

01 /

KONFIANTZA INSTITUZIONALA ETA ALIANTZA ESTRATEGIKOAK 1. SAIOAREN LABURPENA

Edukiak

1.Saioaren testuingurua.....	4
2.Eremuaren definizioa: Konfiantza instituzionala eta aliantza estrategikoak	5
3.Etorkizunerako esparru-baldintzak: Hasierako diagnostikoa	6
4.Parte-hartzaileek diagnostikoari egindako ekarpenak Funtsezko ideiak eta etorkizuneko erronkak	10
5.Ondorioak, eztabaidarekin jarraitzeko	13

Saioaren testuingurua

Helburua

Abiapuntuko diagnostiko bat adostea, eremuaren analisi sistemikoan oinarritua, eta ondorengo lana egituratuko duten funtsezko elementuak eta gai estrategikoak identifikatzea.

Saioaren datuak

Lekua eta eguna:

Donostiako udala
2026ko uztailaren 1a

Saioaren iraupena:

3 ordu
(16:00 – 19:00)

Parte-hartzaile kopurua:

21

Emakumeak: 10

Gizonak: 11

Eremuaren definizioa: Konfiantza instituzionala eta aliantza estrategikoak

2.

Hirien erronka handiek eragile askoren inplikazioa eskatzen dute. Esparru horrek herritarren, erakundeen, enpresen, unibertsitateen eta gizarte-eragileen arteko konfiantza nola indartu hausnartzera gonbidatzen gaitu, etorkizuneko erronkei elkarrekin aurre egiteko.

Elkarrizketak lankidetzan, parte-hartzean eta akordio iraunkorrak sortzeko gaitasunean jarriko du arreta, proiektu partekatuak bultzatzeko eta hiriaren gobernantza indartzeko.

Abiapuntua

Herritarren partaidetza
Konfiantza instituzionala
Lankidetza publiko-pribatua
Aliantza estrategikoak
Gobernantza eta erabakiak hartzea
Etorkizunerako akordioak eraikitzea

5

Etorkizunerako esparru-baldintzak: Hasierako diagnostikoa

Donostiako Udaleko Presidentetza Zuzendaritzak eta Silvan & Miracle-k parte hartu dute hasierako diagnostiko hau egiten.

Informazio zehatzagoa nahi izanez gero, kontsultatu hasierako txostena, www.donostia.eus/donostiarr2040 webgunean eskuragarri.

Demokrazia eta polikrisia

Lan-ildo hori aztertzeko, maila anitzeko eta faktore anitzeko diagnostiko bat egin behar da. Ildo horretan, demokraziaren krisiari buruzko eztabaidara mugatzen da abiapuntua. Duela urte asko arte, "demokrazia krisian dago" baieztapena entzuteak izugarritzko eragina sortzen zuen Fukuyamak XX. mendearen amaieran deskribatutako agertokia beren gain hartu zutenen artean; izan ere, Berlingo Harresia erori ondoren, erregimen demokratikoa sistema hegemoniko gisa finkatu zela zirudien. Gorabeherak gorabehera, demokrazia garaikideek nolabaiteko egonkortasuna lortu zuten, harik eta 2017an zenbait datuk bilakaera aldatzen ari zela adierazi zuten arte. Munduko demokrazien kopurua murriztu egin da, horrek atzerakada demokratikoa ekarri du, eta hori hainbat frontetan islatzen da.

Alde batetik, kanpoko inguruabarrak daude. Hainbat hamarkadaren ostean, lehen aldiz, erregimen autokratikoen pean bizi diren biztanle gehiago daude erregimen demokratikoen pean bizi direnak baino; hein batean, aldaketa horren arrazoia da India (mila milioi biztanle ditu) demokrazia bat izatetik autokrazia izatera igaro dela. Varieties of Democracy (V-Dem) erakundearen arabera, munduko herrialdeen laurden bat autokratizazio-prozesu aktiboetan murgilduta dago, baita sistema garatu eta egonkor gisa sailkatzen direnak ere; adibidez, Erresuma Batua, Italia edo Amerikako Estatu Batuak kalitate demokratikoa oso azkar ari dira galtzen.

