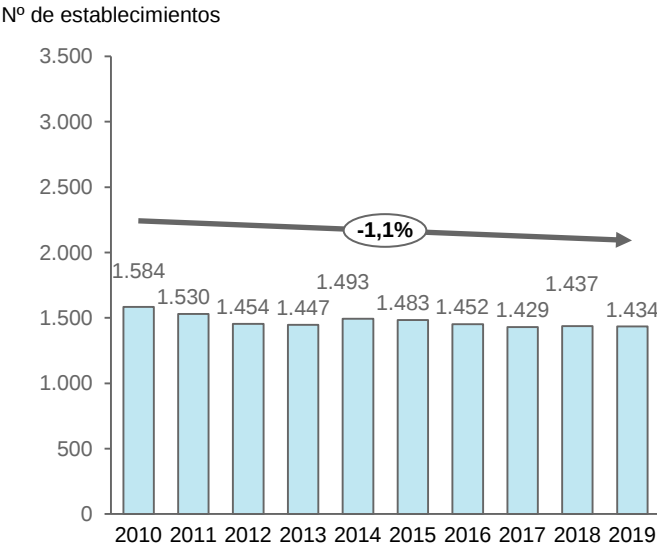
Evolución del número de explotaciones y establecimientos de la cadena de valor alimentaria

Sector Primario



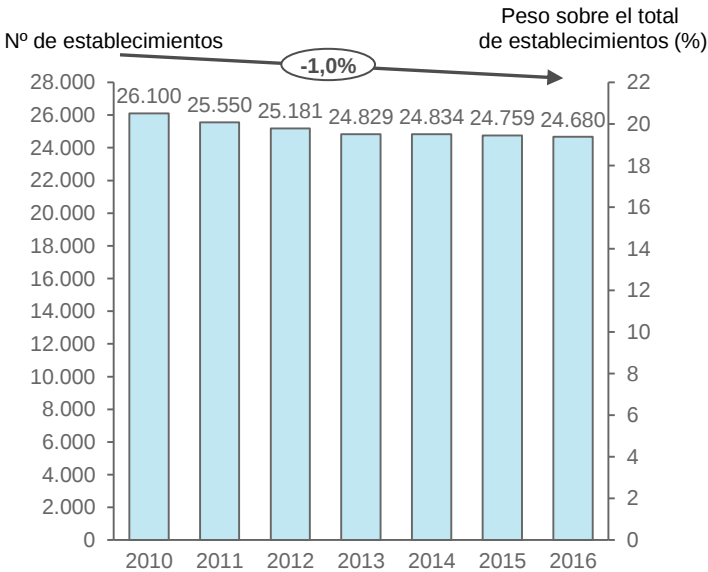
Fuente: Eustat.

Transformación – Industria Alimentaria y bebidas



Fuente: Eustat.

Restauración, distribución y comercialización



Empresas en restauración, distribución y comercialización

Fuente: Estimación a partir de datos Eustat.

Sector agrario: Se observa un incremento del 4,8% anual de la producción final agraria (agregado de la producción agrícola, ganadera, forestal y otra producción residual) desde 2009.

Destaca la producción final agrícola (50,9% del total), seguido de la producción ganadera con un 32,5%. La producción final forestal es el agregado que más ha disminuido desde el 2000, pasando de representar un 14,8% a un 12,8% en 2017, seguido de la producción final ganadera (que ha pasado de representar el 34,8% en el año 2000 al 32,5% en 2017).

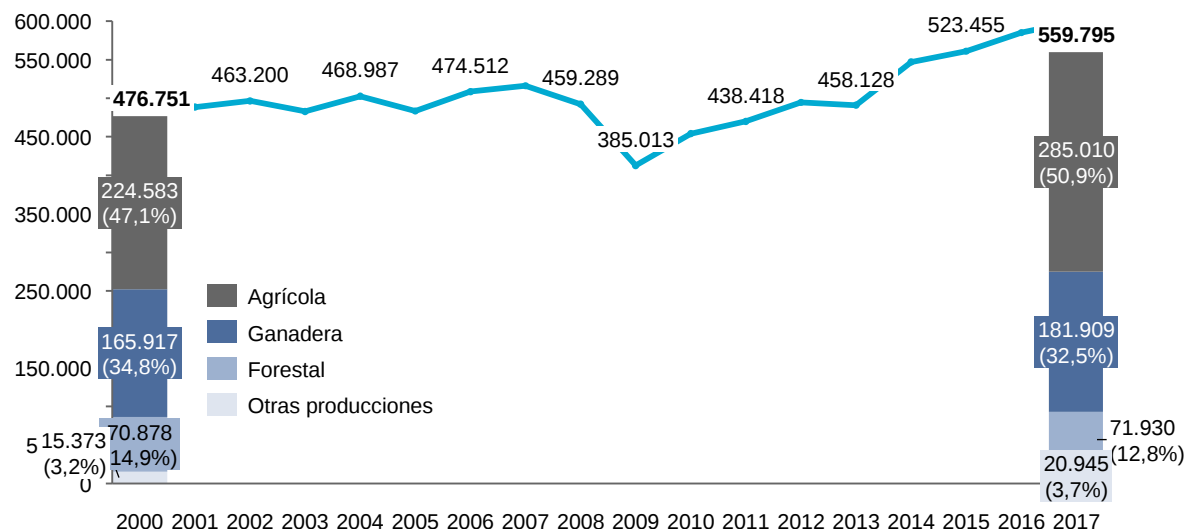
Existen grandes diferencias por territorio:

- Álava aglutina cerca del 50% de la producción final agraria del conjunto de la CAE. La producción final agrícola es la más representativa (70% de la producción final agraria), mientras en el resto de los territorios la cifra alcanza el 40%.
- En Bizkaia la producción final agrícola y la ganadera generan el 41% en la producción final.
- La producción final ganadera de Gipuzkoa es la más alta de los tres territorios históricos y representa el 46,3% de este territorio.

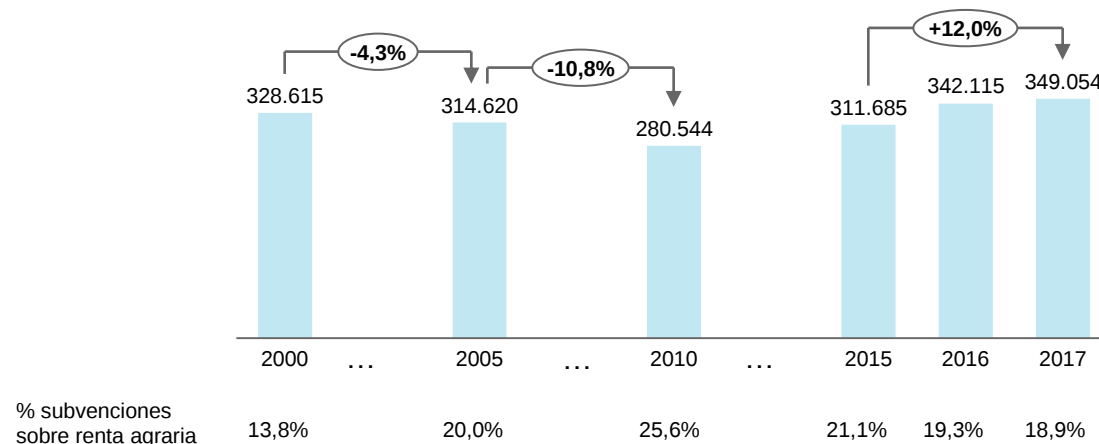
La renta agraria alcanza actualmente los 349 millones de euros. Se ha invertido la tendencia negativa y en los últimos años ha aumentado progresivamente en términos corrientes.

El grado de dependencia a las subvenciones de este sector es muy importante, llegando a alcanzar aproximadamente un 30% de la renta agraria total en determinados subsectores.

Evolución de la producción final agraria
2000-2017; m€



Evolución de la renta agraria y las subvenciones de la CAE
2000-2017; m€



Sector agrícola y ganadero: A partir del último censo agrario de la CAE realizado en 2009, se detallan a continuación las principales conclusiones relativas al sector agrícola y ganadero en lo que respecta al empleo, la formación y los tipos de explotaciones.

Empleo: El sector presenta dificultades para consolidarse como alternativa de “empleo de calidad” y competir con otros sectores en cuanto a rentas y estabilidad, calidad del trabajo y del ocio. El conjunto de explotaciones dio soporte en 2018 a 15.352 trabajos a tiempo completo (UTAs). En cuanto al tipo de trabajo, los últimos datos disponibles del conjunto de UTAs (censo agrario 2009), indican un predominio del trabajo familiar (93%) frente al trabajo asalariado y de socios. Existe un problema de relevo generacional en el sector, siendo el 35% de las explotaciones gestionadas por personas de más de 65 años. Por ello, la Administración Pública Vasca impulsa desde hace años programas de ayudas que fomenten la incorporación de jóvenes agricultores a las explotaciones agrarias.

Formación: El 2,6% de los jefes de explotación posee estudios profesionales agrarios, y el 4,4% otra formación y cursos agrarios. Aunque la situación ha evolucionado de manera positiva, principalmente en los más jóvenes, es importante incidir en la formación continua, que permita introducir mejoras en el sector.

Tipo de explotaciones: Considerando como explotación profesional aquella con un output estándar superior a 15.000 €/año, el número de explotaciones agrarias profesionales de la CAE (censo 2009) asciende a 5.054 (un 30,5% de las explotaciones activas), de las cuales el 46% se encuentran ubicadas en Álava.

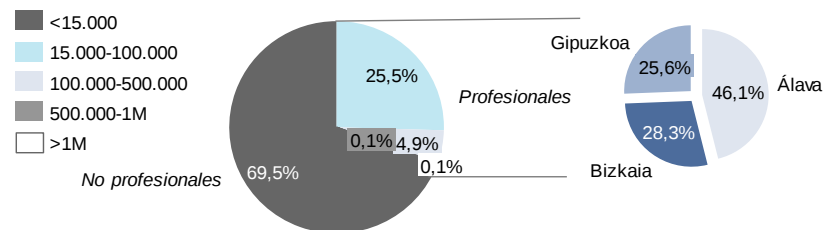
En general, la CAE no reúne las condiciones necesarias para competir con otras zonas mejor dotadas en un modelo de economía agraria productivista, dadas las dificultades orográficas y estructurales que presenta, especialmente en las comarcas cantábricas. Destaca que el 64,7% de las explotaciones dedicadas a los viñedos y el 67,9% al bovino de leche pueden ser consideradas explotaciones profesionales bajo el criterio anterior.

La ganadería está presente casi en el 70% de las explotaciones de la CAE, aunque en las comarcas de Estribaciones del Gorbea, Plentzia-Mungia y Urola Kosta este porcentaje alcanza el 85%.

En relación con la actividad agrícola destaca la coexistencia de dos modelos de explotación:

- 1) Un reducido sector profesional, competitivo, de orientaciones productivas puras, joven y con niveles de formación elevados, costes de producción altos, vertebrado a través de diferentes organizaciones agrarias de producción y comercialización, con mayor capacidad de adaptación, pero que presenta mayores niveles de endeudamiento.
- 2) Una mayoría de explotaciones de reducido tamaño, de orientaciones productivas mixtas, donde los ingresos procedentes de la actividad agrícola suponen un complemento de los ingresos totales del titular, mayoritariamente de edad avanzada, con sistemas de producción estrechamente vinculados con el medio, con productividades bajas, con un parque de maquinaria y con unos niveles de equipamiento deficientes y amortizados y, con escasa capacidad de adaptación.

Explotaciones agrarias de la CAE por dimensión económica
2009; €



Fuente: Estrategia Vasca de Desarrollo Rural.

A nivel competitivo, existen también dos modelos ligados a la transformación de sus producciones:

- 1) Un sector productor que no realiza transformación en su explotación, integrado por grandes explotaciones agrarias profesionales y por explotaciones cuya actividad principal es diferente a la agraria, pero mantiene ésta como complemento. En ambos casos, su posición competitiva queda condicionada por el elevado poder negociador de los clientes, operan con productos poco diferenciados, trabajan con márgenes reducidos y en su cuenta de explotación tienen un peso importante las ayudas directas.
- 2) Y un sector productor-elaborador que transforma y/o comercializa en su explotación: trabajan bien desde su explotación o desde cooperativas, con productos diferenciados y gozan de una elevada fidelización. En consecuencia, su posición competitiva es muy favorable. Se caracterizan por tener unos márgenes elevados, unas necesidades de mano de obra elevadas y donde el peso de las ayudas directas es muy reducido en su cuenta de resultados.

La estrategia competitiva para el sector agrícola de la CAE, se ha orientado fundamentalmente hacia la diferenciación y potenciación de determinados productos de cierto arraigo en la agricultura vasca, fuertemente valorados por los consumidores vascos (patata, carne de vacuno, pollo de caserío, huevos, leche pasteurizada, etc.). En este contexto han ido surgiendo las Denominaciones de Origen (DO), Indicaciones Geográficas Protegidas y distintivos de calidad que gozan de un elevado reconocimiento por la persona consumidora vasca. En la mayoría de los casos, los canales de comercialización son cortos (excepto en los subsectores de leche líquida y vino con DO calificada Rioja), siendo el destino final de la producción fundamentalmente el País Vasco.

Sector pesquero: El peso del sector pesquero en el VAB de la economía vasca ha ido reduciéndose en los últimos años, pasando de representar el 0,31% en el año 2000 al 0,20% en 2015. Las fluctuaciones a lo largo del tiempo han estado marcadas por la evolución de las principales costeras, como la veda de la anchoa en 2010 o el cambio en la migración del bonito del norte en 2013 y 2014.

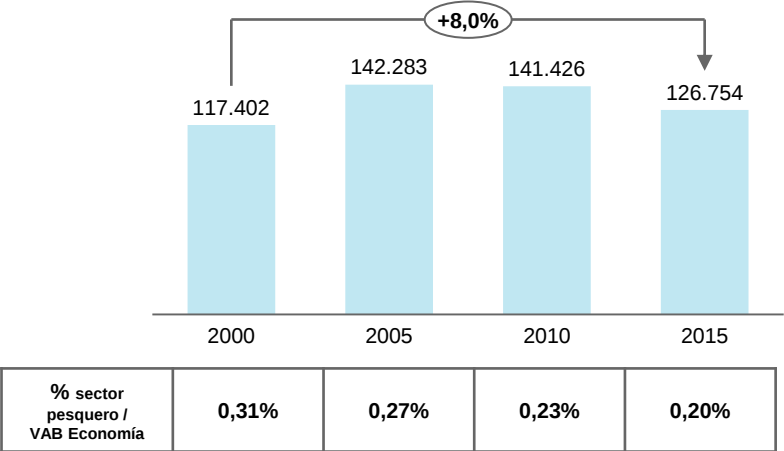
La transformación experimentada por el sector ha permitido sin embargo impulsar una importante renovación y modernización de las embarcaciones pesqueras, que en la actualidad cuentan con unas prestaciones de mayor nivel tecnológico.

La flota vasca está dotada por 195 embarcaciones cuya capacidad conjunta es de 49.255 Toneladas de registro Bruto (TRB), una potencia de 155.412 Caballos de Vapor (CV) y una edad media de 15,4 años. Como se aprecia en la información adjunta, el número de buques y el personal ocupado en el sector han evolucionado negativamente desde el primer año del que se disponen datos. Sin embargo, la flota pesquera ha ido transformándose tecnológicamente hacia buques de mayor capacidad y tecnología, aumentando la productividad de la flota a lo largo de los últimos años.

Dentro de la actividad de la pesca extractiva, cobran importancia las labores pesqueras desempeñadas durante las principales campañas del año: la del verdel (febrero-marzo); la campaña de la anchoa, entre marzo y junio; y la del bonito del norte, cuya campaña se prolonga de julio hasta octubre-noviembre, en función de la ruta de migración de los bancos de túnidos hacia aguas irlandesas.

Los resultados económicos obtenidos por la flota pesquera vasca están marcados principalmente por la reducción del número de buques así como por la fluctuación del precio del combustible, que hace variar los consumos intermedios necesarios para obtener la producción. Además de las dificultades a la hora de realizar estadísticas, hay que añadir las derivadas de la peculiaridad del sector: la movilidad de las unidades de producción (buques) y la no existencia en algunos casos de equipos materiales y humanos en tierra.

Contribución del Sector pesquero al Valor Añadido Bruto de la CAE 2000-2015. (Precios básicos)



Evolución de las principales macromagnitudes económicas pesqueras 1995-2015

	2000	2005	2010	2015
Nº de buques	393	323	263	195
Personal ocupado	4.197	3.356	2.914	2.112
Producción bruta a salida de fábrica	255.027	286.749	347.112	327.669
Consumos intermedios	137.626	144.466	205.686	200.916
VAB a precios básicos	117.402	142.283	141.426	126.754
Costes de personal	85.770	84.045	91.172	87.283
Excedente bruto de explotación	34.036	61.881	51.775	38.859
Amortizaciones	33.260	28.973	38.507	30.796
Total inversión	48.381	81.358	20.505	32.657

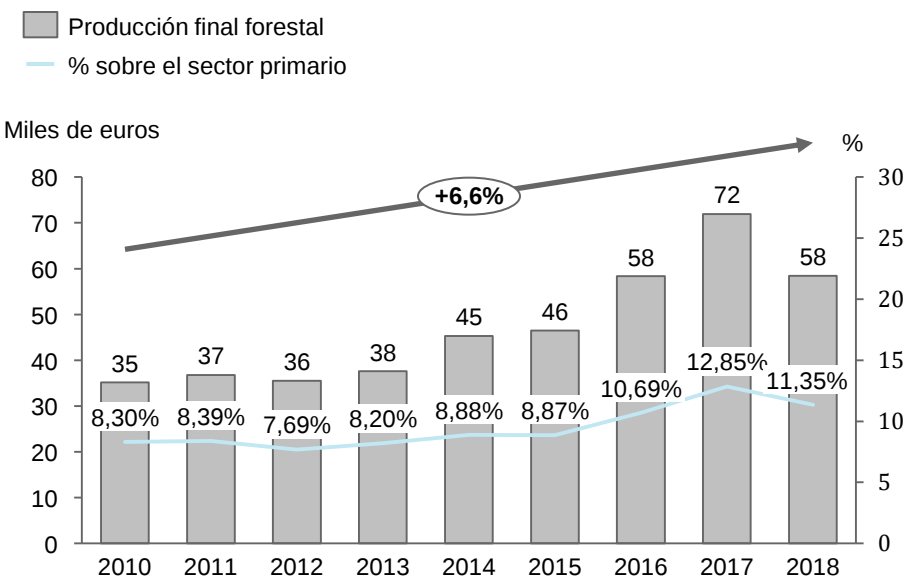
Sector forestal: El sector forestal posee especial relevancia en Euskadi dado el volumen de suelo que gestiona (68% de la superficie total de Euskadi, siendo el 56,8% de propiedad privada).

La producción forestal, siendo un complemento de la actividad agraria en muchas explotaciones, ha perdido peso relativo en los últimos años, pasando de representar en el año 2000 aproximadamente un 15/20% sobre la producción final agraria, al 11% en 2018. No obstante, tras unos años en permanente descenso, se observa un notable repunte desde 2015.

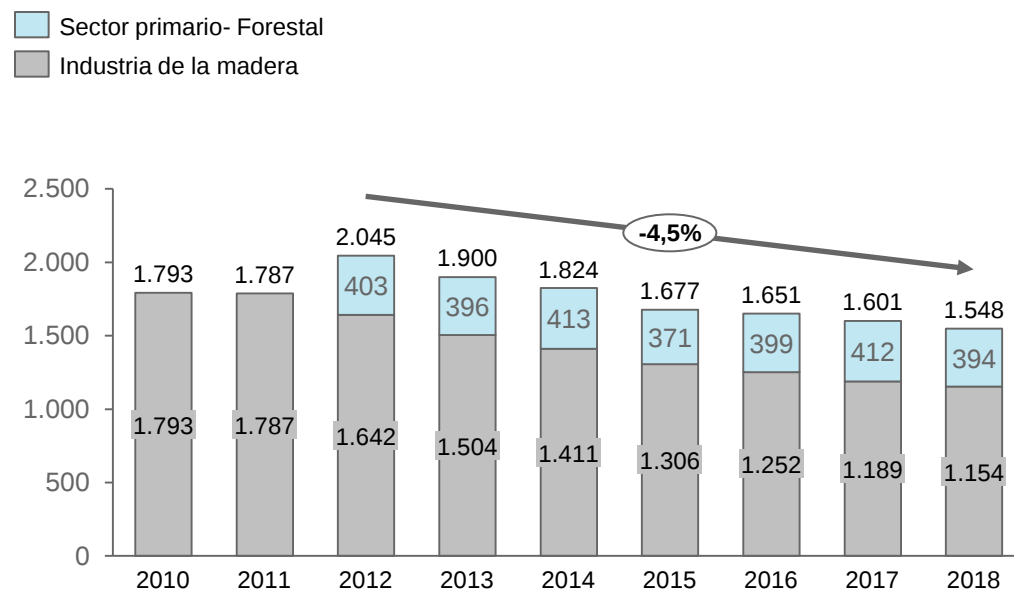
En el ámbito empresarial, la cadena de valor de la madera de Euskadi ha visto un retroceso en el número de establecimientos activos, observándose una caída del 4,5% en los últimos 6 años.

Además de su importancia económica, el sector forestal presenta un gran interés paisajístico y ecológico. Gran parte de la superficie forestal vasca está considerada Espacio Natural Protegido. Concretamente el 25,8% de la superficie arbolada se encuentra englobada en zonas de la Red Natura 2000. La apuesta por la certificación forestal sostenible es un factor competitivo clave para el sector vasco, gracias a la adhesión al sistema de Certificación Forestal PEFC. Actualmente la CAE cuenta con 92.423ha forestales con certificación, lo que supone el 23,6% de la superficie total arbolada, sólo superado a nivel nacional por Navarra, La Rioja y Castilla y León.

Producción final agraria forestal y peso relativo sobre el conjunto del sector primario



Evolución del número de establecimientos de la madera*



* Los CNAEs considerados en la cadena de valor de la madera de Euskadi. Producción sector primario-forestal: 02.10, 02, 20, 02.40;

industria de la madera: 16.10, 16.21-16.24, 16.29, 17.11, 17.12, 17.21-17.24, 17.29, 31.01-31.02, 31.09.

Fuente: Órgano Estadístico del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras y Eustat

Industria de Alimentación y Bebidas: La Industria de Alimentación y Bebidas (IAB) se compone de seis subsectores principales: Industria Cárnica, Industria Transformadora pesquera, Industria Láctea, Pan y Molinería, Bebidas y Otras industrias alimentarias (comprende diferentes actividades: Frutas y Hortalizas, Platos precocinados, Piensos, y Chocolate y Café, etc.).

La IAB ejerce en la actualidad un notable papel de dinamización del sector primario, y existe un elevado grado de interdependencia entre ambos sectores. El Valor Añadido Bruto (VAB) de la Industria se situó en 899 millones de euros, es decir, un 6,4% del total del VAB industrial de Euskadi.

Del VAB aportado por la alimentación, 331 millones de euros corresponden a Bebidas y tabaco; 188 millones de euros a Pan y Molinería; 180 millones de euros a Otras industrias alimentarias; 96 millones de euros al Procesado de Pescados; 68,3 millones de euros a Productos Lácteos; y 35 millones de euros a Industrias Cárnicas.

En términos de actividad, en 2017 había un total de 1.492 establecimientos ligados a IAB en la CAE, de los que el 35% se encuentra en Álava, el 30% en Bizkaia y el 35% en Gipuzkoa. El subsector con mayor número de establecimientos es el de bebidas, que incluye las bodegas de Rioja Alavesa, las bodegas de las denominaciones de Txakoli, las sidrerías, la fabricación de la cerveza y los destilados entre otros. Destaca el número de bodegas, que asciende a 452 (de las cuales 80% están en Álava), mientras que el número de sidrerías es de 78. El sector de la fabricación de la cerveza está en auge y ya existen 23 establecimientos en la CAE.

En los últimos años, la IAB de la CAE ha experimentado un descenso del empleo generado, que se ha visto reducido en el periodo 2010-2016 a una tasa anual compuesta del 1,4%. Este descenso se ha visto motivado principalmente por la reducción del empleo en el subsector de industria láctea (-22% desde 2010) e industrias cárnicas (-22%).

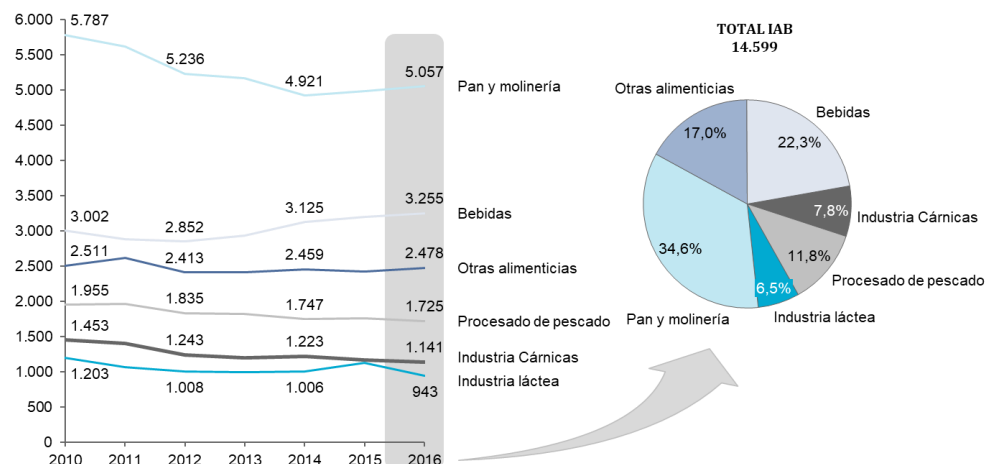
La industria agroalimentaria presenta un carácter dual en cuanto al tipo de empresas, al igual que el sector agrario:

1. Por un lado, conviven un importante número de empresas de pequeño tamaño, con instalaciones y procesos productivos básicos, con un grado de vinculación con el sector agrario local importante pero limitado, aunque variable según subsectores, cuya producción es irregular y estacional, que tienen una imagen de marca limitada y con canales de comercialización poco desarrollados.
2. Por otra parte, existe un reducido número de empresas de mayor tamaño, tecnológicamente avanzadas y diversificadas, con una imagen de marca consolidada y que comercializan su producción a través de canales desarrollados.

Evolución del peso de los subsectores de la IAB sobre el Valor Añadido Bruto del sector Industrial de Euskadi (2008-2016; %VAB a coste de factores)



Evolución del número de empleos por subsector (2010-2016; Nº de empleos y % sobre el total de empleo de la IAB)

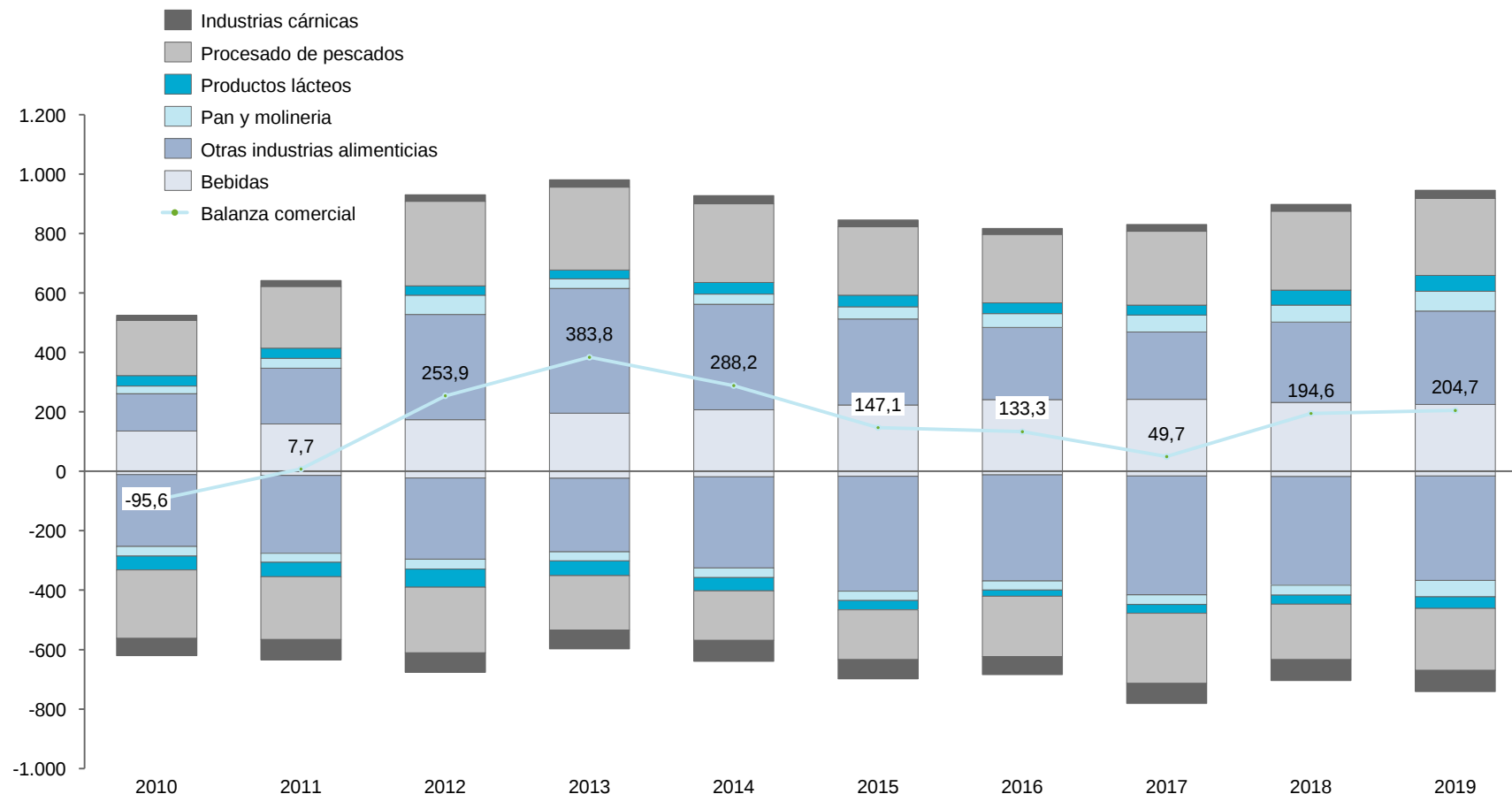


Fuente: Estrategia Vasca de Desarrollo Rural.

En lo que respecta al comercio exterior de la industria de alimentación y bebidas, la balanza comercial presenta un saldo positivo de 204,7 millones de euros, habiéndose incrementado durante 2019 tanto el valor de las exportaciones (hasta alcanzar los 946 millones de euros) como el de las importaciones (741 millones de euros).

Entre los subsectores de la industria de alimentación y bebidas con mayor nivel de exportación destacan la industria de procesado de pescados, otras industrias alimenticias y la elaboración de bebidas, que aglutinan el 84% de las exportaciones del sector.

Evolución de la balanza comercial de la Industria de Alimentación y Bebidas
 2000-2017; millones de euros



Comercio y distribución: Las actividades económicas que intervienen en la comercialización y distribución de alimentos y bebidas hacia los hogares y otros establecimientos en Euskadi agrupan tanto el comercio al por mayor de productos alimentarios, bebidas y tabaco, como el comercio al por mayor de cereales, tabaco en rama, simientes y alimentos para animales, el comercio al por menor en establecimientos no especializados (con predominio en productos alimentarios, bebidas y tabaco), y el comercio al por menor de productos alimentarios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados.

Adicionalmente, se incluyen otras actividades como las relacionadas con los intermediarios del comercio de productos alimentarios, bebidas y tabaco, o el comercio al por menor de dichos productos en puestos de venta y mercadillos.

En conjunto, las actividades de comercialización y distribución de alimentación, bebidas y tabaco de Euskadi cuentan con más de 14.400 establecimientos. Concretamente, entre los comercios, destacan los vinculados al comercio al por menor de productos alimentarios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados, que, con casi 6.800 establecimientos representan el 47% de los establecimientos en Euskadi, seguido de los intermediarios del comercio, que representan el 26% del total.

En los últimos años se han producido movimientos en la gran distribución minorista de Euskadi, destacando el ajuste productivo de Eroski, la aparición de Mercadona y el despegue del Grupo Uvesco.

En lo que respecta a la gran distribución mayorista, Makro lidera el mercado con la gestión de más de 30.000 m² de ventas.

Evolución del número de establecimientos por sector de comercialización y distribución de alimentos y bebidas de Euskadi (2011-2018; Nº)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
461 Intermediarios del comercio	3.689	3.799	3.883	3.965	3.879	3.850	3.803	3.765
4621 Comercio al por mayor de cereales, tabaco en rama, simientes y alimentos para animales	148	135	141	141	147	154	161	165
463 Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco	2.054	1.966	1.902	1.913	1.872	1.842	1.827	1.813
471 Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predomino en productos alimenticios, bebidas y tabaco	1.601	1.578	1.610	1.655	1.668	1.680	1.650	1.681
472 Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	7.182	7.104	7.025	7.078	7.104	7.088	6.904	6.778
4781 Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en puestos de venta y mercadillos	283	261	249	239	230	219	216	213
TOTAL	14.957	14.843	14.810	14.991	14.900	14.833	14.561	14.415

Algunos elementos relevantes:

- Distribución moderna concentrada en pocos y grandes grupos comerciales
- Elevado dinamismo del sector comercial en Euskadi
- Tensiones existentes en el sector: concentración de operadores, cambios tecnológicos, nuevos canales de comercialización, etc.
- Incremento continuado del modelo de supermercado y tienda discount en detrimento de la tienda tradicional
- Ligeros incrementos anuales del valor de compra de alimentación
- Tendencia al alza en la venta de alimentación a través de internet

Fuente: Eustat. Se ha considerado el 85% del CNAE 4711 y el 12% del CNAE 4719 para el cálculo de datos del sector comercialización y distribución vinculado a alimentos y bebidas.

Hostelería y restauración (Canal Horeca): Euskadi cuenta con 212 establecimientos relacionados con alojamientos y 12.624 establecimientos vinculados a restauración. Mientras que el número de establecimientos relacionados con alojamientos ha experimentado un crecimiento en los últimos años (+20,5% desde 2012), se observa una disminución del 5% en el número de establecimientos vinculados a la restauración.

Por tipología, los principales incrementos se han registrado en los establecimientos de provisión de comidas preparadas para eventos (+83%), así como los hoteles y alojamientos (26%).

El Canal Horeca supera las 51.000 personas empleadas, siendo la restauración el segmento dominante, que abarca el 89,5% del empleo y el 86,9% de la facturación (datos de 2016), registrado incrementos del 2,7% y 7,1% respectivamente con respecto al año anterior.

Detalle del número de establecimientos relacionados con el Canal Horeca de Euskadi – CNAE 2009
2012-2018; N°

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2012-2018 %
ALOJAMIENTO	176	171	165	166	164	174	212	20,5%
5510 Hoteles y alojamientos similares	88	88	86	86	84	85	111	26,1%
5520 Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia	89	84	79	80	80	89	100	12,4%
RESTAURACIÓN	13.295	13.064	13.034	12.934	12.861	12.830	12.624	- 5,05%
5610 Restaurantes y puestos de comidas	3.884	3.736	3.679	3.678	3.663	3.760	3.743	-3,4%
5621 Provisión de comidas preparadas para eventos	76	88	97	104	114	125	139	82,9%
5629 Otros servicios de comidas	96	103	105	101	110	118	120	25,0%
5630 Establecimientos de bebidas	9.239	9.137	9.153	9.051	8.974	8.827	8.622	-6,7%

Distribución del personal ocupado y la cifra de negocio del sector Hostelería por grupos de actividad
2016; Millones de Euros



Fuente: Eustat. Se ha considerado el 18,8% de los CNAEs 5510 y 5520 para el cálculo de datos reflejados en la presente página

Por último, el turismo se configura como uno de los principales motores de la hostelería y la restauración. En este sentido, Euskadi recibió en 2018 más de 3,3 millones de viajeros, según datos de Eustat, registrando una evolución positiva del turismo en los últimos años, tanto en la CAE en general (el PIB turístico ha pasado del 5,4% en 2010 al 6,1% en 2017), como en las zonas rurales en particular, donde la actividad turística está ganando peso como estrategia de desarrollo socioeconómico.

El incremento en el número de viajeros está liderado por Bizkaia, que se configura como el territorio que mayor número de turistas recibe (48%), seguida de Gipuzkoa (39%) y Álava (14%).

El gasto turístico se ha incrementado a una tasa anual compuesta de 3,1% desde el 2010, favoreciendo el progresivo aumento del peso del turismo en la economía vasca.

El impulso del turismo rural en los últimos años se ve reflejado en la evolución de los agroturismos y casas rurales. Tanto el número de establecimientos como las plazas ofertadas han aumentado entre 2011 y 2018 un 2,5% y 4,2% respectivamente. La contribución de este sector al empleo es un factor importante para el crecimiento económico del medio rural. Actualmente hay 468 personas ocupadas en estos establecimientos.

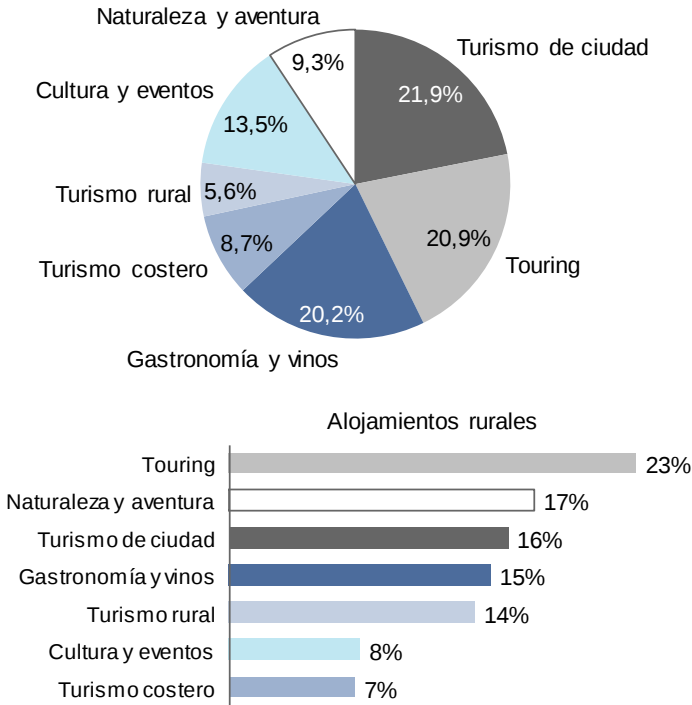
Según el Estudio IBILTUR 2016-2017 elaborado por Basquetour, el principal motivo de turismo en Euskadi es realizar turismo de ciudad (22%), rutas turísticas (“touring”) (21%) y la gastronomía y vinos 20%. En particular, realizar rutas y la naturaleza es la principal motivación de la visita de los turistas que pernoctan en alojamientos rurales. La gastronomía y el vino poseen una menor incidencia en este tipo de turistas (14,9%).

Evolución del número de viajeros, pernoctaciones y estancia media en Euskadi 2014-2018

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Entradas de viajeros	2.420.997	2.420.107	2.368.080	2.424.832	2.637.385	2.837.225	3.174.564	3.322.922
Pernoctaciones	4.574.989	4.622.303	4.478.672	4.657.505	5.041.339	5.490.499	6.292.092	6.679.104
Estancia Media	1,89	1,91	1,89	1,92	1,90	1,90	1,92	1,97

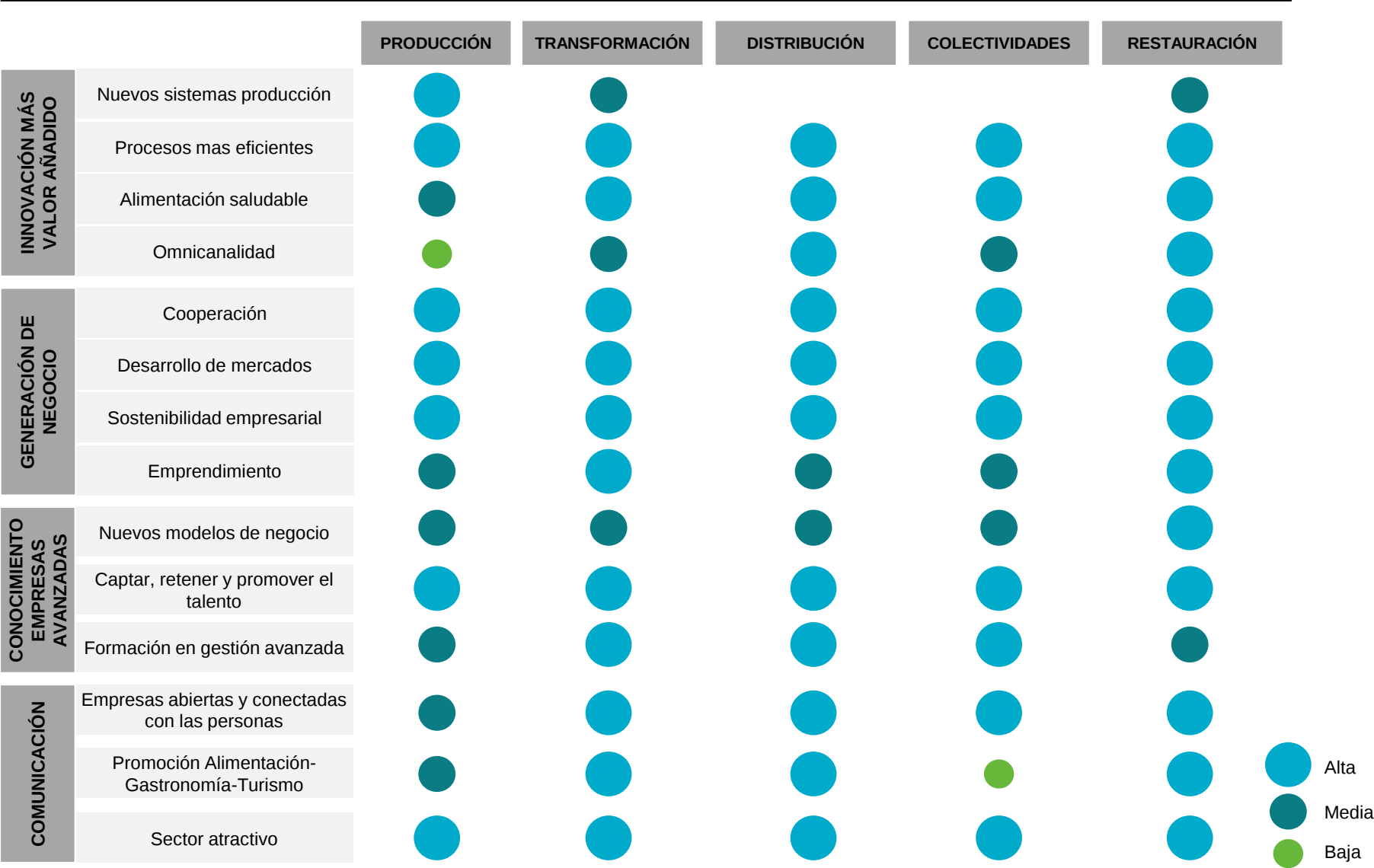
Fuente: Eustat y Basquetour.

Motivo principal de los turistas en su visita a Euskadi y de los que pernoctan en alojamientos rurales 2016



Euskadi cuenta con capacidades ventajosas en el sector agroalimentario, que presenta retos de distinto nivel en los diferentes eslabones de su cadena de valor, y genera oportunidades de desarrollo de nuevos modelos de negocio basados en la bioeconomía.

Principales retos y relación con los segmentos de la Cadena de Valor



Fuente: Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi.

Resumen de las principales tendencias

En un entorno cada vez más volátil, incierto y cambiante, en los próximos años se generarán nuevas tendencias tanto en la cadena de valor alimentaria como de la madera, que condicionarán la actividad económica actual. La adaptación de la sociedad y del entorno empresarial a estas tendencias supone una fuente de generación de nuevas ideas y proyectos emprendedores.

En este contexto, a continuación se analizan las principales tendencias en este ámbito:

**Tendencias en la
Cadena de valor
alimentaria**

- Crecimiento de la población mundial: En 2050 se estima que habrá más de 9.000 Millones de habitantes en el mundo a los que abastecer de alimentos básicos, por lo que será necesario duplicar la producción actual de alimentos.
- Evolución científico-tecnológica: Mayor capacidad de producir más, mejor, a menor coste y con mejor calidad en un mercado globalizado donde cualquiera puede dar respuesta en cualquier parte.
- Modelos de producción sostenible: respeta los recursos naturales existentes en una región.
- Modernización tecnológica de plantas e instalaciones productivas (automatización, optimización de procesos, etc.).
- Alimentación saludable como principal necesidad mostrada por el consumidor
- Producto natural, orgánico, ecológico, bio: productos más naturales, que no hayan sido tratados con pesticidas, plaguicidas, abonos químicos, hormonas o antibióticos.
- Conveniente (donde, cuando y como quiero): busca facilitar el estilo de vida que demandan flexibilidad, optimizar la gestión de su tiempo, cuidar su salud, y sobre todo la gratificación instantánea de sus necesidades, en cualquier momento y lugar.
- Personalización: los productos están cada vez más personalizados y son únicos para cada cliente.
- Co-creación: participación de la persona consumidora en la elaboración del producto final.
- Consumo de alimentos locales: la persona consumidora valora el producto local. Propio, orgullo de pertenencia, proteccionismo, etc.
- Nuevos formatos de packaging: los paquetes van más allá de las cajas y latas para incluir otro tipo de containers como bolsas, bricks etc. Además también ofrecen tamaños distintos que se adaptan a las necesidades de cada cliente.
- Nuevas herramientas (dispositivos, aplicaciones...): innovaciones que van a cambiar el modo en el que hacemos las compras, cocinamos etc. Nuevas tecnologías gastrotech, restech, foodtech, agrotech.
- Servicios de entrega: nuevas empresas que se dedican a hacer de repartidor de restaurantes/ supermercados.
- Redes sociales como plataforma de venta: comprar un producto o servicio a través del 'timeline' de Twitter o del Newsfeed de Facebook. Sólo a un clic. Es lo que viene a denominarse 'social commerce'.
- Información más accesible y poderosa con el uso de big data y análisis de datos.
- Venta on-line: cada vez más consumidores optan por la compra online de alimentos.
- Consumo inteligente (nutrigenómica etc.): nutrición personalizada dependiendo de la genética de cada persona.

**Tendencias en la
Cadena de valor
de la madera**

- Estabilización de los productos forestales, con foco en la sostenibilidad forestal.
- Mayor consumo esperado en el consumo y producción de papel y cartón. Crecimiento menor a la economía general en los mercados de pulpa y papel.
- Producción de madera aserrada: crecimiento esperado en Europa a un ritmo de 0,7% hasta 2020, con un incremento del consumo en un 1,1% en el mismo periodo.
- El interés del mercado de exportación se ve acrecentado por la debilidad de la demanda interna de madera.
- Medioambiente: creciente orientación a la creación de CO2, fomenta la utilización de madera en la producción de bienes duraderos como los ligados a la carpintería o la construcción.
- Consumo de producto local: tendencia al consumo de madera local frente a madera importada, en la búsqueda de la reducción de la huella de carbono asociada al transporte.
- Generación de energía mediante la biomasa forestal: aprovechamiento de residuos de la producción forestal, así como de la industria de la madera para la generación de biomasa.
- Bioconstrucción y PassiveHouse. Construcción orientada a edificación con producto sostenible, así como tendencia a modelos de viviendas de bajo consumo.

1. Análisis del contexto de la organización

- Marco institucional de apoyo a la Cadena de Valor Agroalimentaria y al Medio rural y litoral de Euskadi

-
- Situación actual y retos de la Cadena de Valor Agroalimentaria y de la Madera de Euskadi

- Situación actual y retos del medio rural y litoral de Euskadi

2. Análisis interno

Definición y zonificación del medio rural vasco

La Comunidad Autónoma de Euskadi tiene una extensión de 7.229 km². El 85% de sus municipios están clasificados como “de montaña”. En 2018 contaba con 2.180.449 habitantes y una densidad media de 301 hab. /km².

Las particularidades del espacio rural de la CAE hacen difícilmente asimilable la delimitación geográfica planteada por OCDE (densidad de población < 150 hab. /km²):

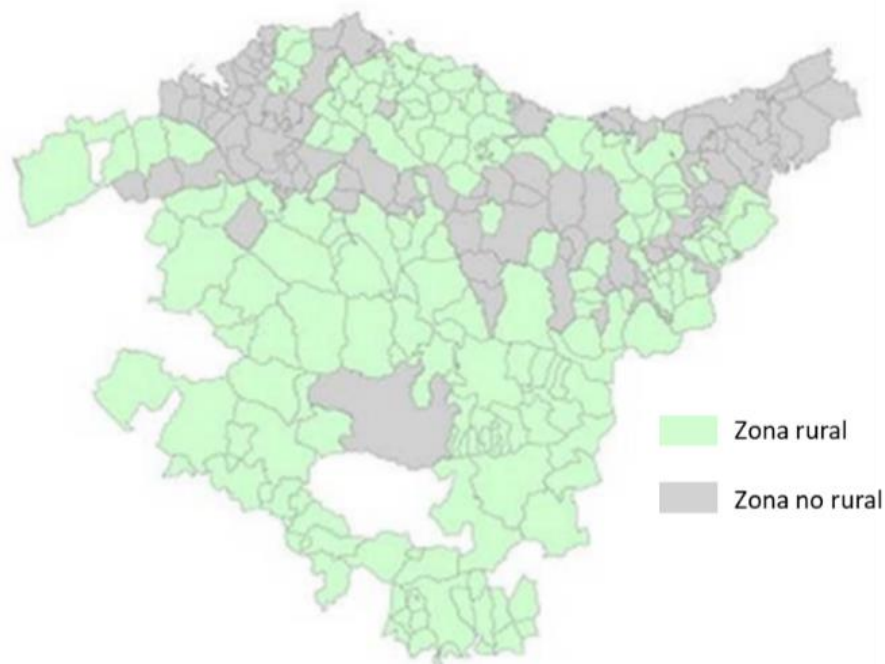
- Los territorios costeros (Bizkaia y Gipuzkoa) poseen un carácter marcadamente urbano. La población que habita en municipios con menos de 150 hab. /km² es inferior al 8% (Bizkaia 5,8% y Gipuzkoa 7,5%).
- Álava es un territorio con un carácter notablemente rural: el 18,4% de la población se concentra en municipios con menos de 150 hab. /km².

Por ello, en la CAE se ha apostado por una delimitación propia y precisa del ámbito rural vasco desde el Programa de Desarrollo Rural (PDR) para identificar el ámbito de aplicación de las políticas de desarrollo rural y sus programas de ayudas, a partir de variables demográficas, macroeconómicas y de servicios públicos.