Bestalde, narriadura horrez gain, hiru faktorek eragindako barne-inguruabarrak daude. Lehenik eta behin, aldaketa bat dago herritarren pertzepzio subjektiboan: politika publikoen erabiltzaile huts izateari utzi dio, informazio eta parte-hartze handiagoa duen zeregin aktibo bat eskatzeko. Bigarrenik, nazio-estatuak gero eta zailtasun handiagoa dute lehia eta konplexutasun globalaren testuinguruan zerbitzu publikoak emateko. Hirugarrenik, zailtasun horrek ahuldu egiten du herritarrek erakundeetan duten konfiantza, eta sistema demokratikoarekiko asegabetasun-iturri bihurtzen da. Horrelako tentsioen adibide bat da Alemaniako zerbitzu sekretuek ohartarazi zutela Alemaniako ordena konstituzionalerako arriskurik handiena ez datorrela kanpoko presioetatik (Errusia, Iran, tentsio ekonomikoak), baizik eta eskuin muturreko indarkeriatik.

Ezegonkortasun globalaren esparru horri polikrisi esaten dio Adam Tooze. Kontzeptuak irismen globaleko krisien aldibereko bat-egitea deskribatzen du, hala nola klima-aldaketa, pandemiak, migrazio-prozesuak, aldaketa geopolitikoak eta soziodemografikoak. Horien eragina, ordea, toki-

eremuan zehazten da. Gatazka globalen eta logika polarizatu zein krispatuen ondorioz, estatu-nazioa ahuldu egin da, eta ez da gai kudeatzailer nagusi izateko, eta ondorioz, tokiko erakundeak jartzen ditu agendaren erdigunean. Gai horiek beren eskumen formalak gainditzen badituzte ere, udalak interpelatuta sentitzen dira, arazo konplexuei (etxebizitza, mugikortasuna, segurtasuna, migrazioa edo klima-aldaketa) erantzutea exijitzen dietelako herritarrek. Paradigma-aldaketak erakusten du udal-erakundeak, hurbiltasunagatik, esperimentazio demokratikoko laborategi bihurtzen direla.

Konfiantza instituzionala eta udal-gabeziak: hurbileko demokrazia baterantz

Lupa Euskadin eta haren lurralde historikoetan jartzen badugu, ikusiko dugu oraindik ez dela sortu arestian aipatutako demokraziaren krisi-joera globala jarraitzeko ekaitz perfekturik; hala ere, herritarrek erakundeengan duten konfiantza murrizten ari dela ikusten da, baina ñabardurak daude, gobernu-mailaren eta aktore motaren arabera.

Eusko Jaurlaritzak, foru-aldundiek, Eusko Legebiltzarrak eta udalek dituzte konfiantza-maila handienak, zerbitzu publikoen hornitzaile nagusi gisa duten eginkizunari lotuta, eskumen-gaitasuna dela eta. Udalen barruan, beherakada bat ikusten da, bi krisi zehatzekin lotuta: etxebizitza eta segurtasuna. Ondorioz, konfiantza handiko bloke horretan balorazio txarrena jaso duen erakundeak dira udalak. Aldiz, Gobernu zentralak eta Diputatuen Kongresuak, zerbitzuak zuzenean gutxiago ematen dituztenez eta borroka politikoarekiko esposizio handiagoa dutenez, konfiantza-maila apalagoa dute. Alderdi politikoak eta komunikabideak dira okerren baloratutako eragileak. Lehenengoak, gizarte-eskaerak bideratzeko funtzioa galdu dutelako; eta bigarrenak, sare sozialen eta formatu berrien lehiagatik, batez ere gazteen artean, albisteak kontsumitzetik berriak ekoiztera igaro baitira.