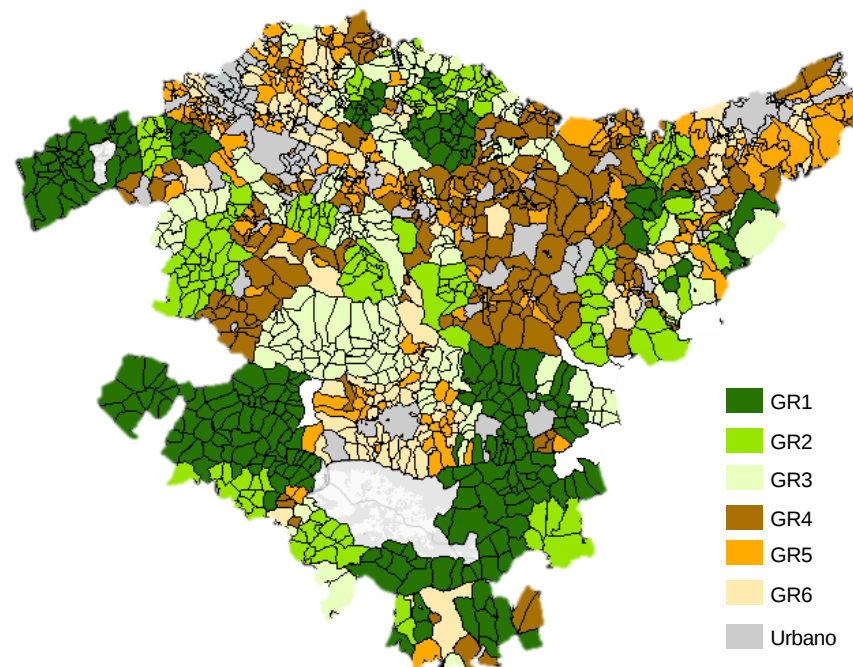
Se identifican dos tipologías de zonas rurales y seis grados de ruralidad, ordenados de menor a mayor nivel de ruralidad:

- Zonas rurales más desfavorecidas. El municipio es la base territorial. Engloba los grados de ruralidad G1, G2 y G3. Son el ámbito de aplicación de las estrategias de desarrollo local (LEADER).
- Resto de zonas rurales. La base territorial es la entidad de población. Engloba los grados de ruralidad G4, G5 y G6.

Municipios rurales y no rurales según criterios OCDE



Zonificación rural de la CAE (2015-2020)



SITUACIÓN SOCIO-DEMOGRÁFICA (1/2):

Demografía y envejecimiento:

La situación demográfica en las zonas rurales se caracteriza por:

- Crecimiento moderado de la población y la natalidad: de 84.369 habitantes en 2001 a 95.116 en 2018 (CAGR del 0,7% frente al 0,3% de la CAE).
- Crecimiento no homogéneo: las zonas rurales de Montaña Alavesa, Duranguesado y Alto Deba presentan un crecimiento más lento.
- Mantenimiento estable del porcentaje de mujeres que vive en estos municipios, ligeramente menor que en el conjunto de la CAE, 48,3% frente a 51,5% en 2018.

El envejecimiento de la población supone un reto general. Conlleva problemas de relevo generacional y una menor población activa para cubrir las necesidades de empleo. En la CAE el 22% de la población tiene 65 años o más (España, 19,3%), y en los municipios rurales el dato es similar. Según Eustat:

- En 2030 este colectivo rondará el 30% de la población total de la CAE.
- La sociedad vasca avanza hacia una pirámide regresiva: la población decrece lentamente y el porcentaje de personas dependientes (0-15 y 65+) se incrementa considerablemente. La tasa de dependencia pasará del 56,8% en 2018 al 66,7% en 2030.

Desigualdad:

La recuperación del nivel de renta de los hogares vascos del periodo 2014-2016 se ha traducido en una mejora de las tasas de riesgo de pobreza y de ausencia de bienestar real, pero no alcanza a compensar el retroceso del periodo 2008-2014.

A nivel territorial, la evolución de Álava es especialmente negativa por dos factores: el incremento diferencial de la pobreza real entre 2008 y 2014; y la prolongación de la tendencia negativa durante 2014-2016, a diferencia de Bizkaia y Gipuzkoa.

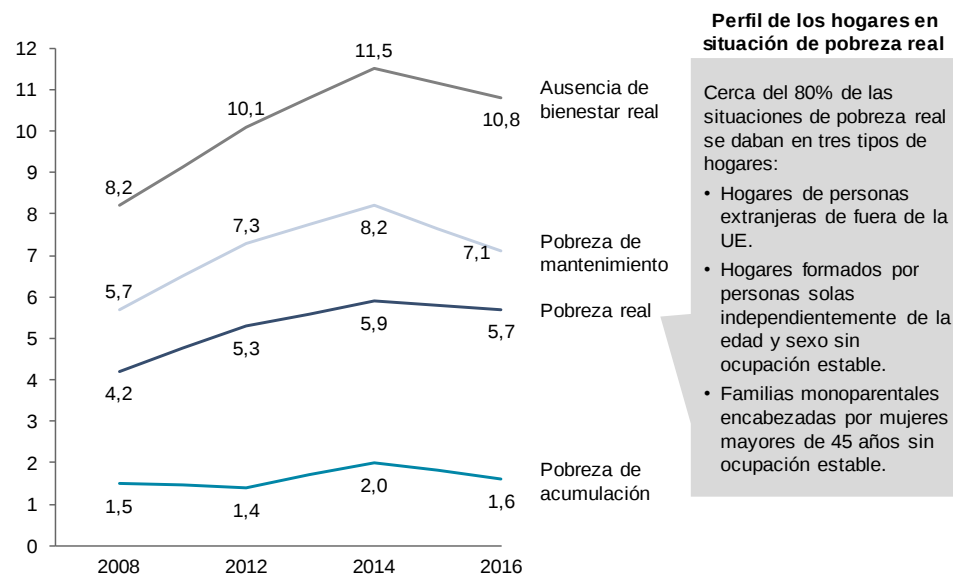
La desigualdad no presenta diferencias significativas entre el mundo rural y el conjunto de la CAE, en términos de renta personal total. En ambos casos la renta ronda los 20.000 euros en 2016. Sin embargo, sí existió desigualdad en la distribución de la renta entre hombre y mujeres. Mientras los hombres de la CAE obtuvieron una renta media superior a 25.000 euros en 2016, la media de las mujeres ascendió a 15.000 euros aproximadamente.

Uso del Euskera:

El uso del euskera como lengua habitual de comunicación en los hogares (en solitario o junto con el castellano) es significativamente más elevado en el medio rural vasco, frente al conjunto de la CAE (42,2% frente al 24,4% 2016).

Evolución de las situaciones de pobreza y precariedad real en la CAE

2008-2016; % población en viviendas familiares



Fuente: Estrategia Vasca de Desarrollo Rural.

SITUACIÓN SOCIO-DEMOGRÁFICA (2/2):**Mujeres:**

Según el estudio “Las Mujeres en el Medio Rural Vasco”, la situación y evolución de las mujeres en el ámbito rural vasco y en especial en la profesión agraria, presenta las siguientes características:

- *Nivel de estudios:* apenas hay diferencias con el total de la CAE, si bien en el medio rural se observan niveles más altos de estudios (el porcentaje de mujeres rurales con estudios profesionales supera al del resto de mujeres de la CAE, 15% frente al 18%; 28% frente al 25% en estudios universitarios).
- *Empleo:* la situación de las mujeres en el medio rural ha mejorado respecto a 2012, estando actualmente la tasa de ocupación en un 46% y la de paro en un 13%. Sin embargo, no se han alcanzado los niveles de 2008 (tasa de ocupación del 52%). Ambas tasas (ocupación y paro) son similares al conjunto de la CAE, mientras la tasa de actividad es cuatro puntos porcentuales superior en el medio rural. Por edades, las diferencias son significativas; las mujeres entre 26 y 39 años tienen una tasa de paro muy elevada (19%), mayor que la media de la CAE (15%). A partir de los 40 años, desciende hasta un 12% y se mantiene hasta la jubilación.

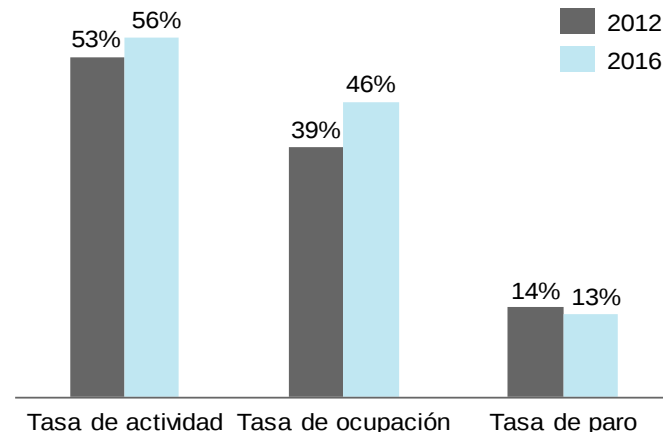
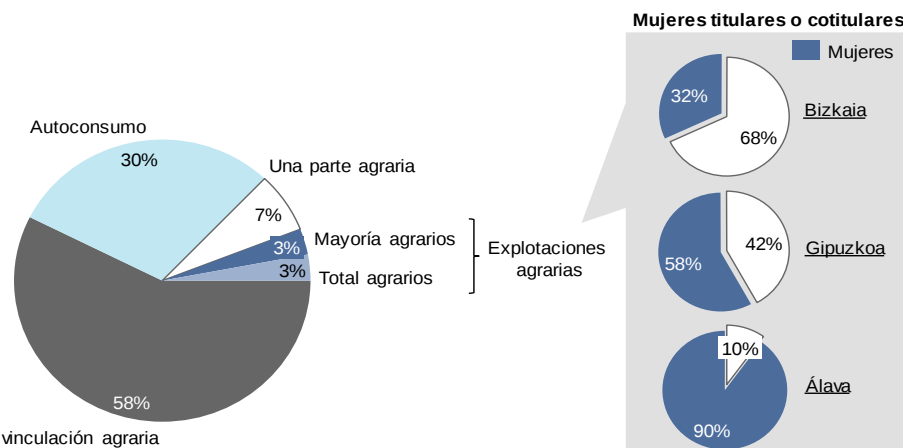
El tipo de empleo más habitual en la mujer rural es el asalariado por cuenta ajena (75% de la población ocupada). El sector servicios emplea al 75% de las mujeres trabajadoras, el sector industrial al 9%, la construcción el 1,3%, y el sector agrícola más del 8% de las mujeres rurales con trabajo remunerado.

La mujer en la agricultura y ganadería de la CAE:

El sector agrario vasco está muy profesionalizado, con explotaciones agrarias económicamente viables. El 42% de las mujeres encuestadas declaran tener algún tipo de relación con la agricultura o ganadería: desde autoconsumo (30%), hasta la dedicación profesional a la actividad agraria en el 6% de los hogares.

Por grupos de edad, las mayores de 65 años son, con un 61%, las más vinculadas con el sector agrario, pero sólo el 4% del total trabaja en una explotación agraria profesional, porcentaje que aumenta hasta el 25% entre las de 40 a 64 años.

En cuanto a la titularidad de la explotación agraria, en los hogares con ingresos totales o mayoritariamente provenientes del sector agrario, la titularidad o cotitularidad femenina alcanza el 66% de las explotaciones. Destaca Álava, donde las mujeres agricultoras son titulares o cotitulares en el 90% de las explotaciones agrarias profesionales, frente a Bizkaia donde sólo lo son en el 32% de las explotaciones.

Evolución de la tasa de actividad, ocupación y paro de las mujeres en el medio rural de la CAE 2012-2016; %**Hogares rurales de la CAE según origen de ingresos y titularidad de las explotaciones agrarias 2016**

Fuente: Estrategia Vasca de Desarrollo Rural.

ESTRUCTURA Y USO DE LA TIERRA:

En el último censo agrícola disponible (2009), el número de explotaciones agrarias censadas era de 16.554 y la superficie total censada de 261.822ha. Dadas las diferencias orográficas y climáticas la distribución territorial no es homogénea:

- Álava es el territorio con mayor superficie censada. Las explotaciones de Álava son un 50% más grandes que la media del conjunto de la CAE.
- En el caso de Bizkaia las explotaciones son las más pequeñas (9,8ha de media), pero hay un mayor número de éstas, cerca del doble que en Álava.
- En Gipuzkoa se encuentra el 35% de las explotaciones de la CAE, lo que aglutina cerca del 30% de la superficie total censada.

En rasgos generales, la superficie agrícola utilizada cayó entre 1999 y 2009 en los tres territorios, provocado fundamentalmente por la caída de los pastos permanentes, que concentraban más del 58% del total de la SAU de la CAE en 2009.

Explotaciones censadas y superficie agrícola de la CAE - 2009

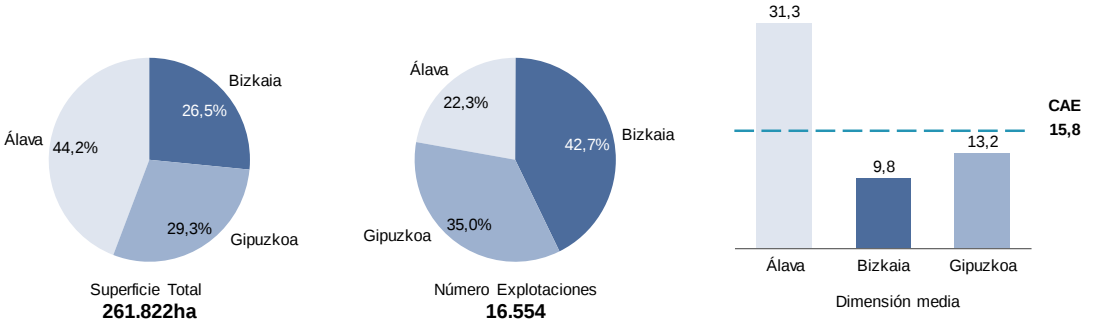
	CAE	Álava	Bizkaia	Gipuzkoa
Número de explotaciones censadas	16.554	3.691	7.064	5.799
SUPERFICIE TOTAL CENSADA (ha)	261.822	115.637	69.482	76.703
Superficie agrícola utilizada (SAU) (ha)	190.395	102.102	44.598	43.695
Tierras labradas	78.933	70.761	4.155	4.018
Tierras para pastos permanentes	111.462	31.342	40.433	39.677

Tierra agrícola: Atendiendo al régimen de tenencia de las tierras, más del 70% están en régimen de propiedad, con diferencias entre territorios. Mientras en Bizkaia y Gipuzkoa las tierras en propiedad suponen el 80%, en Álava esta cifra es aproximadamente el 60% (agricultura extensiva, más dependiente del factor tierra).

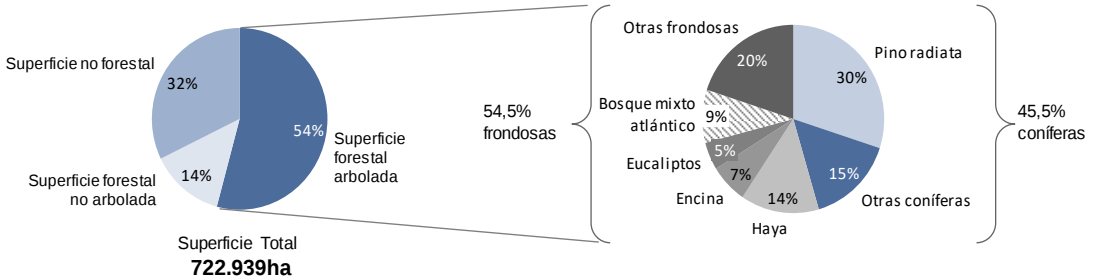
Forestal: La superficie forestal arbolada alcanza las 391.799ha (54% del territorio). Por usos, la superficie forestal, incluyendo la arbolada y desarbolada, representa el 68% de la superficie total de la CAE. Le sigue en importancia la superficie agraria (180.032ha), la superficie urbana o de infraestructuras (47.540ha) y los improductivos ligados al agua (5.349ha).

La artificialización del suelo ha aumentado en la CAE en los últimos años, aunque a distinto ritmo; entre 1994 y 2006 la superficie artificializada de la CAE pasó de representar el 5,2% al 6,4%, y entre 2006 y2018 ha aumentado hasta el 6,8%.

Principales magnitudes por territorios. Superficie total (ha), Número de explotaciones, Tamaño medio explotación (ha); 2009



Usos del suelo y superficies forestales ha; 2018



Fuente: Estrategia Vasca de Desarrollo Rural.

EMPLEO Y SECTORES ECONÓMICOS:

Empleo:

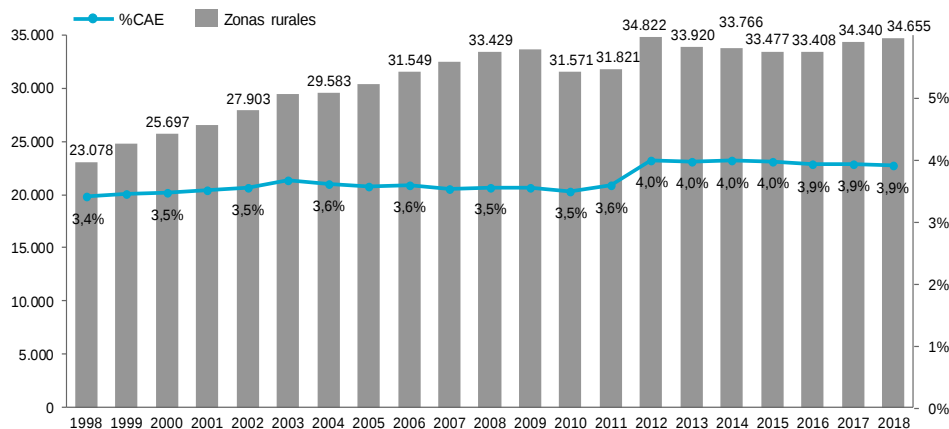
En las zonas rurales el número de empleos totales ha alcanzado los 34.655 en 2018, cercana a la cifra más alta en los últimos 20 años, lo que supone un 3,9% del empleo total de la CAE. Dada la concentración del empleo en las zonas urbanas, en el medio rural sólo están ubicados el 5,2% de los establecimientos del conjunto de la CAE y un 42,4% de los ligados a la actividad agraria en 2018.

Atendiendo al empleo por sectores, en la CAE el número de empleos del sector primario en 2016 era de 9.694, de los que cerca del 85% pertenecen al subsector agroforestal y ganadero. Los datos reflejan una fuerte disminución del empleo en este subsector: concretamente de un 40% en un periodo de 10 años (1996-2016). Entre los habitantes de las zonas rurales aproximadamente el 15% trabajan en el sector primario, frente al 1% del conjunto de la CAE.

El desempleo es menos pronunciado en las zonas rurales respecto al conjunto de la CAE. En concreto, los municipios rurales registraron en 2016 una tasa de paro de 11,5%, frente al 15,4% del total del territorio.

Evolución de las personas empleadas en las zonas rurales

1998-2018; nº personas y % sobre el conjunto de la CAE



Fuente: Estrategia Vasca de Desarrollo Rural.

VAB por sectores:

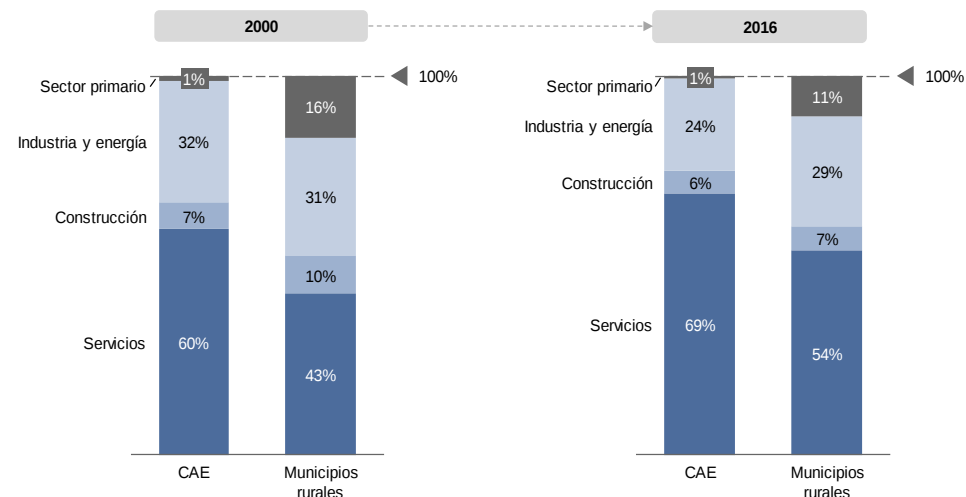
Una de las características definitorias del medio rural vasco es la mayor relevancia del sector primario, entendiendo por tal las actividades agrarias (agrícolas, ganaderas y asimilables) y en su caso pesqueras, una serie de actividades conexas como silvicultura y aprovechamientos forestales, caza, pesca deportiva, etc., y la elaboración de alimentos a partir de las producciones primarias.

Las zonas rurales de la CAE están caracterizadas por una presencia del sector primario con un peso muy superior al del conjunto de la región (11% VAB frente a 1% del VAB de toda la CAE en el año 2016), pero también por una importante presencia del sector industrial (en especial la industria agroalimentaria).

La estructura de la economía rural ha evolucionado en el periodo 2010-2016: el sector servicios ha aumentado su importancia en detrimento del sector primario, que pierde alrededor de cinco puntos porcentuales sobre el peso total.

Peso sectorial en economía en zonas rurales y el conjunto de la CAE

2010-2016; % sobre VAB



DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS:

La dotación de servicios, equipamientos e infraestructuras de las zonas rurales constituye un indicador fundamental para medir la calidad de vida y la cohesión social:

- Vivienda: En el periodo 1991-2016 el número de viviendas en los municipios rurales ha aumentado a una tasa anual compuesta del 1,5%, frente al 1,2% del conjunto de la CAE. El número total de viviendas ascendió a 56.820 en 2016, de las que el 63,7% son viviendas principales.
- Equipamientos educativos: Asimismo, se ha avanzado en la dotación de equipamientos educativos en las zonas rurales. En 2015 el 61% de los municipios rurales contaba con un centro infantil ciclo 1, el 48% con un centro infantil ciclo 2, y el 45% con un centro de enseñanza primaria. Asimismo, en 2017 el 6% de los municipios rurales contaba con instalaciones de educación secundaria obligatoria.
- Servicios públicos: En lo referente a la accesibilidad a infraestructuras y servicios públicos mencionar que:
 - Redes de comunicación: la distancia media a las carreteras principales de las zonas rurales es de aproximadamente 8 km frente a los 6 km del conjunto de la CAE.
 - Hospitales: hay una diferencia de aproximadamente 2 km en la distancia a los principales hospitales entre las zonas rurales y el conjunto de la CAE.
- Extensión de la banda ancha: El Plan de Extensión de Banda Ancha de Euskadi, en desarrollo desde 2016, promueve la mejora de la conectividad de las personas y empresas que se ubican en cualquier núcleo de población, independientemente de cuál sea su número de habitantes y dimensión. Se enmarca en la iniciativa "Agenda Digital Euskadi 2020" de Gobierno Vasco y, en colaboración con las Diputaciones Forales y otras administraciones, se están desarrollando diversas actuaciones estratégicas.
- Ayudas a la provisión de infraestructuras y servicios: Erein y Leader: Como muestra del esfuerzo público en mejorar la calidad de vida de la población rural, de generar empleo y de impulsar el turismo en las zonas rurales, el Gobierno Vasco ha destinado, desde el año 2008, ayudas con un importe total de 157,5 millones de euros, materializadas a través de los programas Erein y Leader.

Las ayudas Erein persiguen fomentar la inclusión social, la reducción de la pobreza y el desarrollo económico de las zonas rurales, así como promover la eficiencia de los recursos y, en general, la mejora de la calidad de vida de las zonas rurales. Están destinadas a apoyar la provisión de infraestructuras y equipamientos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población rural, generar empleo, o impulsar el turismo en las zonas rurales.

En cuanto a las ayudas Leader, se trata de ayudas para las infraestructuras, servicios básicos y renovación de municipios y son cofinanciadas por el FEADER y el Gobierno Vasco.

Fuente: Estrategia Vasca de Desarrollo Rural.

En relación al medio litoral, el 6% de la población vasca se encuentra en municipios considerados como “zona pesquera y acuícola”, de acuerdo con la definición del FEMP.

Las zonas litorales representan un importante colectivo social y económico que genera una parte destacada de la renta en la economía de los municipios pesqueros vascos. Si bien la actividad extractiva aporta en torno al 1% del PIB y del empleo de la CAE, su impacto socio-económico es muy notable dado que cada empleo en la mar genera 3,5 empleos en tierra.

La gran concentración territorial de la actividad pesquera hace que existan zonas altamente dependientes de la pesca, donde la actividad extractiva puede llegar a aportar hasta el 7% del PIB y la pesca en general hasta el 20% del empleo.

En lo que respecta a la industria pesquera vasca, concentrada en su mayor parte en el ámbito geográfico caracterizado como “zona pesquera y acuícola”, generó un valor añadido de más de 113 millones de euros, que supone el 12% del total generado por la Industria de la Alimentación y Bebidas vasca (2011).

Fuente: Estrategia Vasca de Desarrollo Rural.

De forma cualitativa, el siguiente cuadro resume las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el medio rural y litoral de Euskadi. El análisis realizado constata la necesidad de seguir promoviendo un medio rural y litoral vivo, diverso y abierto a cualquier oportunidad, a través de la generación económica y de empleo.

FORTALEZAS • Peso del sector agrario en el empleo generado en las zonas rurales. • Recuperación de población en la mayoría de las zonas rurales en las últimas décadas. • Medio rural cercano e imbricado con el medio urbano. • Elevada diversidad paisajística y cultural. • Patrimonio de alto valor histórico y cultural en todas las comarcas. • Fuerte atractivo como destino turístico. • Existencia de políticas específicas de Desarrollo Rural y Litoral en la CAE. • Modernización de las Unidades Pesqueras e infraestructuras en tierra. • Mejora de la participación y reconocimiento de la mujer del sector pesquero.	DEBILIDADES • Fragilidad socioeconómica respecto al medio urbano y escasa oferta de empleo. • Diversificación escasa y dificultad para crear y atraer nuevas actividades económicas tanto en el medio rural como en el litoral. • Zonas del litoral altamente dependientes de la pesca. • Falta de iniciativa y cultura emprendedora, hacia actividades no relacionadas con la pesca • Falta de formación emprendedora del sector pesquero. • Desigual situación en las distintas zonas. • Deficiencias significativas en las comunicaciones y en el transporte público. • Carencia de dotación de infraestructura de telecomunicaciones. Brecha digital. • Desarrollo escaso de infraestructuras ligadas al ocio y al turismo. • Falta de comercio de proximidad.
OPORTUNIDADES • Desarrollo del uso recreativo del monte. • Potencialidad del turismo, dado el aumento del atractivo turístico de las zonas rurales y litorales de la CAE. • Alto porcentaje de personas jóvenes en algunas zonas rurales. • Rejuvenecimiento de la flota pesquera vasca. • Importancia de los Programas y ayudas de Desarrollo Rural y creciente impulso de ayudas al ámbito litoral. • Desarrollo de acciones en el Plan Estratégico de Pesca de Euskadi, para fomentar la co-inversión en proyectos de emprendimiento en el medio litoral. • Apoyo a la diversificación en la pesca con acciones específicas y acompañamiento a los emprendedores. • Generación de empleo y actividad económica. • Nuevos yacimientos de empleo ligados a servicios turísticos, educacionales, socio-asistenciales, etc. • Instalación de profesiones liberales. • Oportunidades ofrecidas por las TICs. • Mejora de procedimientos para la valorización y acompañamiento administrativo de proyectos emprendedores en el sector agro-pesquero.	AMENAZAS • Falta de reconocimiento de la multifuncionalidad del medio rural y su aportación a la cultura e identidad territorial. • Consideración excesiva de la población como criterio de asignación de recursos públicos. • Desventaja competitiva frente a zonas urbanas con mayor atractivo empresarial. • Tendencia hacia una función residencial de los núcleos rurales (pérdida de identidad cultural). Operaciones especulativas y presión urbanística en suelo rural. • Necesidad de inversiones para mantener la competitividad de los puertos pesqueros, para dotarlos de recursos e infraestructuras portuarias que responden a la demanda actual. • Políticas generales de carácter supramunicipal en detrimento de las necesidades de desarrollo local. Normativa comunitaria cada vez más estricta y, en ocasiones, con falta de coherencia. • Estructura social notablemente envejecida.

Como conclusión, se presentan, de forma resumida, los principales retos de futuro a los que se enfrenta el medio rural vasco:

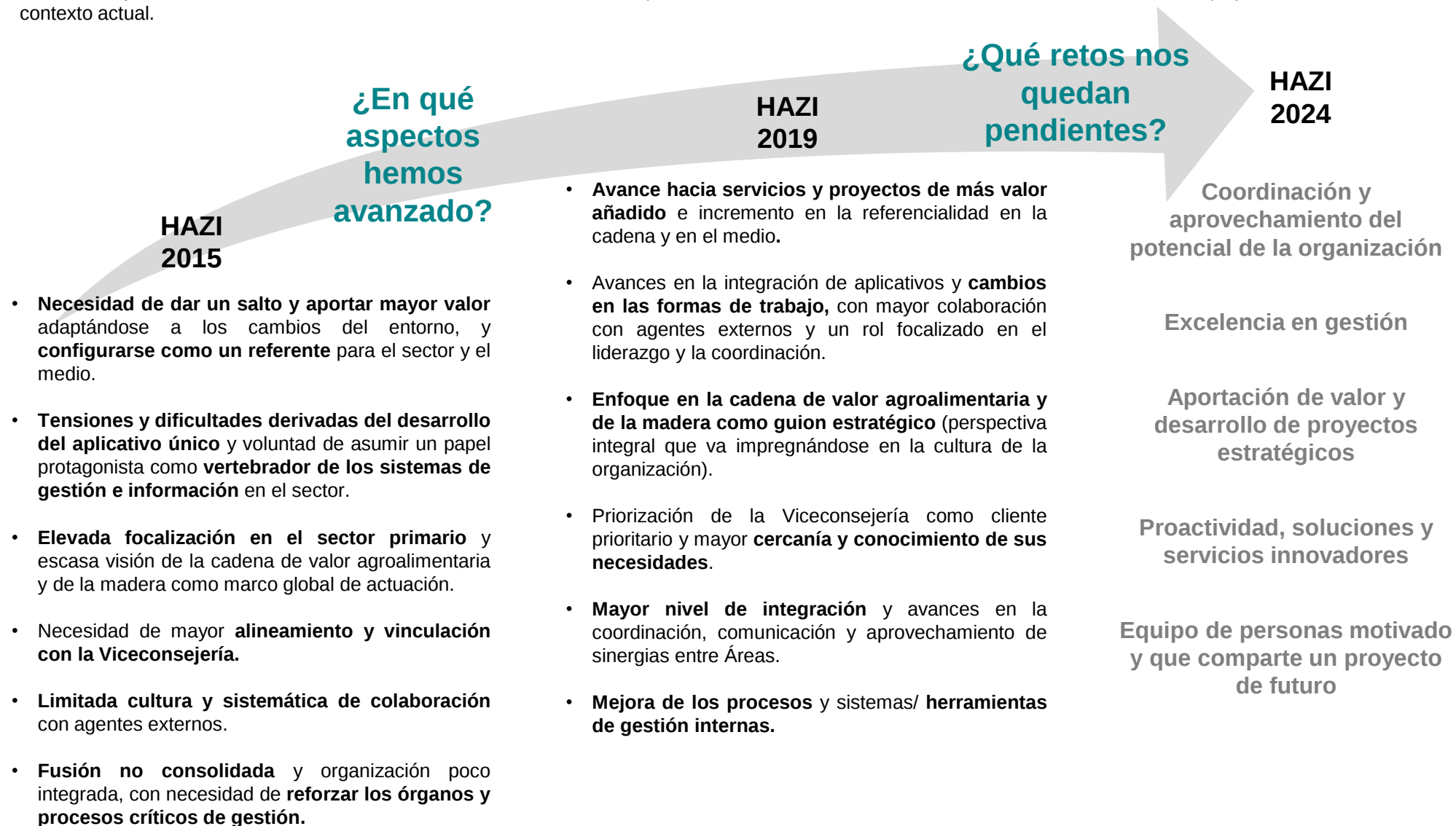
MEDIO RURAL VASCO	
Socio-demográficos	• Medio rural como espacio de empleo de calidad, sostenibilidad, equilibrio territorial y cohesión social. • Potenciar al papel del habitante rural como gestor del territorio. • Evitar el despoblamiento de las zonas rurales. • Visibilizar el espacio rural como lugar de preservación de valores culturales e identitarios únicos. • Visibilizar a la mujer rural y avanzar en una mayor presencia en los órganos decisores del sector. • Fomentar la igualdad real de oportunidades. • Dinamizar el medio rural para generar actitudes y nuevos proyectos que cubran las necesidades vitales y profesionales de promotores/as, y las posibles carencias de los entornos. • Impulsar programas de formación. • Fomentar la cultura y valores de emprendimiento.
Uso de la tierra	• Impulsar la gestión proactiva del suelo agrario desde las instituciones agrarias vascas. • Impulsar la conservación, restauración y gestión del territorio. • Hacer frente al abandono del suelo agrario potenciando medidas que permitan impulsar el relevo generacional. • Preservar el espacio físico del medio rural como principal componente de diferenciación. • Controlar el riesgo de operaciones especulativas y presión urbanística en suelo rural. • Fomentar el aprovechamiento energético de los recursos forestales y agrícolas existentes. • Paliar la pérdida de identidad del medio rural y su multifuncionalidad.
Empleo y sectores económicos	• Promover una mayor diversificación de la actividad económica que genere empleo y revitalice su dinamismo. • Detectar nuevos yacimientos de empleo, nuevos proyectos de alto impacto y actividades de nicho. • Desarrollar acciones orientadas a impulsar el apoyo a segmentos específicos del medio rural, como mujeres y otros colectivos. • Potenciar el relevo generacional en el sector agrario. • Desarrollar el tejido existente y captar nuevas empresas en la industria agroalimentaria. • Promover la diversificación y creación de nuevos espacios productivos para atraer inversiones y nuevas actividades económicas a las zonas rurales. • Captar proyectos empresariales adaptados a la realidad y necesidades de cada comarca. • Promover la innovación y cooperación en el sector agroalimentario y el medio rural.
Medio natural	• Preservar y promocionar la diversidad paisajística y cultural. • Restaurar, preservar y mejorar los ecosistemas relacionados con la agricultura y la silvicultura del medio rural. • Impulsar ayudas de apoyo a la biodiversidad del medio rural. • Promover la creación (y mantenimiento) de infraestructuras turísticas en zonas medioambientalmente atractivas. • Promocionar el desarrollo del uso social o recreativo del monte.
Infraestructuras y servicios	• Desarrollar equipamientos con mayores déficits en materia de sostenibilidad poblacional. • Promover el mantenimiento de infraestructuras y servicios. • Paliar el desequilibrio de equipamientos, servicios y otras variables relacionadas con la calidad de vida en las distintas zonas rurales. • Promover el uso de criterios complementarios a la población en la asignación de recursos. • Reducir las deficiencias en comunicaciones y transporte público. • Apoyar la extensión de banda ancha de alta velocidad. • Promover un parque de infraestructuras físicas completo y a coste razonable. • Impulsar el uso de las energías renovables en las infraestructuras de la zona.

1. Análisis del contexto de la organización

- Marco institucional de apoyo a la Cadena de Valor Agroalimentaria y al Medio rural y litoral de Euskadi
-
- Situación actual y retos de la Cadena de Valor Agroalimentaria y de la Madera de Euskadi
-
- Situación actual y retos del medio rural y litoral de Euskadi

2. Análisis interno

HAZI ha avanzado en los últimos años en la focalización hacia servicios de mayor valor añadido y en la coordinación y gestión interna. No obstante, siguen existiendo retos relevantes a nivel externo e interno que será necesario abordar, teniendo en cuenta además la complejidad e incertidumbre del contexto actual.



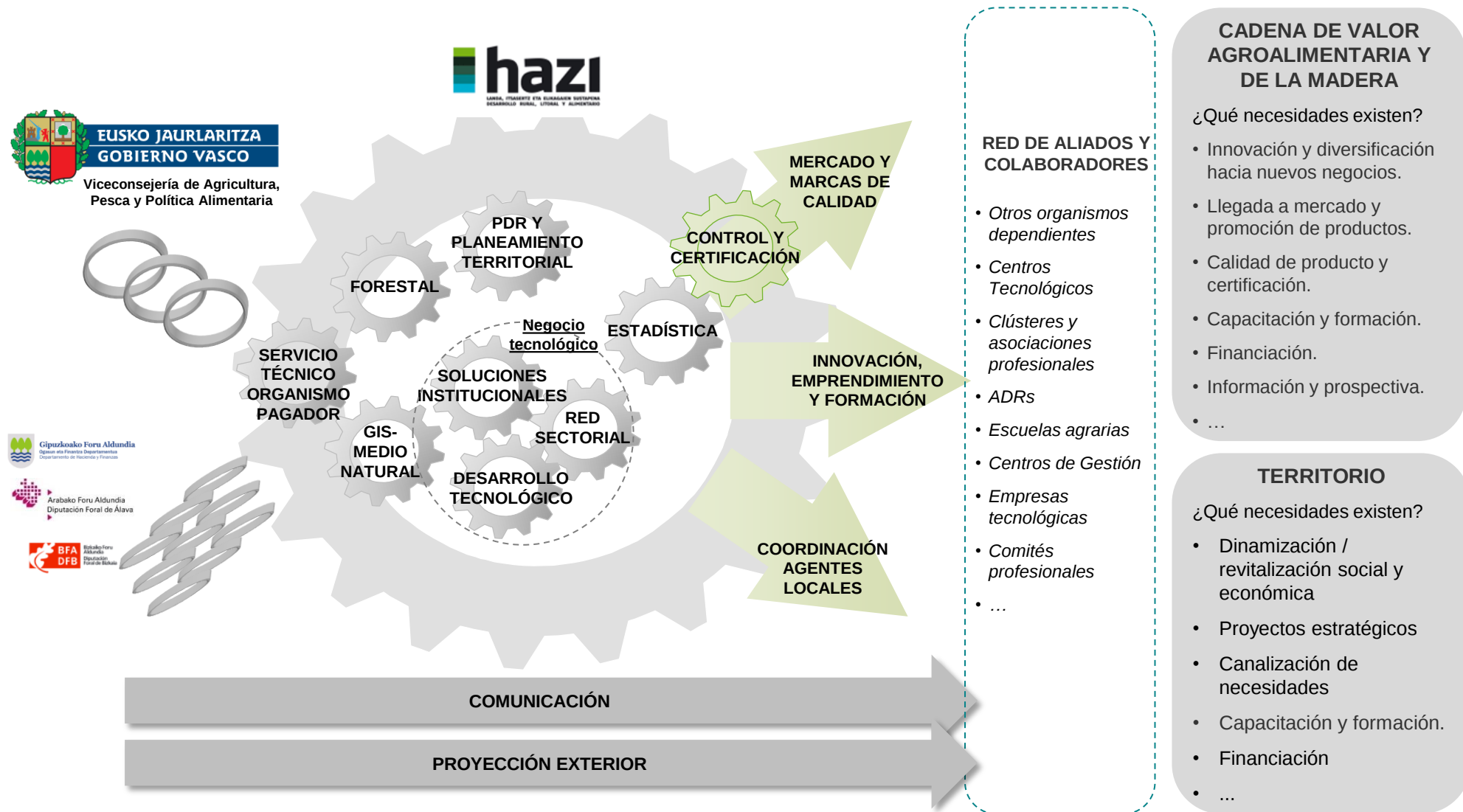
La reflexión sobre el futuro requiere considerar las premisas básicas inherentes a la razón de ser de HAZI que permanecen invariables y por tanto, van a seguir condicionando el nuevo ciclo estratégico



¿Qué elementos se mantienen? ¿ Y cuáles son las premisas básicas de HAZI?

- **HAZI es una ENTIDAD INSTRUMENTAL DEL GOBIERNO VASCO**, cuya delegación de funciones y realización de encargos le legitiman y constituyen su razón de ser.
- **EL GOBIERNO VASCO ES EL CLIENTE BÁSICO Y PRINCIPAL de HAZI**, cuya función principal debe ser responder a sus demandas y encargos.
- **LA EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA ES NECESARIA Y FUNDAMENTAL PARA AVANZAR Y ASPIRAR A MODELOS DE GESTIÓN AVANZADA, y EXIGE CONTAR CON UN EQUIPO MOTIVADO, CUALIFICADO** y con elevado conocimiento de las necesidades del Gobierno Vasco y el sector, para garantizar el cumplimiento de sus funciones.
- HAZI desarrolla su actividad en un **ENTORNO COMPLEJO** (donde entra en juego el reparto competencial) que exige un elevado nivel de coordinación y requiere **CONVIVIR EN MEDIO DE UNA AMPLIA DIVERSIDAD DE AGENTES** (Gobierno Vasco, Diputaciones Forales, agentes del sector), y abordando las tensiones que dicho ecosistema genera.

HAZI se configura como una organización compleja, que debe avanzar hacia un rol de coordinador y catalizador de proyectos estratégicos de apoyo a la competitividad y sostenibilidad de la cadena de valor agroalimentaria y del medio rural y litoral de Euskadi. Para ello, es fundamental potenciar y sistematizar la relación con aliados y colaboradores en todos los servicios, revisándose tanto la organización interna, como las relaciones externas, tanto a nivel institucional, como en el plano sectorial y empresarial.



HAZI se enfrenta a un nuevo periodo estratégico complejo que implica abordar nuevos retos, derivados de los cambios en el contexto político-normativo, y las dinámicas de transformación de la cadena de valor agroalimentaria y de la madera y el territorio.

Contexto político y normativo en momento de cambio que genera incertidumbre



- Normativa cada vez más compleja y cambiante, con mayores exigencias de seguimiento y control en todos los ámbitos.
- Tendencia del Gobierno del Estado hacia la centralización.
- Mayor necesidad de coordinación interinstitucional.
- Proyecto Ley de Desarrollo rural: ordenamiento de la gobernanza del territorio.
- Incertidumbre en PAC post 2020– Política Agrícola Común.
- Nuevos marcos estratégicos en la Viceconsejería que marcan las directrices a seguir:
 - PEGA – Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi.
 - Marco estratégico del emprendimiento en la cadena agroalimentaria y de la madera
 - Marco estratégico de Desarrollo de la Digitalización Inteligente en la cadena de valor de la gastronomía y alimentación de Euskadi.
 - Estrategia Desarrollo Rural.
- ODS como marco general.
- ...

Cadena de valor agroalimentaria y de la madera en continuo proceso de transformación



- Innovación y diversificación/ intraemprendimiento para avanzar hacia procesos y productos de mayor valor añadido.
- Tendencia a la digitalización, que genera oportunidades de transformación en todos los eslabones de la cadena.
- Importancia de la sostenibilidad y la bioeconomía como espacio de oportunidad.
- Nuevas especies, nuevos usos y aplicaciones de la madera, que generan oportunidades en el sector forestal.
- Omnicanalidad y nuevos mercados.
- Adaptación a tendencias de consumo: alimentación saludable, producto local de calidad, km 0, 5ª gama, ecológicos, etc.
- Captación y capacitación de talento como factor crítico de competitividad. Nuevos requerimientos y necesidades formativas, que exigen una oferta adaptada y personalizada a sus necesidades.
- Interés de inversores y fondos internacionales por invertir en la cadena.
- Relevo generacional en las empresas de la cadena de valor.
- ...

Cambios y nuevos retos en el contexto del medio rural y litoral

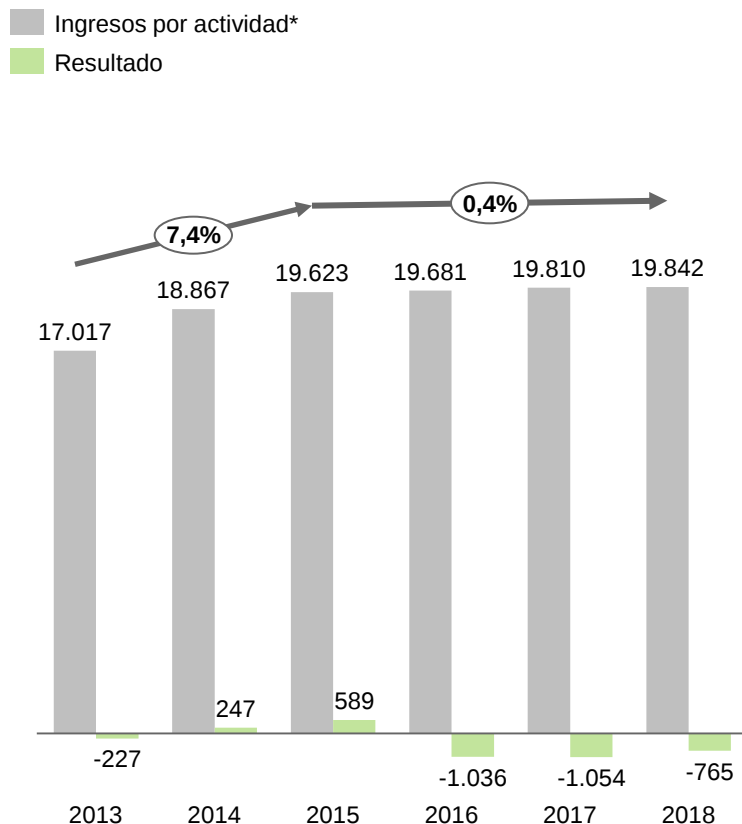


- Envejecimiento de la población en general, y en especial en el entorno rural, que genera dificultades del relevo generacional.
- Cambios en el contexto de financiación.
- Importancia de fomentar la cultura y valores de emprendimiento, y promover una mayor diversificación de la actividad económica.
- Nuevos yacimientos de empleo y actividades de nicho ligados a servicios turísticos, educacionales, y socio asistenciales.
- Extensión de la banda ancha.
- Captación de proyectos adaptados a la realidad y necesidades específicas de cada comarca.
- ...

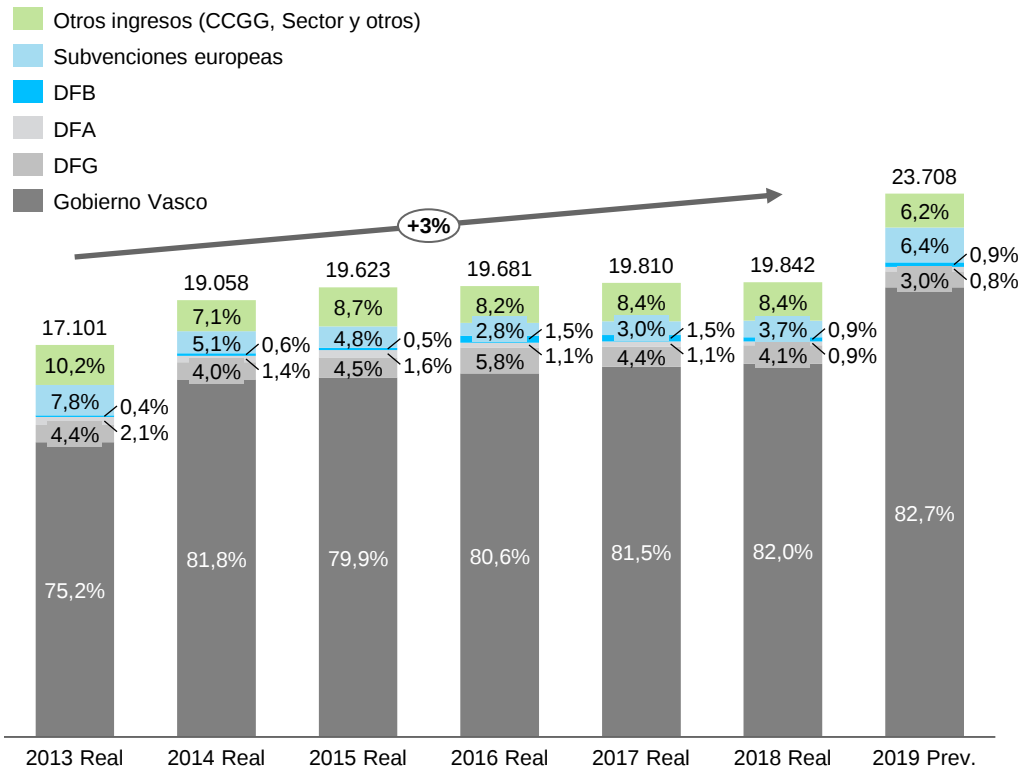
Los ingresos ordinarios por actividad propia de HAZI alcanzaron en 2018 los 19,8 Millones de Euros, mostrando un comportamiento similar a los últimos años.

El Gobierno Vasco constituye la principal fuente de financiación para HAZI, representando el 82% del presupuesto ejecutado en 2018, seguido de la financiación procedente de subvenciones europeas (6,4%).

Evolución de los Ingresos por actividad y el Resultado de HAZI
(2012-2018; Miles de Euros)



Evolución del presupuesto ejecutado por fuente de financiación
(2013-2019 Prev; Miles de Euros y %)



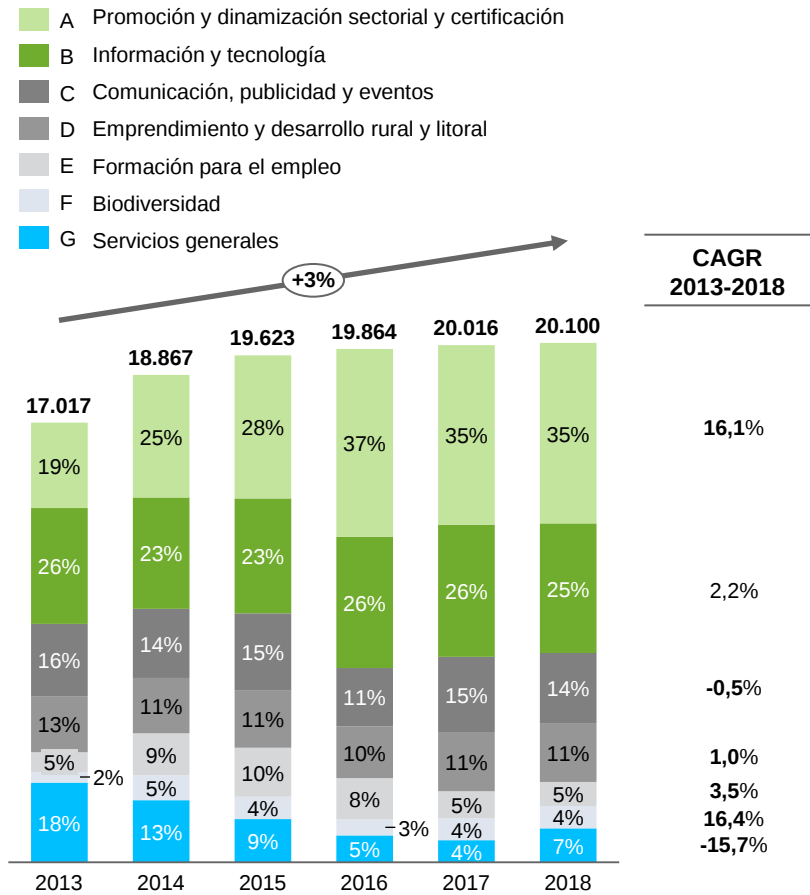
Incluye: Ingresos de la actividad propia (Cuotas de asociados y afiliados, Aportaciones de usuarios en concepto de prestación de servicios y entregas de bienes realizadas por la Fundación en el marco de su actividad fundacional, y Subvenciones imputadas al excedente del ejercicio) y Ventas y otros ingresos de la actividad mercantil (ingresos obtenidos de la actividad propia por la prestación de servicios a terceros en el área de consultoría).

Fuente: Cuentas Anuales Auditadas y Presupuesto de HAZI.

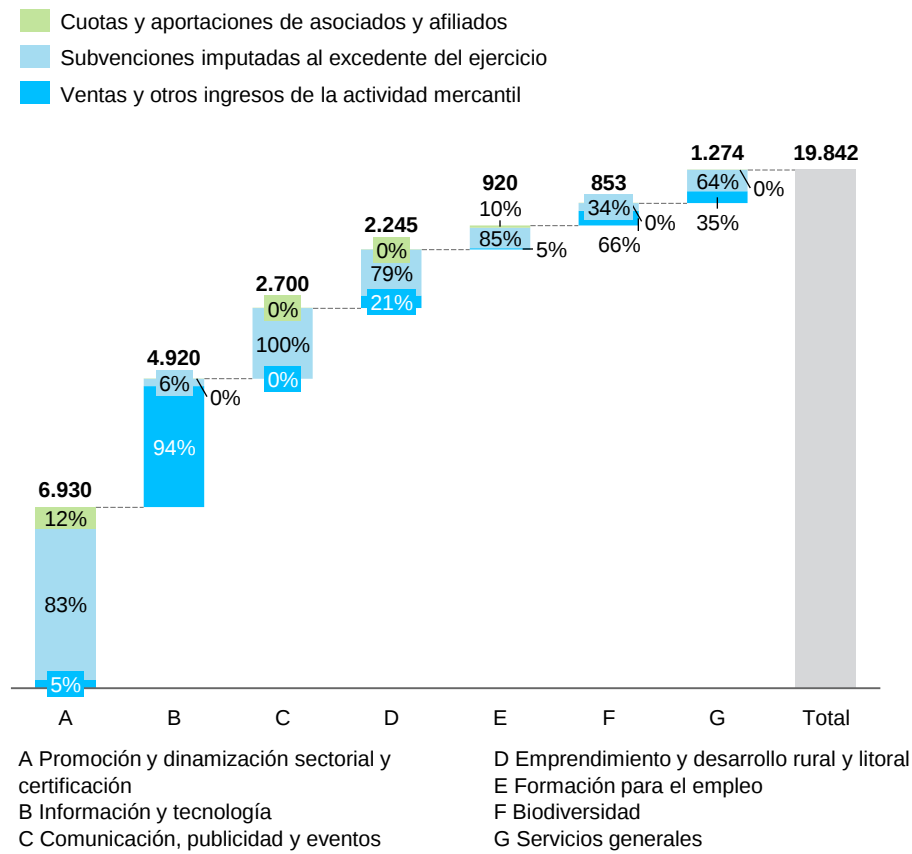
El 60% de los ingresos se concentra en 2 ámbitos de actividad: Promoción, dinamización sectorial y certificación (35% de los ingresos) e Información y tecnología (25%).

Destaca el modelo de financiación de la actividad vinculada al ámbito tecnológico, basado principalmente en encargos de gestión.

Evolución de los ingresos por actividad
(2013-2018; Miles de Euros y %)



Detalle de ingresos por actividad
(2018; Miles de Euros)

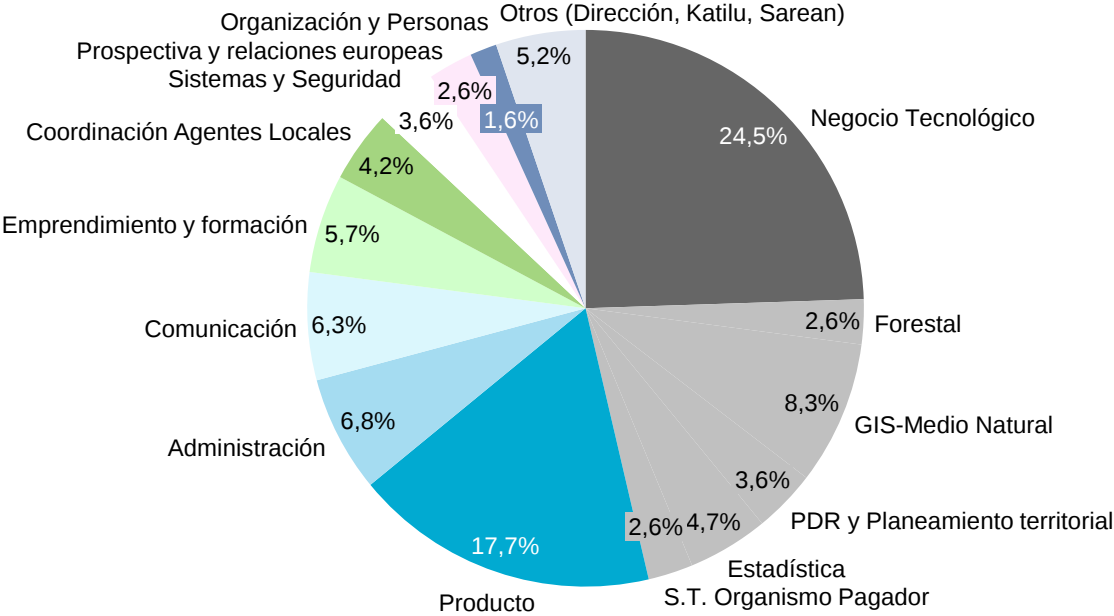


Nota: Excluye Subvenciones de capital traspasadas a resultados, Ingresos financieros y diferencias de cambio y Deterioro de instrumentos financieros.
Fuente: HAZI

Como instrumento del Gobierno Vasco para impulsar la competitividad y la sostenibilidad de la cadena de valor agroalimentaria y de la madera y el medio rural y litoral, HAZI cuenta con una amplia cartera de servicios para dar respuesta a las necesidades de los diferentes agentes con los que se relaciona.

Más concretamente, en las próximas páginas se presenta el diagnóstico de los diferentes ámbitos de actuación de HAZI (principales fortalezas y áreas de mejora), así como el detalle de los principales retos identificados.

Personal por Dirección y Área*
(2019; %)



La Dirección de Operaciones concentra el 46% del personal de HAZI (89 personas sobre 192 del total), seguida por las Áreas de actividad vinculadas a Producto - Área de Mercados y Marcas de Calidad y Área de Certificación y Control – (18%).

Datos correspondientes al organigrama vigente en la fase de análisis.
Fuente: HAZI.

En el ámbito de Producto - Mercado, HAZI debe adecuar la organización interna y revisar las funciones definidas con el objetivo de focalizar su propuesta de valor en la oferta de servicios de mayor valor añadido que contribuyan a consolidar su posición de referente en la cadena.

PRINCIPALES RETOS

1. **Definir la propuesta de valor del Área para los diferentes segmentos de la cadena de valor agroalimentaria.** Especialmente existe la necesidad de clarificar e intensificar el apoyo a la industria (principalmente de pequeño tamaño).
2. **Reforzar la visión integral de la cadena de valor para identificar sinergias internas** entre los distintos eslabones, y conocer en mayor medida sus necesidades.
3. Impulsar y sistematizar la adopción de una **actitud más proactiva en la identificación de nuevas oportunidades (HAZI como “agente de prospectiva”)**.
4. **Reforzar a nivel interno y externo la función de apoyo a la innovación y transformación de la cadena** (Mercados y Marcas de Calidad, Emprendimiento y Formación, Katilu).
5. **Consolidar la relación y colaboración con agentes externos** que contribuyan a la identificación y priorización de necesidades (principalmente con el Clúster de Alimentación de Euskadi).
6. **Adecuar la organización interna y revisar las funciones** del personal del Área con el objetivo de **focalizar los esfuerzos en actividades de mayor valor añadido.**

PRINCIPALES FORTALEZAS / AVANCES

PRODUCTO /
MERCADO

- **Función de control y certificación como herramienta clave** que aporta prestigio y garantiza referencialidad, y **reconocimiento de ENAC** como Entidad de Certificación de producto.
- **Notoriedad y reconocimiento de las marcas de calidad** por parte de la persona consumidora (principalmente Eusko Label).
- Revisión de la normativa y las políticas de calidad diferenciada para apoyar la competitividad de la cadena, y **apertura a nuevas marcas**.
- **Referencialidad para el sector transformador** que trabaja con producto labelizado o de calidad diferenciada.
- **Visión integral de toda la cadena**, que debe permitir identificar sinergias y canalizar las necesidades hacia las diferentes Direcciones de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria.
- **Reorganización y “paquetización” de los servicios** por familias de producto.
- **Capacidad para recopilar información del sector primario**.

- **Personal implicado y comprometido**, y con experiencia y conocimiento de los servicios ofertados.
- **Voluntad de colaboración con agentes externos** (ej. Clúster de Alimentación de Euskadi).

ORGANIZACIÓN
Y GESTIÓN
INTERNA

ÁMBITOS DE MEJORA

- **Necesidad de evolucionar los servicios para ofrecer un mayor valor añadido.**
 - **Excesiva atomización.** Necesidad de definir marcos más amplios y poner foco.
 - Necesidad de reflexionar **sobre la estrategia de marcas de calidad y otros productos/subsectores, y la oportunidad de abrir nuevas vías** (en cuanto a marcas, procesos, canales, etc.), manteniendo altos estándares de calidad.
 - Percepción de una **excesiva visión de control** y la necesidad de un mayor foco en el apoyo, promoción y dinamización de la cadena.
 - **Poca proactividad para la identificación de nuevos ámbitos, oportunidades e innovaciones** para mejorar la competitividad de la cadena.
 - **Potencial de mejora en el acercamiento a la cadena y conocimiento de sus necesidades**, especialmente:
 - Industria alimentaria (limitado reconocimiento de HAZI).
 - Cadena de valor del sector pesquero y medio litoral (limitada introducción/referencialidad y cierta confusión con AZTI).
 - Distribución y gastronomía (limitada capacidad de HAZI -recursos, conocimiento, ... - para dar servicio a la cadena de valor integral).
 - **Necesidad de clarificar las acciones de promoción de degustaciones y eventos** (actualmente desarrolladas desde Comunicación).
-
- **Organización interna y funciones no claras ni orientadas a actividades de valor añadido** (ejemplo: abordar nuevos productos labelizados, subcontratando otras de menor valor).
 - **Refuerzo a nivel interno de la función de apoyo a la innovación y transformación de la cadena mejorable** (Mercados y Marcas de Calidad, Emprendimiento y Formación, Katilu).
 - **Necesidad de reforzar los recursos y perfiles** existentes:
 - Jefatura del Área de Mercados y Marcas de Calidad.
 - Perfiles con experiencia y conocimiento en el ámbito de la distribución y logística.
 - Perfiles con visión integral de la cadena y con capacidad de innovar y abordar nuevos segmentos.
 - **Necesidad de compartir en mayor medida el trabajo realizado desde este ámbito con otras áreas.**
 - **Potencial de intensificar la relación y colaboración con agentes externos.**
 - **Necesidad de desarrollar un plan de actualización de los aplicativos y promover contacto / feedback con usuarios** (internos y externos) para garantizar la evolución de los mismos acorde a las necesidades identificadas.

En lo que respecta al emprendimiento, la formación y la innovación, se observa la necesidad de clarificar la propuesta de valor del Área (con foco en el marco de trabajo y rol de HAZI en materia de emprendimiento), y adecuar la organización con el objetivo de impulsar un mayor nivel de coordinación y colaboración en materia de emprendimiento, innovación y formación.

PRINCIPALES RETOS

1. **Revisar y ordenar la propuesta de valor de HAZI en el ámbito de Emprendimiento, Formación, Innovación**, con una visión integral de los servicios a ofrecer y del rol de HAZI, pero adaptada a los distintos segmentos y tipología de proyectos.
2. **Culminar el diseño y puesta en marcha de la iniciativa Onekin:**
 - Ganar referencialidad tanto dentro de HAZI como a nivel externo y ser reconocido como referente en emprendimiento en la cadena de valor agroalimentaria y de la madera y el territorio, en colaboración con el Área de Coordinación con Agentes Locales.
 - Articular mecanismos para potenciar la colaboración y coordinación con agentes
 - Potenciar, revisar o atraer instrumentos financieros de apoyo
 - Desarrollar procedimientos de trabajo y sistemas de gestión y gobernanza
 - Reforzar equipo e incorporar nuevos perfiles
3. **Reforzar los servicios orientados a dinamizar la innovación en la empresa y fomentar espacios de innovación (laboratorio de ideas):**
 - Reforzar las alianzas entre socios de Katilu.
 - Contribuir a activar la innovación en las pequeñas y medianas empresas activando una sistemática de trabajo.
 - Contribuir a la evaluación y al diseño de las políticas de innovación de la Viceconsejería para llegar a la pequeña y mediana empresa.
 - Valorar la oportunidad de desarrollar un laboratorio de ideas / proyectos innovadores.
4. **Incorporar la digitalización como una herramienta clave en los procesos de emprendimiento e innovación.**
5. **Fortalecer el engranaje de las distintas áreas vinculadas al emprendimiento, la formación y la innovación (Sarean, Emprendimiento y Formación, Katilu) en clave de desarrollo y dinamización territorial**, de forma que se favorezca la colaboración y aprovechamiento de sinergias, manteniendo los mecanismos diferenciales de apoyo según el segmento o perfil de proyecto.
6. Promover un **mayor nivel de acercamiento a la cadena de valor agroalimentaria y de la madera** (principalmente a la industria alimentaria) y al medio para ganar referencialidad.
7. **Impulsar un mayor nivel de coordinación y colaboración entre áreas de HAZI (a partir de la puesta en marcha de herramientas de gestión interna)**, que favorezca un mayor aprovechamiento del conocimiento existente y promueva la canalización de necesidades detectadas en distintos ámbitos de interés.
8. **Completar el mapa de agentes colaboradores** e intensificar la colaboración con ellos.

PRINCIPALES FORTALEZAS / AVANCES

PRODUCTO /
MERCADO

- **Programas y servicios adaptados a las diferentes necesidades y perfiles** de emprendedores (de la cadena alimentaria y de la madera y el medio rural y litoral).
- **Liderazgo de la iniciativa Onekin** que supone un **salto hacia proyectos innovadores y/o de base tecnológica con potencial**.
- **Foco de actuación más claro en el ámbito de emprendimiento y formación** (a pesar del cambio organizativo y la alta rotación de personas).
- **Enfoque en la cadena de valor agroalimentaria y de la madera y el medio rural y litoral** con clara orientación al mercado y visión más económica.
- **Referencialidad** y valoración positiva de los servicios ofertados, **especialmente en Formación**.
- Mejora en la **orientación de la oferta formativa en respuesta a las necesidades** detectadas y a los recursos humanos disponibles. Flexibilidad, capacidad de adaptación y respuesta ágil.

ORGANIZACIÓN
Y GESTIÓN
INTERNA

- **Implicación y compromiso del equipo**, con capacidad de respuesta para dar servicio a pesar de los cambios experimentados en los últimos años.
- **Valoración positiva de la reorganización el Área de Emprendimiento y Formación**, que ha contribuido a la identificación de sinergias, el aprovechamiento de recursos y la aportación de mayor valor añadido.
- Avance hacia el **rol de coordinación de agentes y seguimiento a alto nivel de proyectos** (menor dedicación al apoyo directo al emprendedor).
- La **designación de responsables de ámbito** ha contribuido al **desarrollo de una visión** integral y a una mayor referencialidad entre los agentes de la cadena y el medio.
- Mantenimiento de un elevado nivel de **comunicación y coordinación interna** entre las personas de HAZI vinculadas a **Emprendimiento y Desarrollo territorial**.
- **Potente red de aliados** para la prestación de servicios y la captación de necesidades (labor de antena).

ÁMBITOS DE MEJORA

- **La propuesta de valor hacia los distintos segmentos, agentes y perfiles de proyectos y el rol a asumir por HAZI en cada caso no está definida de manera clara:**
 - Los servicios de apoyo a la innovación y transformación de la cadena de valor agroalimentaria y de la madera y el medio rural y litoral no están claramente definidos ni estructurados.
 - Servicios de formación deben adaptarse a la salida de personas al Departamento de Educación y al nuevo cambio legislativo en materia de formación pesquera no reglada.
 - El rol de HAZI a futuro en relación al programa Gaztenek no está suficientemente claro.
- Potencial de **mejorar la referencialidad a partir de un mayor nivel de acercamiento a la cadena de valor agroalimentaria y de la madera** (principalmente a la industria alimentaria).
- **Favorecer el desarrollo de proyectos tractores de valor añadido** (ej. Proyectos europeos, participación en redes de colaboración, ...).
- **Insuficientes instrumentos financieros de apoyo** adaptados a las necesidades del emprendimiento en la cadena y el medio.
- **Necesidad de revisar la organización de las áreas vinculadas a emprendimiento, formación e innovación dentro de HAZI.**
- **Dificultades en la colaboración y coordinación con los agentes que forman parte de la iniciativa Onekin** (necesidad de definir mecanismos que lo faciliten).
- **Recursos limitados y dificultad para consolidar el equipo** (alta rotación y salida de personas del Departamento de Educación).
- **Necesidad de incorporar o reforzar ciertos perfiles:** especialista en temas legales, perfil que combine conocimiento técnico de la cadena y el medio y del proceso emprendedor).
- Potencial de mejorar la **relación e interlocución con otras áreas de HAZI en contacto con agentes** que puedan canalizar las necesidades identificadas en torno al ámbito formativo (ej. Estadística).

Considerando el contexto actual de incertidumbre, HAZI debe focalizar sus esfuerzos en acompañar al Gobierno Vasco en el proceso de revisión de la gobernanza del territorio, adaptándose a las decisiones que se vayan estableciendo.

PRINCIPALES RETOS

1. **Acompañar al Gobierno Vasco en el proceso de revisión del modelo de gobernanza del territorio**, y adaptarse a las decisiones que se vayan tomando.
2. **Responder de manera eficaz y eficiente a las necesidades del Departamento**, como Entidad Colaboradora en la gestión de ayudas al Desarrollo Rural y Litoral.
3. **Clarificar la actividad del Área y el rol de HAZI** en base a la hoja de ruta definida desde el Gobierno Vasco (qué hacer, qué dejar de hacer/externalizar y con qué recursos), con una visión integral de las necesidades del territorio, **y revisar funciones y la organización del Área**, a partir de la priorización de los servicios.
4. Adoptar una **actitud más proactiva en la identificación de proyectos transversales y estratégicos de interés común** (proyectos piloto, proyectos de carácter transversal, ...).
5. **Reforzar la aportación de conocimiento hacia las ADRs** (no soporte directo en la gestión), poniendo en valor el conocimiento ya existente en HAZI y su labor como “observatorio” de buenas prácticas en el medio rural.
6. **Consolidar el trabajo en red con agentes territoriales**, aprovechando recursos y conocimiento, con el fin de generar mayor impacto en las zonas rurales y dependientes de la pesca y ganar referencialidad.

PRINCIPALES FORTALEZAS / AVANCES

PRODUCTO /
MERCADO

- **Cercanía al Gobierno Vasco** y capacidad de acompañar a sus necesidades con **flexibilidad** (en un contexto complejo y de incertidumbre en la gobernanza del territorio).
- Capacidad de **canalizar información entre el Gobierno Vasco y el territorio**.
- **Enfoque de innovación social** como forma de acercarse al territorio.
- Reconocimiento del papel de HAZI como **Secretaría Técnica de los Grupos de Acción Local** (Agrario y Pesquero).

ORGANIZACIÓN
Y GESTIÓN
INTERNA

- **Equipo implicado y comprometido**.
- **Capacidad del equipo para readaptarse a las nuevas exigencias**.

ÁMBITOS DE MEJORA

- Necesidad de **clarificar la actividad del área** desde el Gobierno Vasco (qué hacer, qué dejar de hacer y con qué recursos), y el rol de HAZI (cómo canalizar mensajes entre el Gobierno Vasco y el territorio), en relación a:
 - Secretaría de Grupos de Acción Local.
 - Acompañamiento a ADRs.
 - Gestión de programas de ayudas.
 - Etc.
- **Insuficiente proactividad en la puesta en marcha de proyectos transversales y estratégicos** para zonas rurales que favorezcan las potencialidades de cada comarca (ej. Especialización inteligente), motivada por las irrupciones del día a día – urgencias, y la falta de directrices claras.
- **Exceso de acompañamiento a algunas ADRs**, lo que limita la dedicación de tiempo a otras funciones.
- Potencial de **mejorar e incrementar el conocimiento de las necesidades del territorio**.
- **Necesidad de mejorar la colaboración con el FLAG** y favorecer una relación más directa con el sector.
- Necesidad de **revisar funciones** (en base a la priorización de servicios) y **la organización del Área**.
- **Movimiento recurrente de personas** en los últimos años. **Equipo no estable**.
- **Dificultad para planificar el trabajo a largo plazo** para dar **respuesta a temas urgentes**.
- **Necesidad de reforzar y sistematizar la relación con otras áreas** de HAZI (ej.: estadística, emprendimiento...).

Desde el punto de vista tecnológico y de los servicios vinculados a los sistemas de información, HAZI debe evolucionar hacia un rol basado en el liderazgo y la coordinación de proyectos estratégicos, y revisar la organización y las funciones a nivel de Dirección y Área con el objetivo de impulsar un mayor nivel de transversalidad y aprovechamiento de sinergias. Asimismo, HAZI requiere abordar las tensiones existentes a nivel interno a través del impulso de políticas de gestión de personas.

PRINCIPALES RETOS

- **Evolucionar hacia un modelo de servicio basado en el liderazgo y la coordinación de proyectos** (manteniendo el contacto directo con el cliente, el control del aplicativo y cierta capacidad de desarrollo para garantizar las integraciones), **y reflexionar sobre las implicaciones derivadas a nivel organizativo.**
- Impulsar un mayor nivel de **apertura a colaborar con agentes externos** e identificar aliados clave con conocimiento en nuevas tecnologías.
- **Valorar la modernización de tecnologías y aplicaciones estratégicas, así como sistemas de información** y herramientas **clave** para el análisis de información, que garanticen una respuesta ágil y adecuada a las nuevas necesidades.
- Reforzar y garantizar la **seguridad de las tecnologías, aplicaciones y los sistemas de información.**
- **Adoptar una actitud proactiva en la propuesta de soluciones innovadoras** (equilibrio entre mantener servicios existentes y **adelantarse a las necesidades del Gobierno** – ir un paso por delante y liderar el ámbito tecnológico), y promover una mayor comunicación y coordinación interna en el diseño previo de los proyectos/servicios.
- **Identificar oportunidades de digitalización de la cadena de valor alimentaria y de la madera y el medio rural y litoral**, y apoyo en su transformación (proactividad en la identificación de soluciones/alternativas).
- **Favorecer una mayor aprovechamiento por parte de toda la organización de HAZI del conocimiento e información existente** en la Dirección (Estadística, GIS, etc.) e impulsar una **mayor coordinación entre áreas de HAZI.**
- **Desarrollar una política de gestión de personas** orientada a abordar las tensiones existentes a nivel interno, la desmotivación y las necesidades formativas detectadas, principalmente a nivel técnico.
- **Revisar las funciones y la organización a nivel de Dirección y cada una de las Áreas** para favorecer una gestión de personas más cercana, un mayor nivel de transversalidad y un mayor aprovechamiento de sinergias entre áreas.
- **Adecuar la organización a las demandas del Gobierno Vasco y los nuevos programas europeos** (ejemplo: agilidad en la gestión y análisis de datos estadísticos, simplificación y reducción de la burocracia, desarrollo de nuevos aplicativos, ...).

PRINCIPALES FORTALEZAS / AVANCES

- Tecnología:
- Avance en la **focalización en servicios de mayor valor añadido**.
 - **Buen posicionamiento y cercanía a la Viceconsejería** de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria: vinculación directa, elevado nivel de implicación y alineamiento con las políticas públicas, y respuesta y capacidad de adaptación a requerimientos.
 - **Apuesta por Gobierno Vasco como cliente prioritario** y prestación de servicio a las Diputaciones Forales en proyectos vertebradores de país. Proyecto de transferencia de determinados aplicativos ordenado y consensuado con DFG-Diputación Foral de Gipuzkoa .
 - **Agilidad y rapidez de respuesta**.
 - **Apuesta por la digitalización** (proyecto SMART FOOD COUNTRY 4.0).
 - **Posición predominante** en lo que respecta a las **soluciones tecnológicas en la cadena a nivel estatal**.

- Área de forestal:
- **Liderazgo en el desarrollo de proyectos clave** (ejemplo: Elaboración y ejecución del Plan Estratégico de la Madera).
 - Elevado **conocimiento del sector forestal** (HAZI aglutina gran parte del conocimiento sectorial existente).
 - Configuración de **HAZI como uno de los principales agentes de referencia en el sector**, dado el limitado número de entidades existente en el entramado público vasco en este ámbito (principalmente HAZI, Neiker y Baskegur).

ÁMBITOS DE MEJORA

- Tecnología:
- Necesidad de **clarificar el rol y el modelo de servicio de HAZI** a futuro (liderazgo y coordinación, manteniendo el conocimiento del negocio vs ejecución).
 - **Escasa proactividad en la propuesta de soluciones innovadoras** que permitan adelantarse a las necesidades de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria **y en la identificación de oportunidades de digitalización de la cadena agroalimentaria y de la madera y el medio rural y litoral**.
 - **Funcionamiento de determinados aplicativos y herramientas clave mejorable**, así como la **calidad del servicio** y la **rapidez de respuesta a las Diputaciones Forales** (ej. el aplicativo único presenta fallos de funcionamiento que exigen soluciones y una respuesta más ágil por parte de HAZI).
 - **Tecnologías y aplicaciones estratégicas no actualizadas**, lo que dificulta la respuesta a las nuevas necesidades.
 - **Trabajo realizado no suficientemente reconocido**, tanto a nivel interno como externo.
 - Necesidad de **consolidar la relación y colaboración con EJIE** en el proceso de convergencia iniciado.

- Área de forestal:
- Potencial de **reforzar la referencialidad de HAZI en el sector**.
 - Valorar las oportunidades para HAZI de **abordar el ámbito de la bioeconomía**.

PRODUCTO /
MERCADO

PRINCIPALES FORTALEZAS / AVANCES

GIS – Medio Natural:

- Consecución de **proyectos europeos** en el ámbito de Medio Natural.
- **Reconocimiento del Sistema de Información Geográfico (GIS).**
- Disponibilidad de **sistemas de información punteros.**
- **Relación cercana con Gobierno Vasco.**
- **Elevado conocimiento en ENPs** (Espacios Naturales Protegidos) y capacidad para dar coherencia a la gestión de espacios desde el punto de vista territorial y en coordinación con agricultura.
- **Rol de HAZI como potenciador de la relación entre el sector primario y el medio ambiente.**

Estadística:

- **Reconocimiento del trabajo realizado en términos de aportación de valor añadido a la organización y al Gobierno Vasco** como cliente principal, y por ende, a la cadena de valor agroalimentaria y de la madera y al medio rural y litoral.
- **Elevado conocimiento de la información estadística y los aplicativos de gestión.**

PDR y Planeamiento Territorial:

- **Elevado conocimiento de programas institucionales** (PAC-PDR, Plan Vasco de Control Oficial de la Cadena Alimentaria).
- **Ámbito de referencia en Ordenación Territorial.**
- **Relación cercana, necesaria y directa con Gobierno Vasco y Diputaciones Forales.**

Servicio Técnico Organismo Pagador:

- **Relación directa y cercana con Gobierno Vasco.**

ÁMBITOS DE MEJORA

GIS – Medio Natural:

- Medio Natural:
 - Necesidad de **avanzar hacia la oferta de un servicio especializado y ligado al territorio** (apoyar la promoción del modelo de gobernanza del territorio desde el impulso de políticas de desarrollo medioambiental).
 - **Proyectos de poco valor añadido** (no estratégicos) **para otros Departamentos** al margen de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria.
 - **Determinados proyectos europeos no aportan suficiente valor añadido**, siendo necesaria una reflexión ante la finalización de los proyectos europeos vigentes en un plazo de 2 años.
 - **No se ha dado respuesta a las necesidades de las Diputaciones Forales** de forma correcta en los últimos años.
- GIS:
 - **Cierta pérdida de referencialidad por la carencia de tecnologías avanzadas.**
 - **Necesidad de desarrollar proyectos innovadores** vinculados a los ámbitos de teledetección y clasificación automática.

Estadística:

- Los **sistemas de información y las herramientas clave** para el análisis de información **no se encuentran actualizados**. Su actualización permitiría:
 - Reducir el coste en la extracción de los datos.
 - Incrementar la agilidad en el análisis de información y en la puesta a disposición de la cadena de valor agroalimentaria y de la madera y al medio rural y litoral.
- Necesidad de reforzar la **coordinación y relación con otras áreas de HAZI.**

PDR y Planeamiento Territorial:

- Necesidad de avanzar en el reconocimiento del carácter estratégico de lo rural en la gobernanza del territorio.

Servicio Técnico Organismo Pagador:

- Necesidad de sincronizar el ámbito tecnológico con la ejecución (a nivel interno).

PRODUCTO /
MERCADO

PRINCIPALES FORTALEZAS / AVANCES

ORGANIZACIÓN
Y GESTIÓN
INTERNA

- **Personal cualificado**, y con elevado nivel de **conocimiento y experiencia** en:
 - Las necesidades de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria y la normativa aplicable.
 - La realización de análisis sectoriales.
 - El Sistema de Información Geográfica (GIS).
 - El Medio Natural (especialización).
 - El ámbito forestal.
 - Los ámbitos de trabajo vinculados a PDR y Planeamiento Territorial.
- **Mejora de los procesos de gestión y planificación** de las áreas vinculadas al negocio tecnológico (aunque todavía con potencial de mejora).
- **Reorganización del Área Forestal** en respuesta a las nuevas necesidades.

ÁMBITOS DE MEJORA

- **Tensión social, cierta desmotivación y clima laboral mejorable**, principalmente intensificado como consecuencia del proceso de unificación de categorías profesionales.
- Necesidad de **revisar las funciones y la organización** a nivel de Dirección y de cada una de las Áreas para favorecer una **gestión de personas más cercana**, un **mayor nivel de transversalidad** y un **mayor aprovechamiento de sinergias** entre áreas.
- **Necesidad de definir procesos de trabajo con visión global/integral** que favorezcan una **mayor coordinación entre áreas** y contribuyan a **evolucionar la organización** (sistemas de información vs aplicativos).
- Necesidad de **reforzar perfiles** con capacidad de liderazgo, dirección y gestión de equipos.
- Potencial de **intensificar y mejorar la colaboración con agentes externos**.
- **Necesidad de identificar clientes clave** (entre los complementarios) y reenfocar servicios “core” de la organización.
- **Limitada capacidad de inversión** para actualización tecnológica.

A pesar de la evolución experimentada, HAZI debe continuar avanzando en la canalización de información de interés tanto a nivel interno como externo de la organización, así como en la identificación de proyectos europeos en ámbitos de interés prioritarios para la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria, y la cadena de valor agroalimentaria y de la madera.

PRINCIPALES RETOS

- Focalizar los proyectos europeos en ámbitos de interés prioritarios para la Viceconsejería y la cadena de valor agroalimentaria y de la madera, y avanzar en el desarrollo de proyectos vinculados al ámbito tecnológico.
- Definir una sistemática para medir el retorno de los proyectos europeos.
- Explorar nuevas vías de financiación europea para el desarrollo de proyectos focalizados en el ámbito tecnológico.
- Potenciar la colaboración con otras regiones.
- Aportar valor a la organización a través de una mejor canalización de la información de interés.

PRINCIPALES FORTALEZAS / AVANCES

PRODUCTO /
MERCADO

- Actitud proactiva en la captación y configuración de proyectos europeos, y conocimiento experto en la búsqueda de financiación.
- Desarrollo de un nuevo proyecto para la puesta en valor del producto agroalimentario.
- Posicionamiento en redes de interés y presidencia de la Red Euromontana (referencialidad).
- Sistematización de una reflexión sobre tendencias (con apoyo de empresa externa).
- Desarrollo de iniciativas para reforzar el conocimiento de la actividad y las necesidades de las diferentes áreas internas de HAZI (ej. Desayunos).

ORGANIZACIÓN
Y GESTIÓN
INTERNA

- Reestructuración de la labor de control administrativo de los proyectos europeos.
- Red de contactos y aliados potente, y capacidad de interlocución con agentes de interés.

ÁMBITOS DE MEJORA

- Proyectos europeos no siempre orientados a las necesidades y objetivos prioritarios de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria.
- Necesidad de evaluar el retorno que generan los proyectos europeos en la mejora de las condiciones de trabajo y el incremento de la rentabilidad de la cadena (lejos de sus necesidades reales).
- Necesidad de explorar nuevas vías de financiación europea para abordar proyectos de carácter tecnológico, de mayor complejidad.
- Potencial de incrementar la colaboración con otras regiones para compartir buenas prácticas y proyectos.
- Dificultad para poner en valor el trabajo realizado, así como para canalizar la información de interés tanto a nivel interno como externo.
- Equipo poco estable en los últimos años.

Por último, en lo que respecta al ámbito de comunicación, HAZI debe focalizar esfuerzos en garantizar un mayor nivel de comunicación a todos los niveles, dando respuesta a las necesidades de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria, y de las diferentes Direcciones y Áreas de HAZI, así como impulsando un mayor nivel de comunicación interna.

PRINCIPALES RETOS

- **Asegurar la comunicación a todos los niveles:**
 - Dar respuesta a las necesidades de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria.
 - Dar respuesta a las necesidades de las diferentes direcciones y áreas de HAZI.
 - Mejora de la comunicación interna.
- **Poner en valor el potencial y la actividad desarrollada** por HAZI tanto a nivel interno como externo.
- Fortalecer la **marca HAZI**.
- **Revisar y clarificar la estrategia de marcas de HAZI** (Onekin, Sarean, Katilu, ...).

PRINCIPALES FORTALEZAS / AVANCES

- **Visión transversal de la organización.**
- **Valoración positiva del trabajo realizado junto con el ámbito de promoción.**
- **Avances** en materia de comunicación en los últimos años.
- Decisión de desarrollar un **plan de comunicación interno y externo.**

ÁMBITOS DE MEJORA

- **Necesidad de impulsar un mayor nivel de comunicación interna a todos los niveles** (factor que depende de toda la organización).
- Potencial de **mejora en la colaboración entre el área de comunicación y el resto de áreas.**
- Necesidad de diseñar y elaborar **presentaciones corporativas** (folletos, videos, ...).
- **Dificultad para poner en valor el potencial y el trabajo realizado por HAZI, hacia dentro y hacia fuera de la organización.**
- Necesidad de reforzar la **coordinación y relación con otras áreas de HAZI.**

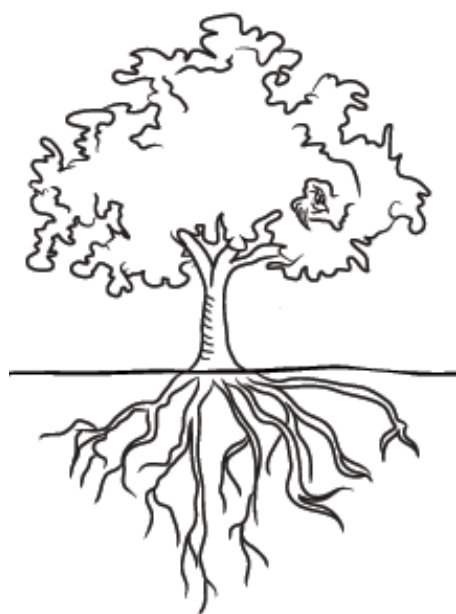
A nivel general de HAZI se identifican una serie de puntos fuertes, así como áreas de mejora en relación a la organización y la gestión interna.

Puntos fuertes/ avances		Áreas de mejora
Capacidades y perfiles - Alto conocimiento, equipo técnico profesional y cualificado. - Compromiso con el trabajo. - Necesidad de reforzar algunos perfiles que refuercen: - Capacidad de liderazgo y coordinación - Visión innovadora - Especialistas en algunos ámbitos - Algunos perfiles no adaptados al nuevo rol que se prevé en HAZI (necesidad de reciclar o reubicar). - Riesgo de pérdida de conocimiento en el caso de salida de personas clave (necesidad de asegurar cantera en todas los ámbitos).	Gestión de personas - Avance en nuevas propuestas y programas: - Plan de comunicación interno - Programa de formación interna - Código ético - Protocolo de acoso - Programa social - Registro horario - Plan de Igualdad - Plan de Euskera - Potencial de reforzar los sistemas de gestión de personas (evaluación, formación) y potenciar el sentido de pertenencia a HAZI. - Equipos poco consolidados por la alta movilidad y rotación interna. - Dificultades para contratar ciertos perfiles.	Organización y procesos - Avance en la integración de las tres culturas y el aprovechamiento de sinergias, con una visión más integral de la organización. A ello ha contribuido: - La puesta en marcha de cambios organizativos que han mejorado la orientación de los servicios (Emprendimiento + Formación) - La entrada de un nuevo Gerente - La identificación de ámbitos estratégicos de actuación y designación de un responsable con visión global (a excepción de pesca) - La sistematización de sistemas de gestión: Comités Operativos (con Jefes de Área) y el Comité de Dirección / seguimiento multidisciplinar. - Mejora de los procesos y herramientas de gestión, así como en el trabajo en base a estrategias y objetivos (ej: definición de 20 ámbitos estratégicos para realizar un seguimiento). - Decisión de implantar el Modelo de G. Avanzada. - Cierta sensación de caos y elevado grado de improvisación. Dificultad para garantizar un equilibrio entre la sistematización de procesos y la capacidad de respuesta a las necesidades del Gobierno Vasco. - Departamentos estancos y alto potencial de mejora en la coordinación, conocimiento mutuo y aprovechamiento de sinergias entre áreas de HAZI y ámbitos de trabajo. - Mecanismos de comunicación interna mejorables. - Potencial de reforzar y mejorar procesos y herramientas de gestión (no hay un mapa de proceso compartido). - Sistemática de planificación estratégica y gestión presupuestaria mejorable. - No se evalúa de manera sistemática los resultados obtenidos con el fin de identificar mejoras y oportunidades. - Ciertas limitaciones derivadas de la figura jurídica actual de HAZI, que pueden requerir una reflexión sobre otras alternativas que se adapten mejor a la propuesta de valor.
Cultura de empresa - Avance en la integración de las tres culturas. - Apoyo continuado entre Áreas que ha permitido garantizar la prestación de los servicios en momentos críticos. - Mayor apertura a colaborar con otros y refuerzo de la red de colaboradores a todos los niveles. - Estilos de dirección heterogéneos. - Ambiente laboral mejorable. - Cultura de innovación limitada y escasa dedicación de tiempo a pensar en formas distintas de hacer las cosas. - Necesidad de impulsar una cultura con mayor orientación al cliente.		



CAPITULO III--
--
RETOS DE
FUTURO

1. Principales retos y oportunidades de futuro



2.- Mejorar el servicio al cliente y reforzar la posición en el mercado con una propuesta de valor clara

1.- REFORZAR LA GESTIÓN INTERNA PARA APUNTALAR LAS BASES SOBRE LAS QUE CONSTRUIR LA ESTRATEGIA DE FUTURO

1. ADAPTAR LA ORGANIZACIÓN A LA PROPUESTA DE VALOR DESEADA:

- Revisión de la organización y funciones (a nivel general de HAZI y en cada área) para poner foco en tareas de mayor valor añadido (rol de coordinación y liderazgo) y garantizar la agilidad de respuesta y capacidad de adaptación a las necesidades
- Identificación de necesidades de formación, captación o movilidad de personas para adaptar la organización a la propuesta de valor definida

2. IMPULSAR UN MAYOR NIVEL DE TRANSVERSALIDAD, COORDINACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE SINERGIAS ENTRE ÁREAS Y ÁMBITOS DE TRABAJO:

- Mecanismos para compartir y coordinar el conocimiento existente en HAZI, de forma que se aporte mayor valor al Gobierno, a la cadena de valor agroalimentaria y de la madera y al territorio
- Mayor nivel de comunicación interna a todos los niveles
- Definición (cuando sea oportuno) de personas dentro de HAZI que sean los referentes en los distintos eslabones y sectores de las cadenas de valor.

3. REFORZAR LOS SISTEMAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN INTERNA EN EL MARCO DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA:

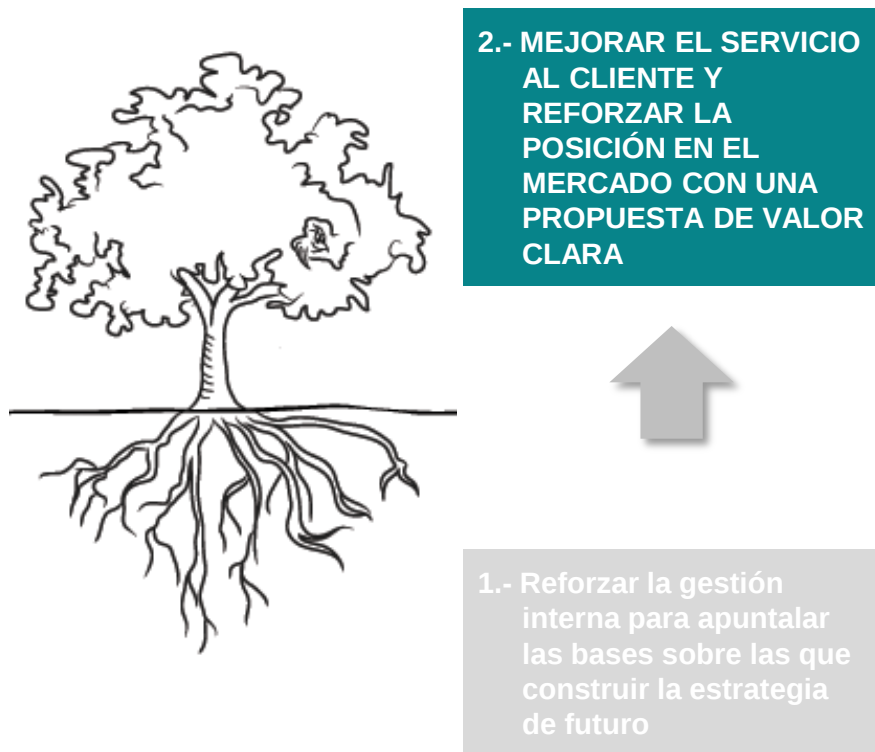
- Mejora de la eficiencia en los procesos internos y externos, y refuerzo de los instrumentos de evaluación, seguimiento (objetivos e indicadores) y control.

4. TRABAJAR PARA TENER PERSONAS MOTIVADAS Y CAPACITADAS:

- Revisión de los sistemas de gestión de personas (evaluaciones de desempeño, empoderamiento de áreas y personas, etc.)
- Desarrollar mecanismos para mejorar del clima laboral

5. PROMOVER UNA CULTURA MÁS INNOVADORA Y ABIERTA A LA COLABORACIÓN

6. GENERAR SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO CON EL PROYECTO DE FUTURO DE HAZI



1. **CLARIFICAR LA PROPUESTA DE VALOR Y EL ROL DE HAZI (EN BASE A LA HOJA DE RUTA DEFINIDA POR GOBIERNO – ENCARGOS):**
 - Foco en el desarrollo de servicios y proyectos estratégicos / de valor añadido que impulsen la transformación de la cadena de valor agroalimentaria y de la madera y la dinamización del territorio.
 - Asunción de un rol de liderazgo y coordinación, apoyado en la colaboración con agentes externos.
 - Desarrollo de una carta de servicios.
2. **IMPULSAR UNA MAYOR CERCANÍA AL GOBIERNO VASCO:**
 - Alineamiento y sistematización de las relaciones con Gobierno Vasco como cliente prioritario.
3. **REFORZAR LA REFERENCIALIDAD EXTERNA** (vía aportación de valor) y la imagen exterior de HAZI en la cadena de valor agroalimentaria y de la madera y el medio rural y litoral.
4. **POTENCIAR UNA MAYOR PROACTIVIDAD EN LA IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS ÁMBITOS, OPORTUNIDADES Y SOLUCIONES INNOVADORAS:**
 - Anticipándose a las necesidades del Gobierno Vasco.
 - Identificando oportunidades de transformación de la cadena de valor agroalimentaria y de la madera y el medio rural y litoral.
5. **CONSOLIDAR EL PROYECTO ONEKIN Y EL RECONOCIMIENTO DE HAZI** como referente en emprendimiento e innovación en la cadena de valor agroalimentaria y de la madera, y el medio rural y litoral.
6. **INTENSIFICAR LA COLABORACIÓN CON ALIADOS Y COLABORADORES QUE COMPLEMENTEN LA ACTIVIDAD DE HAZI**



CAPITULO IV

ESTRATEGIA Y DESPLIEGUE

1. Proceso

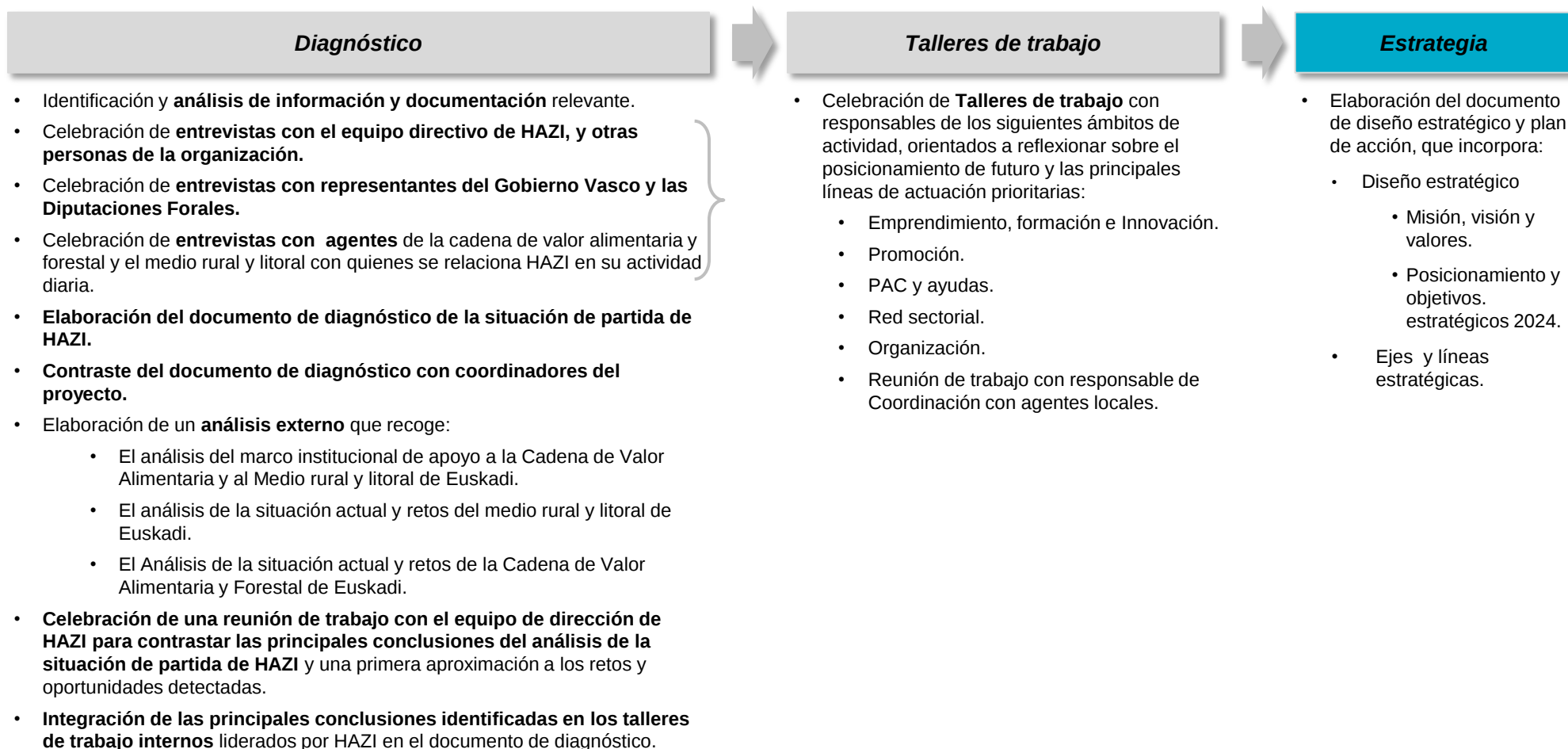
2. Estrategia

- Misión, visión y valores
- Posicionamiento y objetivos estratégicos 2024

3. Despliegue

El presente documento recoge un primer borrador del diseño estratégico de HAZI (Misión, Visión y Valores, y detalle del posicionamiento a 2024), así como de los principales Ejes, Líneas Estratégicas y acciones específicas para el periodo 2020-2024 (con detalle de responsables y plazos).

Este documento es el resultado del proceso de reflexión estratégica de HAZI, desarrollado entre julio de 2019 y febrero de 2020, que ha contado con la participación de personas del equipo de dirección de HAZI, Gobierno Vasco, Diputaciones Forales, así como de agentes de interés con los que se relaciona.



1. Proceso

2. **Estrategia**

- Misión, visión y valores
- Posicionamiento y objetivos estratégicos 2024

3. Despliegue

HAZI ha definido la misión de ser una entidad instrumental, útil, eficaz y con capacidad de aportar valor añadido a su cliente básico y principal: Gobierno Vasco.

PREMISAS BÁSICAS:

- HAZI es una **ENTIDAD INSTRUMENTAL DEL GOBIERNO VASCO**, cuya delegación de funciones y realización de encargos le legitiman y constituyen su razón de ser.
- El **GOBIERNO VASCO ES EL CLIENTE BÁSICO Y PRINCIPAL** de HAZI, cuya función principal debe ser responder a sus demandas y encargos.
- **LA EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA ES NECESARIA Y FUNDAMENTAL PARA AVANZAR Y ASPIRAR A MODELOS DE GESTIÓN AVANZADA**, y **EXIGE CONTAR CON UN EQUIPO MOTIVADO, CUALIFICADO** y con elevado conocimiento de las necesidades del Gobierno Vasco y el sector, para garantizar el cumplimiento de sus funciones.
- HAZI desarrolla su actividad en un **ENTORNO COMPLEJO** que exige un elevado nivel de coordinación y requiere **CONVIVIR EN MEDIO DE UNA AMPLIA DIVERSIDAD DE AGENTES** (Gobierno Vasco, Diputaciones Forales, agentes del sector), **LIDIANDO CON LAS INEVITABLES TENSIONES** que dicho contexto genera.

MISIÓN:

1. Ser una **entidad instrumental, útil, eficaz y con capacidad de aportar valor añadido** a nuestro cliente básico y principal: Gobierno Vasco, donde su delegación de funciones y servicios legitiman la razón de ser de HAZI.
2. Cumplir **los fines fundacionales** de HAZI.
3. Implantar modelos de gestión basados en la **excelencia** que permitan la evolución de la organización y disponer de una personalidad.
4. Crear las condiciones que permitan el **desarrollo profesional y vital** de las personas que trabajan en HAZI.

VALORES:

1. Profesionalidad, calidad y orientación al cliente
2. Transparencia y responsabilidad institucional
3. Orientación a resultados, eficiencia y rigor en la gestión
4. Gestión avanzada de la organización
5. Actitud de servicio, de colaboración y cooperación
6. Comportamiento honesto, respetuoso y empático
7. Responsabilidad social y sostenibilidad

VISIÓN:

Lograr, mediante la integración de políticas públicas,

- a) la **mayor competitividad**, sostenibilidad, desarrollo y capacidad de innovación de la cadena alimentaria y forestal de Euskadi;
- b) y la **mejora de la calidad de vida** de las personas del medio rural y litoral, y el mantenimiento del territorio y de sus valores naturales y culturales.

En la actualidad, HAZI inicia un nuevo periodo estratégico que implica abordar nuevos retos derivados de los cambios en el contexto político-normativo, y las dinámicas de transformación de la cadena de valor alimentaria y forestal y el territorio.

Contexto político y normativo en momento de cambio que genera incertidumbre



- Normativa cada vez más compleja y cambiante, con mayores exigencias de seguimiento y control en todos los ámbitos.
- Tendencia del Gobierno del Estado hacia la centralización.
- Mayor necesidad de coordinación interinstitucional.
- Proyecto Ley de Desarrollo rural: ordenamiento de la gobernanza del territorio.
- Incertidumbre en nueva PAC y nuevo PDR.
- Nuevos marcos estratégicos en la Viceconsejería que marcan las directrices a seguir:
 - PEGA – Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi
 - Marco estratégico del emprendimiento en la cadena alimentaria y forestal
 - Marco estratégico de Desarrollo de la Digitalización Inteligente en la cadena de valor de la gastronomía y alimentación de Euskadi
 - Estrategia Desarrollo Rural
- ODS como marco general.

Cadena de valor alimentaria y forestal en continuo proceso de transformación



- Innovación y diversificación para avanzar hacia procesos y productos de mayor valor añadido.
- Tendencia a la digitalización, que genera oportunidades de transformación en todos los eslabones de la cadena.
- Importancia de la sostenibilidad y la bioeconomía como espacio de oportunidad.
- Oportunidades derivadas de nuevas especies, nuevos usos y aplicaciones de la madera.
- Omnicanalidad y nuevos mercados.
- Adaptación a tendencias de consumo: alimentación saludable, producto local de calidad, km 0, 5ª gama, ecológicos, etc.
- Captación y capacitación de talento como factor crítico de competitividad.
- Nuevos requerimientos y necesidades formativas, que exigen una oferta adaptada y personalizada a sus necesidades.
- Interés de inversores y fondos internacionales por invertir en la cadena.
- Relevo generacional en las empresas de la cadena de valor.

Cambios y nuevos retos en el contexto del medio rural y litoral



- Envejecimiento de la población en general, y en especial en el entorno rural, que genera dificultades del relevo generacional.
- Cambios en el contexto de financiación.
- Importancia de fomentar la cultura y valores de emprendimiento, y promover una mayor diversificación de la actividad económica.
- Nuevos yacimientos de empleo y actividades de nicho ligados a servicios turísticos, educativos, y socio asistenciales.
- Extensión de la banda ancha.
- Captación de proyectos adaptados a la realidad y necesidades específicas de cada comarca.
- ...

En este contexto, HAZI quiere avanzar en su contribución a la competitividad y sostenibilidad de la cadena y el medio, a través de la focalización en servicios de alto valor añadido, asumiendo un rol de coordinador y catalizador de proyectos estratégicos. Todo ello, alineado con las prioridades de la política agroalimentaria de Euskadi.

Con este fin, es prioritario en el próximo periodo estratégico avanzar hacia una organización más cohesionada y preparada para dar respuesta a las nuevas necesidades de las instituciones, la cadena y el medio, y fortalecer los sistemas internos de gestión.



ORGANIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

HAZI quiere ser una organización más sólida y fortalecida en el horizonte 2024. Para ello, se han definido 13 objetivos estratégicos de carácter transversal a toda la organización, que se estructuran en 5 ejes:

- Estrategia compartida y alineada con Gobierno Vasco.
- Personas y organización cohesionada.
- Excelencia en la gestión.
- Innovación y modernización tecnológica.
- Vinculación con los clientes (y usuarios de HAZI) y transparencia con la sociedad, a través de la comunicación y proyección exterior.

Objetivos estratégicos transversales (de organización)

1. ESTRATEGIA compartida y alineada con Gobierno Vasco

- ✓ Asegurar un mayor nivel de coordinación con Gobierno Vasco como cliente prioritario, y con otros agentes del ecosistema de la Viceconsejería.
- ✓ Consolidar el marco estratégico definido y favorecer la vivencia de la Estrategia internamente.
- ✓ Adecuar la estructura organizativa a las prioridades estratégicas definidas.

2. PERSONAS y organización cohesionada

- ✓ Reforzar la **gestión de personas** y fortalecer la **cultura y el orgullo de pertenencia** a HAZI.
- ✓ Avanzar hacia una **organización más cohesionada** (transversalidad, coordinación y sinergias).
- ✓ Impulsar la **formación de las personas** como herramienta básica de motivación y actualización del conocimiento / valor de la organización.

3. Excelencia en la GESTIÓN

- ✓ Reforzar los **procesos, sistemas y herramientas de gestión**, para disponer de mayor rigor presupuestario y una plena coordinación entre áreas.
- ✓ Reforzar y garantizar la **seguridad de las tecnologías, aplicaciones y sistemas de información**.
- ✓ **Impulsar los planes transversales** ya iniciados anteriormente.

4. INNOVACIÓN y modernización tecnológica

- ✓ Evolucionar hacia un modelo de **organización más innovadora**.
- ✓ Avanzar en la **integración, desarrollo y modernización de tecnologías**, sistemas y herramientas clave.

5. Vinculación con CLIENTE y transparencia con la SOCIEDAD

- ✓ Impulsar el **reconocimiento y proyección exterior** de HAZI.
- ✓ Consolidar el papel/la función de Hazi como **servicio técnico y tecnológico** en el diseño y la gestión de instrumentos de apoyo sectorial
- ✓ Contribuir al **reconocimiento de la importancia** de la cadena alimentaria y forestal y del medio rural y litoral para el desarrollo económico y la sostenibilidad de Euskadi.
- ✓ Consolidar el **compromiso de HAZI con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)** y ganar referencialidad en este ámbito.

**ORGANIZACIÓN Y
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL**

Para HAZI, su principal activo son sus personas y el conocimiento que éstas atesoran. Y la potencia de la organización radica en la correcta gestión de dicho conocimiento. Junto a ello, una organización con una fuerte carga de soporte y conocimiento en TICs requiere una revisión interna, y adecuarse a las necesidades.

Todo ello, y tras el hecho del ciberataque, bajo unos parámetros de seguridad y protección máximos.

- Fortalecer la gestión del conocimiento, ambicionando nuevas funciones internas (open data).
- Desarrollar una plataforma tecnológica para la interoperabilidad entre agentes.

Objetivos estratégicos

- ✓ Acompañamiento y consultoría en **procesos de digitalización de la cadena alimentaria**
- ✓ Apoyo en materia de **seguridad informática** a las empresas del sector, un sistema propio solvente frente a la amenaza de ciber terrorismo, y que preserve la integridad y protección de los datos.
- ✓ **Asesoramiento y servicios de Infraestructuras y plataformas tecnológicas** a las empresas del sector

En el ámbito del observatorio, destacar la **consideración transversalidad del conocimiento** residente en HAZI, y para ello se deben dotar de mecanismos para la interconexión de las diversas áreas y estas con el Observatorio, para lograr que el conocimiento en Hazi sea compartido por todas las direcciones y sus áreas.

Entre sus objetivos estratégicos, destacan:

- ✓ **Operaciones Estadísticas oficiales** de la VAPPA.
- ✓ **Observatorio de precios.**
- ✓ **Informaciones de Coyuntura**, mediante el soporte y/o la colaboración con terceros ante consultas y planteamientos estadísticos. (Empresas, Clúster de la Alimentación, agentes sociales, universidades, asociaciones profesionales, y particulares).
- ✓ **Vigilancia e inteligencia de mercados** (big data, machine learning, partner tecnológico-académico).
- ✓ **Difusión de la información / conocimiento sectorial** al sector - Publicación de boletín estadístico y plataforma de acceso.

**EMPRENDIMIENTO,
INNOVACIÓN Y
TERRITORIO**

HAZI quiere contribuir a generar y consolidar proyectos, empresas y empleos competitivos y sostenibles en la cadena de valor alimentaria y forestal y en el medio rural y litoral de Euskadi, a través de 4 ámbitos de actuación principales:

- Coordinación y apoyo a proyectos emprendedores.
- Formación especializada dirigida a empresas y emprendedores.
- Activación del potencial innovador de la cadena y el medio.
- Asistir en la definición de herramientas de apoyo financiero.
- Acompañamiento al Gobierno Vasco en la revisión del modelo de gobernanza del territorio e identificación y desarrollo de proyectos tractores para el medio rural y litoral.

Objetivos estratégicos**En el ámbito de *Emprendimiento y la Formación*:**

- ✓ **Avanzar hacia un rol de coordinación** del ecosistema de apoyo al emprendimiento en la cadena y el medio en Euskadi, sistematizando la conexión con SPRI y otros agentes de apoyo al emprendimiento.
- ✓ Contribuir desde HAZI a **generar y desarrollar proyectos de emprendimiento más innovadores y de mayor valor añadido**, en colaboración con la red de mentores y aliados.
- ✓ **Desarrollar los servicios de formación estratégicos** en los que HAZI quiere ser referente.

En el ámbito de *Innovación*:

- ✓ Reforzar el **rol de HAZI como agente potenciador de la innovación** en la cadena y el medio.
- ✓ Acompañar y apoyar al **Gobierno Vasco en el desarrollo de la estrategia vasca de Bioeconomía**.

En el ámbito de la *dinamización territorial*:

- ✓ **Acompañar al Gobierno Vasco en el proceso de revisión del modelo de gobernanza del territorio**.
- ✓ **Desarrollar los servicios de manera eficiente**, asignando los recursos a los ámbitos de actuación definidos como prioritarios.
- ✓ Extender y reforzar la **colaboración con agentes externos**.
- ✓ **Definir e impulsar proyectos propios, y de carácter innovador**, acordes a las políticas de Gobierno Vasco.

A nivel *organizativo*:

- ✓ **Configurar un equipo de trabajo cohesionando, y avanzar hacia una organización más integrada y coordinada**, que favorezca un mayor aprovechamiento de sinergias entre las áreas de trabajo. Hacer crecer a las personas y los servicios, y dimensionar los equipos a las necesidades.

EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN Y TERRITORIO

Para ello, HAZI debe avanzar hacia un rol de coordinación de agentes del ecosistema de apoyo al emprendimiento en la cadena de valor alimentaria y forestal y en el medio rural y litoral de Euskadi. Ello implica:

- Canalizar, valorar, coordinar y realizar un seguimiento global de los proyectos de emprendimiento en la cadena y el medio que se apoyan desde los distintos agentes e instrumentos (Azti, Neiker, BCC, EIT Food...).
- Asegurar la conexión con el ecosistema general de apoyo al emprendimiento existente en Euskadi, especialmente SPRI y BICs.

ROL DE HAZI como coordinador de agentes del ecosistema de emprendimiento en la cadena de valor alimentaria y en el medio rural y litoral

- Conexión con el ecosistema general de apoyo al emprendimiento existente en Euskadi, especialmente SPRI y BICs.
- Canal de entrada y portal único de información (ONEKIN como herramienta de visibilización y acceso a todos los programas).
- Asesoramiento sobre programas y servicios de apoyo existentes.
- Valoración inicial de proyectos, a través de mentores con conocimiento del ecosistema.
- Canalización de los proyectos hacia las organizaciones y personas expertas más adecuados dentro del ecosistema.
- Seguimiento y control de los proyectos de emprendimiento en la cadena y el medio.



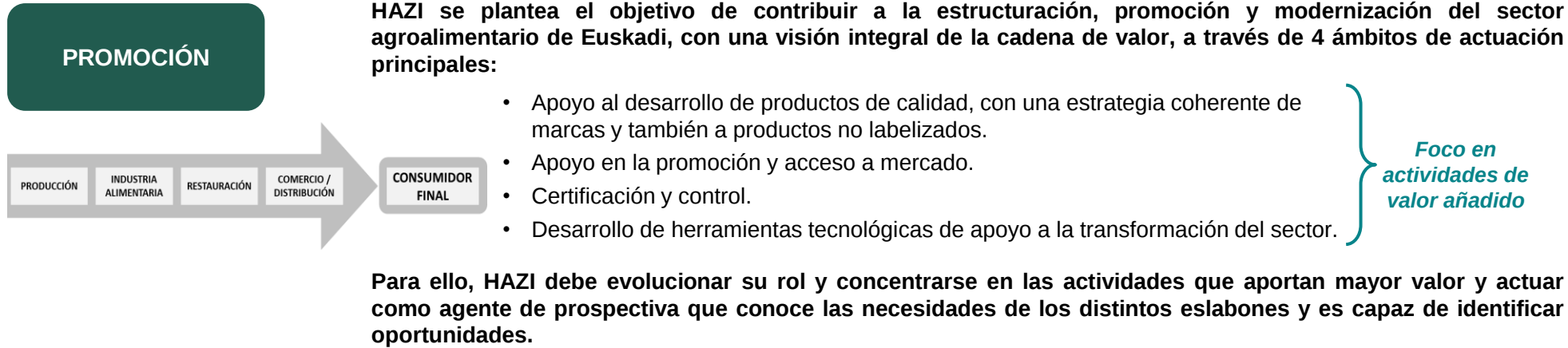
SERVICIOS / INSTRUMENTOS PRIORITARIOS

Emprendimiento, formación e innovación:

- Monitorización y acompañamiento a personas emprendedoras, con apoyo de la red de mentores.
- Sensibilización, dinamización y formación para personas emprendedoras.
- Apoyo en el relevo generacional.
- Formación específica y de valor añadido dirigida a las empresas y personas emprendedoras de la cadena y el medio (con apoyo de colaboración experta).
- Apoyo a la innovación en el sector y conexión con expertos.
- Apoyo en la búsqueda de financiación y ayudas.

Territorio:

- Apoyo en la gestión de Ayudas al Departamento.
- Despliegue de los PDRs comarcales.
- Secretaría técnica de Mendinet y GALP.
- Acompañamiento y aportación de conocimiento a las ADRs.
- Desarrollo de proyectos estratégicos de interés común.
- Dinamización de mujeres rurales.



Objetivos estratégicos

- ✓ Asistir al **sector alimentario en su estructuración**, con una visión integral de la cadena de valor y una estrategia diferencial de apoyo a segmentos prioritarios.
- ✓ Poner en marcha **ARDOA Basque Wine Office**. Y desarrollar todas las capacidades posibles en el ámbito de apoyo a la promoción, soporte a la comercialización, y de generación de conocimiento.
- ✓ Apoyar de manera eficiente el **desarrollo de productos de calidad** con una **estrategia coherente de marcas y también de productos no labelizados**:
 - ✓ **Manteniendo el prestigio y referencialidad** de los productos labelizados.
 - ✓ **Ampliando la gama de productos certificados**.
 - ✓ **Explorando nuevas vías y segmentos**.
- ✓ **Agilizar procesos y herramientas de certificación**.
- ✓ **Evolucionar los servicios de apoyo a la promoción, comercialización e internacionalización**, focalizando esfuerzos en las actividades de mayor valor añadido.
- ✓ **Impulsar una mayor cercanía y conocimiento a los distintos eslabones** de la cadena de valor (incluyendo desde la persona productora a la consumidora) para identificar sus necesidades y retos prioritarios.
- ✓ Promover un mayor nivel de **apertura y colaboración con otros agentes y estrategias** (ej. Clúster, ámbito ecológico, bienestar animal).
- ✓ **Apoyar la transformación de la cadena a través del desarrollo de herramientas tecnológicas** adaptadas a sus necesidades (modernización tecnológica, oportunidades de digitalización de la cadena, ...).
- ✓ Contar con un **modelo de organización y gestión** interna que favorezca la aportación de valor y el aprovechamiento de sinergias.

SERVICIOS/ INSTRUMENTOS PRIORITARIOS

- Soporte a marcas label de producto.
- Promoción y comercialización:
 - Internacionalización (misiones comerciales, misiones inversas, etc.).
 - Ferias.
 - Acciones promocionales.
 - Servicios de asesoramiento a empresas / consultoría.
- Desarrollo de nuevos productos certificados.
- Apoyo a productos de calidad no labelizados.
- Certificación y control.
- Acompañamiento a la Viceconsejería en políticas y acciones vinculadas a promoción de productos, marcas y mercados.
- Soporte informático a la cadena.
- Sistema de vigilancia y conocimiento. permanente de la cadena (demanda, precios, etc.).

PAC y PROGRAMAS
INSTITUCIONALES

HAZI quiere garantizar una respuesta ágil y eficiente a las necesidades de las instituciones y usuarios derivadas de las demandas de la Comisión Europea para la gestión de la PAC actual y la PAC post 2020. Para ello, HAZI apuesta por fortalecer la gobernanza y adecuar su organización interna al nuevo contexto, así como avanzar en el desarrollo y modernización tecnológico, de herramientas y de los sistemas de información geográficos.

Rol de HAZI

- Liderazgo y la coordinación de proyectos (manteniendo el contacto directo con el cliente, el control del aplicativos de gestión de ayudas y su capacidad de análisis y desarrollo para garantizar las integraciones) valorando la oportunidad de externalizar la ejecución.
- Dotación de herramientas y tecnologías que permitan eficiencia y simplificación en la gestión de ayudas y otros instrumentos de apoyo sectorial.
- Actitud proactiva en la propuesta de soluciones innovadoras (equilibrio entre mantener servicios existentes y adelantarse a las necesidades de Gobierno).
- Prestar servicios de asistencia técnica y tecnológica en el ámbito del diseño y la gestión de instrumentos de apoyo sectorial (ayudas PAC y otras).
- Apoyo en colaboradores y aliados externos para dar servicio.

Objetivos estratégicos

- ✓ **Sistematizar la relación con Gobierno** e identificar necesidades prioritarias (**fortalecer la gobernanza**).
- ✓ **Adecuar la organización interna al nuevos marco Europeo** (foco en la coordinación y el aprovechamiento de sinergias), y clarificar roles, funciones y responsabilidades.
- ✓ **Avanzar en el desarrollo y modernización de tecnologías y herramientas clave** para garantizar una respuesta ágil y adecuada a las necesidades (y desarrollos tecnológicos propios en proyectos estratégicos).
- ✓ Promover y asegurar una **integración entre sistemas, tecnologías y herramientas** disponibles.
- ✓ Impulsar un mayor nivel de **apertura a colaborar con aliados y agentes externos** que complementen la actividad de HAZI.
- ✓ **Configurar un equipo de trabajo cohesionando, y avanzar hacia una organización más integrada y coordinada.**

SERVICIOS/ INSTRUMENTOS PRIORITARIOS

- Servicio Técnico del Organismo Pagador.
- Asistencia técnica a la Autoridad de Gestión del PDR.
- Asistencia técnica OP en Controles sobre el terreno y Control de Expedientes PDR.
- SIGPAC.
- SITRAN
- Plataforma común de gestión de ayudas PAC.
- Plataforma de ayudas del Gobierno Vasco.
- Sistema de Información Geográfica.
- Asistencia a Infraestructura de Datos Espaciales del Gobierno Vasco.
- Análisis de impactos sectoriales ligados a la ordenación territorial.

OTROS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

Además, HAZI quiere potenciar otras áreas que contribuyen a la competitividad y sostenibilidad de la cadena alimentaria y forestal y el medio;

- Desde el punto de vista de prospectiva y relaciones exteriores, HAZI quiere continuar apoyando a la Viceconsejería en el despliegue de estrategias y proyectos institucionales e impulsando el desarrollo de proyectos europeos para reforzar la presencia exterior (generando alianzas estratégicas). Asimismo, desea reforzar las acciones en materia de prospectiva y coordinación de redes.
- En el ámbito forestal, HAZI debe de continuar desarrollando (de forma estratégica y con carácter estructural), la encomienda del Gobierno Vasco orientada a impulsar un mayor conocimiento de la situación del espacio forestal vasco, acompañar la adecuación del sector a las futuras implicaciones y exigencias derivadas del desarrollo de la bioeconomía, y promover la valorización social del sector, manteniendo la oferta de soluciones tecnológicas punteras.
- En relación al área de Medio Natural, se deberán orientar sus esfuerzos a asistir a la administración agraria vasca, tanto del punto de vista estratégico como administrativo, en aquellas cuestiones de incidencia medioambiental, en especial, en aspectos relacionados con el cambio climático y el cumplimiento de los ODS.
- Surge en esta reflexión estratégica la potencial idoneidad de centralizar todos los servicios que desde HAZI se prestan hacia el sector pesquero, dentro de una nueva área, llamémosle Arrantza. Si bien se considera una manera de poner en valor el trabajo que desde la Fundación se viene realizando, esta decisión se pospone a unas condiciones de organización más adecuadas.

PROSPECTIVA Y REDES

Objetivos estratégicos

- ✓ **Acompañar a la Viceconsejería en su presencia en redes:**
 - ✓ Construyendo proyectos en cooperación con partners de otros ámbitos geográficos y sectoriales.
 - ✓ Generando alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones (regionales u otras), con las que intercambiar y avanzar en objetivos comunes.
- ✓ **Anticipar escenarios que puedan ser decisivos en el medio y el largo plazo para el sector agroforestal y el medio rural vascos** (orientando antenas de seguimiento de políticas y de experiencias enriquecedoras en otros espacios geográficos, analizando tendencias y difundiendo conocimiento).
- ✓ **Apoyar a la Viceconsejería y a HAZI en el despliegue de estrategias y proyectos institucionales** que puedan ser enriquecidas y orientadas desde perspectivas globales amplias, europeas o internacionales, y en la incorporación de variables rurales en la gobernanza del territorio.

FORESTAL

Objetivos estratégicos

- ✓ **Impulsar un mayor conocimiento y control de la situación del Espacio y el Macizo Forestal Vasco.**
- ✓ **Fortalecer la colaboración y vinculación con los agentes vascos** de la cadena de valor forestal y de la madera.
- ✓ **Promover la valorización social del sector** forestal madera.

MEDIO NATURAL

Objetivos estratégicos

- ✓ **Mejorar la contribución de la agricultura y silvicultura al mantenimiento de la biodiversidad.**
- ✓ **Impulsar la resiliencia del medio rural frente al cambio climático** y favorecer su mitigación.
- ✓ **Promover una agricultura sostenible**, en consonancia con los objetivos de desarrollo sostenible.
- ✓ **Mejorar la integración ambiental de los planes y proyectos** que se desarrollen en el medio rural.

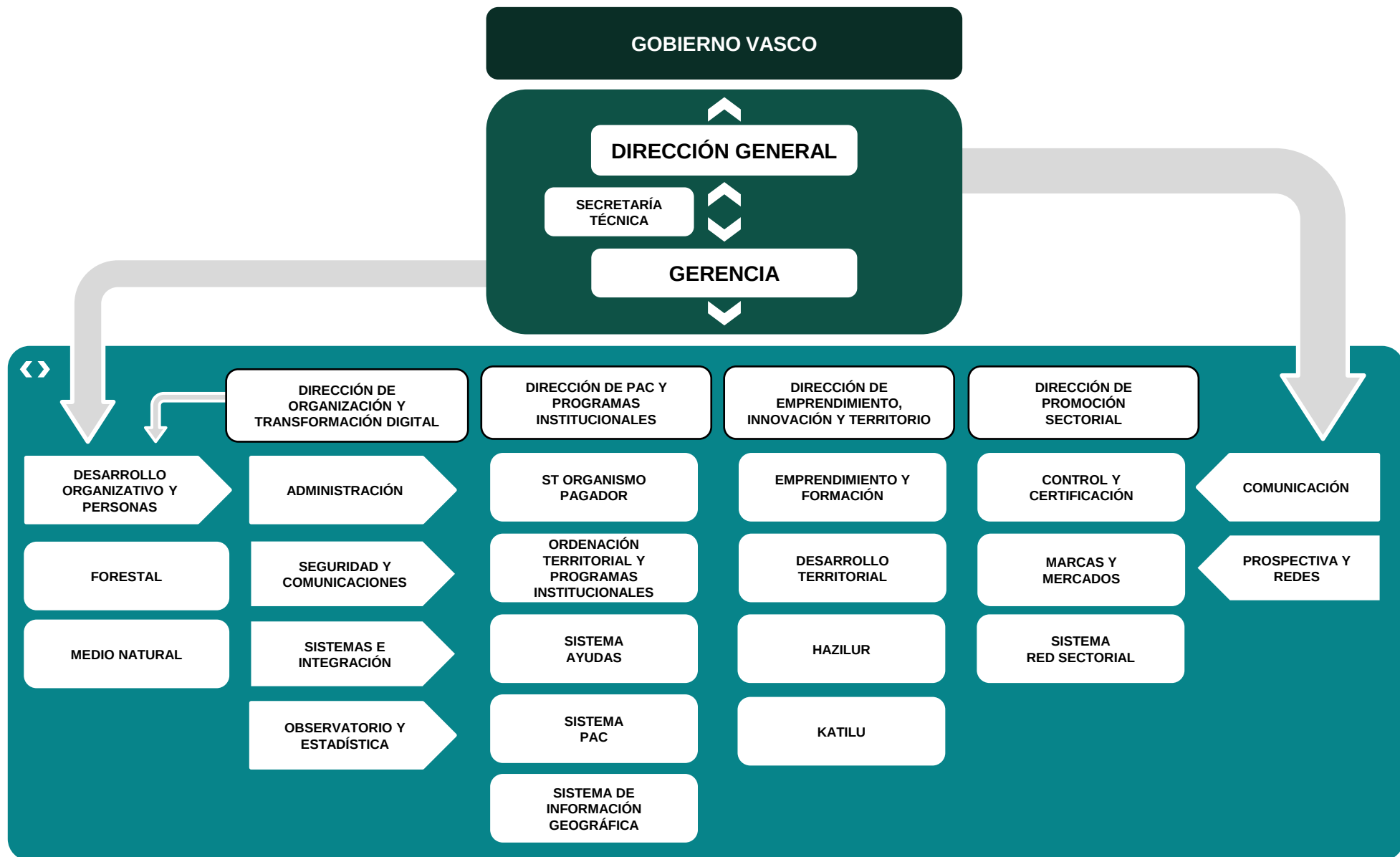
1. Proceso

2. Estrategia

- Misión, visión y valores
- Posicionamiento y objetivos estratégicos 2024

3. Despliegue

Se plantea, vinculado a este ejercicio de reflexión estratégica y de nuevos retos de organización, establecer una nueva organización interna que permita aprovechar los recursos existentes, fomentando una mejor coordinación interna, una clarificación de dependencias internas, procurando una mejor agilidad de respuesta y la adaptación a las necesidades identificadas.



De acuerdo con los objetivos estratégicos definidos, se han establecido 5 ejes de actuación transversales y de organización, y 4 ejes relativos a los principales ámbitos de servicios de HAZI.

5 ejes y 13 líneas estratégicas TRANSVERSALES de ORGANIZACIÓN

1. ESTRATEGIA, compartida y alineada con Gobierno Vasco

- 1.1. Coordinación con Gobierno Vasco y otros agentes del ecosistema de la Viceconsejería
- 1.2. Vivencia de la Estrategia
- 1.3. Organización alineada

2. PERSONAS y organización cohesionada

- 2.1. Gestión de personas
- 2.2. Organización más cohesionada e integrada
- 2.3. Equipo humano formado

3. Excelencia en la GESTIÓN

- 3.1. Procesos, sistemas y herramientas internas de gestión reforzados
- 3.2. Seguridad de los sistemas
- 3.3. Planes Transversales

4. INNOVACIÓN y modernización tecnológica

- 4.1. Organización más innovadora
- 4.2. Integración y modernización de tecnologías e infraestructuras

5. Vinculación con CLIENTE/USUARIO, y con la SOCIEDAD

- 5.1. Reconocimiento y proyección exterior de HAZI y sus marcas
- 5.2. Sensibilización hacia la sociedad
- 5.3. Compromiso con los ODS

5 ejes y 34 líneas estratégicas VINCULADAS A SERVICIOS EXTERNOS

6. CONOCIMIENTO e INTEGRACIÓN

- 6.1. Mejora de la gestión del conocimiento interno y externo e impulsar la función de Observatorio (open data).
- 6.2. Desarrollo de una plataforma tecnológica que permita mejorar el servicio de los clientes e interoperar entre ellos.

7. EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN Y TERRITORIO

- 7.1. Rol de coordinación del ecosistema de apoyo al emprendimiento en la cadena y el medio
- 7.2. Generación de proyectos más innovadores y de mayor valor añadido
- 7.3. Formación en ámbitos estratégicos
- 7.4. Potenciación de la innovación en cadena y medio
- 7.5. Desarrollo de la estrategia de Bioeconomía
- 7.6. Acompañamiento al Gobierno en la revisión del modelo de gobernanza del territorio.
- 7.7. Desarrollo de servicios de manera eficiente
- 7.8. Proactividad en la identificación de ideas
- 7.9. Colaboración con agentes externos

8. PROMOCIÓN

- 8.1. Estructuración del sector alimentario con visión integral de la cadena de valor
- 8.2. Estrategia coherente de marcas y de productos no labelizados
- 8.3. Procesos y herramientas de certificación más ágiles
- 8.4. Evolución de los servicios apoyo a la promoción, comercialización e internacionalización
- 8.5. Cercanía y conocimiento de las necesidades de la cadena (incluyendo el consumidor)
- 8.6. Apertura y colaboración con agentes e instrumentos externos
- 8.7. Apoyo a la transformación de la cadena

9. PAC Y PROGRAMAS INSTITUCIONALES

- 9.1. Fortalecimiento de la gobernanza
- 9.2. Adecuación de la organización interna a los nuevos marcos de la Comisión Europea
- 9.3. Avanzar en el desarrollo y modernización de tecnologías y herramientas clave.
- 9.4. Consolidar y avanzar en la prestación de servicios de consejo experto para las administraciones sectoriales.
- 9.5. Impulsar un mayor nivel de relación interna, y de apertura a colaborar con aliados y agentes externos

10. OTROS ÁMBITOS de actuación

- 10.1. Anticipación de escenarios / prospectiva
- 10.2. Coordinación de redes
- 10.3. Impulso de proyectos europeos
- 10.4. Despliegue de estrategias y proyectos exteriores
- 10.5. Conocimiento y control de la situación del sector forestal
- 10.6. Refuerzo de la colaboración con agentes de la cadena de valor de la madera
- 10.7. Valorización social del sector de la madera
- 10.8. Contribución del sector al mantenimiento de la biodiversidad
- 10.9. Reto del medio rural frente al cambio climático
- 10.10. Promoción de una agricultura sostenible (ODS)
- 10.11. Servicios institucionales de soporte a la administración agraria vasca

1. ESTRATEGIA, compartida y alineada con Gobierno Vasco

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
1.1. Asegurar un mayor nivel de coordinación con Gobierno Vasco como cliente prioritario, y con otros agentes del ecosistema de la Viceconsejería	Diseñar mecanismos para sistematizar la coordinación con Gobierno Vasco como cliente prioritario desde todas las Direcciones de HAZI (mayor coordinación que impulse cercanía y conocimiento de sus necesidades).											DIRECCIÓN GENERAL
	Habilitar reuniones cuatrimestrales entre Direcciones GV y HAZI, de perfil estratégico y orientador.											
1.2. Consolidar el marco estratégico definido y favorecer la vivencia de la Estrategia internamente	Definir un Plan de Comunicación de la Estrategia dirigido a los distintos colectivos de HAZI:											DIRECCIÓN GENERAL +RESP. COMUNICACIÓN + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
	• Definir estrategia con los distintos públicos objetivos, de toda la organización y de cada dirección en concreto.											RESP. COMUNICACIÓN
	• Elaborar un relato estratégico en un lenguaje comunicativo atractivo que permita una mejor comprensión y vivencia de la Estrategia.											RESP. COMUNICACIÓN
	• Comunicar la Estrategia de HAZI de forma que los trabajadores tengan una visión global de las prioridades definidas en el plan estratégico y entiendan sus implicaciones.											DIRECCIÓN GERENTE + RESP. COMUNICACIÓN
	• Empoderar y dar herramientas a Directores/as y Responsables de área para que trasladen los elementos clave de la estrategia.											DIRECCIÓN GERENTE + RESP. COMUNICACIÓN
	Definir una sistemática de seguimiento y evaluación de los objetivos definidos en NORABIDE2024.											DIRECCIÓN GERENTE + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
1.3. Adecuar la estructura organizativa a las prioridades estratégicas definidas	Adecuar la estructura organizativa (a nivel general de HAZI) a las prioridades estratégicas definidas, clarificar las dependencias y garantizar la agilidad de respuesta y capacidad de adaptación a las necesidades identificadas.											DIRECCIÓN GENERAL+ DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIONES
	Reformular los órganos de gestión para favorecer una visión integral de la situación y los retos de HAZI.											DIRECCIÓN GERENTE + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
	Revisar la idoneidad de la figura jurídica de HAZI para abordar los retos de futuro previstos.											DIRECCIÓN GENERAL + SECRETARÍA TÉCNICA

2. PERSONAS y organización cohesionada

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
2.1. Reforzar la gestión de personas	<u>Implantar medidas para mejorar en toda la organización el clima laboral (plan de choque), y su evaluación periódica.</u>											DIRECCIÓN GERENTE
	<u>Definir e implantar progresivamente un sistema de desarrollo de personas:</u> - Hacer seguimiento del cumplimiento de objetivos definidos para los diferentes niveles de la organización orientado a identificar y resolver desajustes. - Definir un procedimiento para favorecer el desarrollo de las personas. - Valorar la incidencia de un escenario de jubilaciones, y enfocar y planificar la estructura a futuro de los recursos humanos de la organización.											DIRECCIÓN GERENTE + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
	<u>Reforzar y sistematizar dinámicas de comunicación interna</u> (que contribuyan a lograr un mayor sentido de pertenencia a la organización y fomentar los valores de HAZI): - Identificación de contenidos clave a trasladar a los diferentes colectivos. - Definición de responsables / empoderamiento de Responsables de Área para la comunicación interna. - Definición de la periodicidad y los formatos de comunicación a poner en marcha al conjunto de la organización. - Revisar y redefinir Ganbara.											DIRECCIÓN GERENTE + RESP. COMUNICACIÓN
2.2. Avanzar hacia una organización más cohesionada (transversalidad, coordinación y sinergias)	<u>Poner en marcha mecanismos para favorecer un mayor nivel de coordinación y aprovechamiento de sinergias entre áreas y personas:</u>											DIRECCIONES
	Organización de espacios / sesiones de trabajo para compartir experiencias y aprendizajes / Reuniones sistemáticas de Direcciones y de Áreas.											SECRETARÍA TÉCNICA
	- Elaborar una agenda / programa que recoja el conjunto de actividades y acciones previstas (organizadas por HAZI o en las que HAZI participará de manera activa), y definir mecanismos para su difusión a nivel interno. - Mecanismos para mejorar la integración y comunicación entre las tres sedes de HAZI.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
	Reformular e implantar un nuevo organigrama en base a los retos de organización establecidos en el presente documento estratégico, reforzando un trabajo alineado a una visión más integral de la cadena de valor.											DIRECCIONES
2.3. Avanzar en la formación y la capacitación del equipo humano de HAZI	<u>Definir y poner en marcha un Plan de Formación y Desarrollo Competencial</u> para todas las personas de HAZI que aborde, entre otros aspectos: - Formación en comunicación, gestión de personas, y de procesos y organización, a nivel de Responsables de Área. - Formación técnica especializada en determinados ámbitos. - Desarrollo competencial.											DIRECCIÓN GERENTE + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS

3. Excelencia en la GESTIÓN

[illegible]

4. INNOVACIÓN y modernización tecnológica

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
4.1. Evolucionar hacia un modelo de organización más innovadora	Desarrollar el concepto de Taller/Laboratorio de Ideas, fomentando la colaboración y la participación en retos internos, y con una orientación innovadora.											DIRECCIÓN GERENTE + RESP. KATILU
	Impulsar herramientas y metodologías innovadoras (vinculado a LE 2.3).											DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.+ RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
	Identificar personas motivadas, curiosas y abiertas a desarrollar nuevas ideas, que puedan traccionar el desarrollo de proyectos innovadores dentro de la organización.											
4.2. Avanzar en la integración, desarrollo y modernización de tecnologías, sistemas y herramientas clave	Definir un plan de modernización de tecnologías y sistemas estratégicos que garanticen una respuesta ágil y adecuada a las necesidades de instituciones y sector.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	Evolucionar el rol de HAZI hacia el liderazgo y la coordinación de proyectos.											DIRECCIÓN GENERAL + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	Identificar aliados clave con conocimiento de nuevas tecnologías e impulsar una cultura de mayor apertura a colaborar con agentes externos.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	Diseñar un plan de mejora de las herramientas de gestión actuales.											DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	Explorar nuevos desarrollos en materia de digitalización y administración electrónica, así como nuevas aplicaciones y formas de trabajo.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	Abordar desarrollos tecnológicos propios en proyectos estratégicos derivados de las exigencias de la PAC.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.+ DIRECCIÓN DE PAC
	Avanzar en la integración de soluciones con terceros.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.+ RESP. SISTEMAS

5. Vinculación con CLIENTE / USUARIO, y con la SOCIEDAD

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
5.1. Impulsar el reconocimiento y la proyección exterior de HAZI y sus marcas / servicios	<u>Visibilizar la marca HAZI</u> con sus nuevos valores y su estrategia, bajo una política de comunicación más cercana a sus objetivos y PP.OO., obviando la mención a su formula jurídica (Fundación). Solo marca HAZI.											DIRECCIÓN GENERAL + RESP. COMUNICACIÓN
	<u>Revisar los valores asociados a la marca Eusko Label.</u>											DIRECCIÓN PROMOCIÓN + RESP. COMUNICACIÓN
	<u>Analizar la marca Basque, zer jan hura izan!</u> como marca paraguas de comunicación de todos los productos de calidad de Euskadi.											DIRECCIÓN PROMOCIÓN + RESP. COMUNICACIÓN
	Desarrollar una estrategia de marcas propias para proyectos estratégicos en el medio plazo (Onekin, SFC, Labean, etc.).											DIRECCIÓN GENERAL + DIRECCIONES + RESP. COMUNICACIÓN
	<u>Revisar y redefinir la web de HAZI.</u>											DIRECCIÓN GENERAL + RESP. COMUNICACIÓN
	<u>Desarrollar acciones de comunicación hacia el exterior que pongan en valor los distintos proyectos de HAZI</u> , buscando llegar a nuevos colectivos.											DIRECCIÓN GERENTE + RESP. COMUNICACIÓN
	<u>Elaboración de materiales corporativos de soporte para la difusión de los servicios, proyectos y actividades de HAZI</u> (Carta de Servicios, videos, etc).											RESP. COMUNICACIÓN
	<u>Analizar la inversión publicitaria</u> y proponer nuevas fórmulas para tener mayor impacto, y definir una metodología de análisis de impacto mediático.											RESP. COMUNICACIÓN
	<u>Elaborar un protocolo de crisis de comunicación</u> recogiendo un plan de gestión de riesgos reputacionales (HAZI y Eusko Label).											RESP. COMUNICACIÓN
	<u>Analizar fórmulas de medición de la satisfacción de usuarios y clientes.</u>											RESP. COMUNICACIÓN
5.2. Contribuir al reconocimiento de la importancia de la cadena alimentaria y forestal y del medio rural y litoral para el desarrollo económico y la sostenibilidad de Euskadi	<u>Desarrollar iniciativas de sensibilización y pedagogía hacia el consumidor y la sociedad</u> en relación a la aportación de la cadena de valor alimentaria y forestal y el medio al desarrollo económico y social de Euskadi: - Revisión de la marca Nirea y de las acciones de sensibilización - Poner en marcha nuevo contenido web. - Trabajar nueva propuesta divulgativa escolar - Organizar jornadas de trabajo en red.											RESP. COMUNICACIÓN
5.3. Consolidar el compromiso de HAZI con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y ganar referencialidad en este ámbito	<u>Analizar la contribución de HAZI a los ODS</u> e identificar acciones que refuercen el compromiso de la Fundación con los mismos.											RESP. MEDIO NATURAL + RESP. OBSERVATORIO + RESP. DESARROLL ORG Y PERSONAS
	<u>Implantar planes integrales</u> definidos en relación a temas sociales y medidas de RSC más allá de la actividad y de los objetivos fundacionales											RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS

6. CONOCIMIENTO e INTEGRACIÓN

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
6.1. Mejora de la gestión del conocimiento interno y externo e impulsar la función de Observatorio	Impulsar la función de Observatorio que centralice, explote y difunda el conocimiento y la información clave tanto hacia dentro de HAZI como hacia fuera.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.+ RESP. OBSERVATORIO
	Identificar y explicitar personas dentro de HAZI con conocimiento específico en los distintos ámbitos y eslabones y sectores de las cadenas de valor (“quien” sabe “qué”, ámbitos críticos).											DIRECCIONES
	Poner en marcha mecanismos para evitar la pérdida de conocimiento en caso de salida de personas clave (documentar procedimientos y conocimiento crítico, definir un mapa de conocimiento, etc.).											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. DESARROLLO ORGANIZ. Y PERS.
6.2. Desarrollo de una plataforma tecnológica que permita mejorar el servicio de los clientes e interoperar entre ellos.	Analizar los servicios que se ofertan en el mercado. Se incluye la plataforma de Gobierno (BATERA), su sinergias con el mercado y su adecuación al modelo de HAZI.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SISTEMAS E INTEGR. + RESP. SEG Y COM.
	Definir, diseñar y construir la plataforma y los servicios a proveer desde HAZI y su manera de crecer/evolucionar .											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SIST. E INTEGR.+
	Crear un catalogo de servicios TIC´s (dentro del ámbito Sistemas) para ofertar a nuestros clientes.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SISTEMAS E INTEGR
	Analizar el modelo de Interoperabilidad (API´s) que se plantea como intercambio de información. Experiencias de mercado.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SIST. E INTEGR
	Definir y diseñar la plataforma de Interoperabilidad y crear un procedimiento de como se implantan nuevos servicios.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SIST. E INTEGR
	Construcción y evolución de la plataforma de Servicios-Interoperabilidad.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SIST. E INTEGR
	Diseñar y desarrollar un modulo de monitorización (cuadro de mando) de uso de las plataformas.											DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SISTEMAS E INTEGR. + RESP. SEG Y COM.

7. EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN Y TERRITORIO

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
7.1. Avanzar hacia un rol de coordinación del ecosistema de apoyo al emprendimiento en la cadena y el medio en Euskadi	<u>Sistematizar la labor de coordinación de los agentes vinculados al ecosistema de emprendimiento</u> (Azti, Neiker, BCC, Eliko, Centros Tecnológicos, SPRI, otros agentes) y el servicio de asesoramiento sobre los programas y servicios de apoyo existentes.											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	<u>Reforzar HAZI como portal único de información</u> (ONEKIN como herramienta de visibilización de programas) y mantener actualizado el mapa de capacidades del ecosistema.											DIRECCIONES
	<u>Desarrollar una sistemática para realizar el control, seguimiento y evaluación de los proyectos.</u>											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO
	<u>Definir una sistemática de relación y coordinación con la Viceconsejería de Tecnología, Innovación y Competitividad</u> (mayor integración con SPRI y BICs).											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
7.2. Contribuir desde HAZI a generar y desarrollar proyectos de emprendimiento más innovadores y de mayor valor añadido	<u>Articular mecanismos para potenciar la colaboración con expertos</u> (SPRI, centros tecnológicos, BICs, universidades, otros agentes) que aporten conocimiento especializado y acompañamiento en proyectos.											+ RESP. KATILU
	<u>Completar / fortalecer la red de mentores</u> para garantizar el asesoramiento personalizado (personas de HAZI con conocimiento del entramado y el ecosistema de emprendimiento de Euskadi).											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO
	<u>Definir un procedimiento para mejorar la capacidad de filtrado crítico de los proyectos</u> vinculados a subvenciones en base a criterios objetivos.											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO
	<u>Reforzar los programas y medidas de apoyo al relevo generacional.</u>											RESP. FORMACIÓN Y EMPRENDIMIENTO
	Identificar las empresas y agentes clave de los diferentes subsectores productivos (plan de acompañamiento (auditorías y monitorización)).											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO
	<u>Revisar y ampliar el enfoque de la oferta formativa en emprendimiento y las acciones de sensibilización</u> orientadas a fomentar el espíritu y los valores emprendedores.											RESP. FORMACIÓN Y EMPRENDIMIENTO
	<u>Apoyar al Gobierno Vasco en el diseño de los programas / instrumentos de apoyo al sector.</u>											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO
7.3. Desarrollar los servicios de formación estratégicos	<u>Definir los programas formativos prioritarios en los que HAZI desea ser referente</u> , incorporando a agentes demanda y nucleares (clúster).											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + RESP. FORMACIÓN Y EMPRENDIMIENTO
	<u>Establecer canales de comunicación fluidos con el Departamento de Educación y Lanbide</u> , y desarrollo de la encomienda correspondiente.											RESP. FORMACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

7. EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN Y TERRITORIO

[illegible]

7. EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN Y TERRITORIO

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
7.7. Desarrollar los servicios de manera eficiente, asignando los recursos a los ámbitos de actuación definidos como prioritarios	<u>Reforzar la aportación de conocimiento y el acompañamiento a las ADRs para aportar valor y favorecer su empoderamiento</u> (no soporte directo en la gestión): - Organizando un plan de formación a gerentes y personal técnico de ADRs en materia de capacidades y habilidades de gestión. - Poner en valor el conocimiento ya existente en HAZI y su labor como “observatorio” de buenas prácticas en el medio rural.											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + RESP. TERRITORIO
	<u>Avanzar en la dinamización de mujeres rurales:</u> - Identificar el conjunto de proyectos y actuaciones desarrollados en Euskadi (en colaboración con la Viceconsejería). - Unificar dentro de HAZI todos los servicios vinculados al apoyo a la mujer. - Promover una mayor visibilidad y participación de las mujeres rurales.											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + RESP. TERRITORIO +RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
7.8. Impulsar un mayor nivel de proactividad en la identificación de ideas y proyectos a desarrollar	<u>Identificar y desarrollar proyectos estratégicos de interés común</u> , basados en la focalización (proyectos piloto, identificación vía PDRs comarcales).											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + RESP. TERRITORIO
7.9. Extender y reforzar la colaboración con agentes externos	<u>Consolidar el trabajo en red con los agentes territoriales</u> , aprovechando recursos y conocimiento, con el fin de generar mayor impacto en las zonas rurales y dependientes de la pesca.											DIRECCIONES + RESP. TERRITORIO

8. PROMOCIÓN

[illegible]

8. PROMOCIÓN

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
8.5. Impulsar una mayor cercanía y conocimiento a los distintos eslabones de la cadena de valor (incluyendo el consumidor para identificar sus necesidades y retos prioritarios)	<u>Identificar necesidades de la gran industria transformadora a las que HAZI puede contribuir con sus capacidades</u> (ej. Apoyo en programas europeos, internacionalización, etc.).											DIRECCIÓN PROMOCIÓN
	<u>Poner en marcha actuaciones que favorezcan un mayor nivel de acercamiento al sector pesquero:</u> - Integrar dentro de HAZI todos los servicios vinculados al sector pesquero. - Sistematizar mecanismos para mejorar la coordinación con el FLAG.											DIRECCIÓN PROMOCIÓN + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. RED SECTORIAL
												DIRECCIÓN PROMOCIÓN + RESP. TERRITORIO
8.6 Promover un mayor nivel de apertura y colaboración con otros agentes y estrategias (ej. Clúster, ámbito ecológico, bienestar animal)	<u>Mantener la dinámica de comunicación y coordinación iniciada con el Cluster de Alimentación de Euskadi</u> para identificar y priorizar necesidades en los distintos eslabones de la cadena de valor.											DIRECCIÓN GENERAL + DIRECCIÓN PROMOCIÓN
	<u>Establecer una sistemática de relación y coordinación con el producto ecológico y las Denominaciones de origen.</u>											DIRECCIÓN PROMOCIÓN
	<u>Analizar el interés y la viabilidad de externalizar servicios y actividades de menor valor añadido</u> (ej: visitas, trabajo de campo en control y certificación, servicio de vendedors en puntos de venta, etc.).											DIRECCIÓN PROMOCIÓN + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
8.7. Apoyar la transformación de la cadena a través del desarrollo de herramientas tecnológicas adaptadas a sus necesidades	<u>Desarrollar un plan de adecuación de tecnologías y aplicaciones clave</u> que garanticen una respuesta ágil y adecuada a las necesidades del sector (vinculado a LE 3.1.).											DIRECCIÓN PROMOCIÓN + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	<u>Sistematizar la relación con el sector para potenciar el feedback</u> e identificar oportunidades de mejora en aplicativos y herramientas.											DIRECCIÓN PROMOCIÓN + RESP. RED SECTORIAL
	<u>Desarrollar acciones para la adecuación tecnológica de los procesos de certificación y control.</u>											DIRECCIÓN PROMOCIÓN + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	<u>Identificar de manera proactiva oportunidades de digitalización de la cadena de valor alimentaria y forestal y el medio rural y litoral</u> (proactividad en la identificación de soluciones y alternativas)(vinculado a LE 2.3.).											DIRECCIÓN PROMOCIÓN + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
8.8. Contar con un modelo de organización y gestión interna que favorezca la aportación de valor y el aprovechamiento de sinergias	<u>Adecuar la organización interna y revisar las funciones</u> del personal del conjunto de la Dirección con el objetivo de focalizar los esfuerzos en actividades de mayor valor añadido, teniendo en cuenta la necesidad de dar respuesta a nuevos encargos y retos.											DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIÓN PROMOCIÓN
	<u>Mejorar la capacitación del equipo</u> de personas para reforzar una visión más integral de la cadena.											DIRECCIÓN PROMOCIÓN + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
	<u>Mejorar las aplicaciones y sistemas de gestión de proyectos</u> (inversión en software y formación del equipo).											DIRECCIÓN PROMOCIÓN + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. RED SECTORIAL

9. PAC y Programas Institucionales

[illegible]

9. PAC y Programas Institucionales

[illegible]

9. PAC y Programas Institucionales

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
9.5. Impulsar un mayor nivel de relación interna, y de apertura a colaborar con aliados y agentes externos	<u>Análisis de necesidades e identificación y desarrollo de proyectos estratégicos en cooperación:</u> • Con otras áreas de HAZI. • En el marco Europeo.											DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIÓN PAC Y SI
	<u>Intensificar la colaboración con aliados y colaboradores que complementen la actividad de HAZI:</u> • Establecimiento de un mapa red de colaboradores y referentes. • Participación en eventos y redes a nivel europeo. • Fomento del conocimiento del trabajo de otras entidades europeas de apoyo al trabajo de organismos pagadores.											DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIÓN PAC Y SI + RESP. PROSPECTIVA Y REDES

10. OTROS ÁMBITOS de actuación

[illegible]

10. OTROS ÁMBITOS de actuación

[illegible]

10. OTROS ÁMBITOS de actuación

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
10.8. Mejorar la contribución de la cadena de valor alimentaria, de la madera y del medio rural a la preservación de la biodiversidad	<u>Inventariar y caracterizar los sistemas agrarios de alto valor de la CAPV.</u>											RESP. MEDIO NATURAL
	<u>Identificar manejos y producciones que contribuyan a la preservación de la biodiversidad.</u>											
10.9. Desarrollar conocimiento y prácticas de gestión tanto en el sector primario como en el conjunto de la cadena de valor ante nuevas condiciones climáticas	<u>Elaboración de un plan de acción del sector primario vasco para mitigar y adaptarse al cambio climático</u>											
	<u>Desarrollo de herramientas</u> que permitan la toma de decisiones a gestores y profesionales del sector primario											RESP. MEDIO NATURAL + RESP. PROSPECTIVA Y REDES
	<u>Identificación de nuevas prácticas de adaptación al cambio climático</u>											
	<u>Cartografiado de sumideros de carbono.</u>											RESP. MEDIO NATURAL
	<u>Inventario de emisiones GEI en los distintos procesos de la cadena alimentaria.</u>											RESP. MEDIO NATURAL
10.10. Promover una agricultura sostenible, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	<u>Apoyo a la administración agraria en la adecuación del Pacto Verde y las políticas europeas en base a objetivos ambientales.</u>											DIRECCIÓN PAC + RESP. MEDIO NATURAL
	<u>Definición y cálculo de indicadores de sostenibilidad agraria.</u>											RESP. OBSERVATORIO
10.11. Continuar dando soportes y servicios institucionales, mejorados y optimizados, a la administración agraria vasca	<u>Desarrollo de herramientas para agilizar/homogeneizar la evaluación ambiental</u>											RESP. MEDIO NATURAL
	<u>Elaboración de dictámenes sobre la afección al medio natural</u> de los planes y proyectos											RESP. MEDIO NATURAL
	<u>Apoyar los procesos de evaluación ambiental</u> de los proyectos con incidencia en el medio rural.											RESP. MEDIO NATURAL
	<u>Mejorar la gobernanza de los espacios agrarios de interés para la conservación:</u> • Elaborar un marco estratégico para la red de ENP. • Definir y dinamizar mesas de coordinación entre agentes públicos y privados.											DIRECCIÓN GENERAL + RESP. MEDIO NATURAL