Udalek, eragile nagusi diren aldetik, erronka handiei egin behar diete aurre, baliabide eta gaitasun mugatuekin. Hala, udal-erakundeek kudeaketa zailtzen duten hiru gabezia dituztela identifikatu da. Lehenik eta behin, ezagutza-defizita, eragile instituzionalek ez dute gai publikoen konplexutasunari aurre egiteko behar den jakintza guztia; bigarrenik, gaitasun-defizita, udal bakar batek ere ezin ditu abian jarri Donostia bezalako hiri batek behar dituen ekimen guztiak; eta hirugarrenik, legimititate sozialaren defizita, erabakiek ez baitituzte beti herritarren eskaerak kontuan hartzen. Horiei beste erronka bat gehitu behar zaie: tradizionalki baztertu izan diren ahotsak –bai motibazio ezagatik edo prozesua ez ezagutzeagatik– eztabaida-prozesuetan txertatzea. Pertsona askok parte hartzen dute zuzeneko kontaktu bat dutelako, eta hark parte hartzera gonbidatzen dituelako. Hori ikusita, galdera hau planteatu behar da: zenbat jende ez duen parte hartzen lotura hori ez izateagatik, nahiz eta ekarpen garrantzitsuak izan.

Era berean, demokraziak gatazka eta desadostasuna nahita eta modu parte-hartzailean kudeatzea ere badakar. Polarizazioak eta konfrontazioak markatutako gizarteetan, non lurzoru komun partekatua hautsi dela dirudien, jarrera desberdinen arteko deliberazioa modu zuzenagoan eman daitekeen espazio gisa aurkezten da tokiko esparrua, eta horrek demokraziaren dimentsio agonista edo antagonista bere gain hartzea eskatzen du, hura saihestu beharrean.

Gaur egungo konplexutasunari XXI. mendeko hurbiltasuneko demokraziaren ikuspegitik heldu behar zaio, sistema indartsuak lortu nahi baititu, herritarrek modu aktibo, kontziente eta arduratsuan parte har dezaten gai publikoen definizioan eta eztabaidan. Testuinguru horretan, garrantzitsua da lurralde-mailan hausnartzea nola definitzen dugun demokrazia, konfiantza-krisiak nola eragiten dien erakundeei eta zer eginkizun bete behar duten erakundeei, zehazki, herritarrengandik hurbilen daudenek. Udal batek "Donostiarra 2040" gisako deliberazio eta prospekzio-prozesuak bultzatzen dituenean, demokrazia sendo bateranzko aurrerapen-logika bat planteatzen du, askotariko ezagutzak txertatzen dituen eta herritarren partaidetzarako bideak dibertsifikatzen dituen –lau urtez behin botoa ematetik eta gai publikoak agintari publikoen esku uztekitik harago joanda–. Horrek atea irekitzen die joera globalaren aurka doazen egiteko modu berriei: hau da, ongizate komuna lortzea interes partikularren defentsaren gorakadaren aurrean; elkarrizketa irekiak eta askotarikoak sortzea; akordioaren zentzua irabaztearen edo galtzearen logikaren gainetik lantzea; eta proiektuen eraginkortasuna hobetzea, parte-hartzeari, hurbiltasunari, eragile anitzen arteko lankidetzari eta elkarrekiko konfiantzari esker.

Donostiako herritarren partaidetza-ereduaren diagnostikoa eta etorkizuneko azterketa- eta ekintza-esparrua

Donostiako herritarren parte-hartzearen eredua aztertzeko, Archon Fungen demokraziaren kubora jotzen da, zeinak hiru dimentsio baloratzen baititu parte hartzeko ekimenetan. Lehenik, nork parte hartzen duen (prozesuaren irekiera-maila); bigarrenik, nola erabakitzen den (deliberazioa, borondateak boto bidez gehitzearen aurka); eta, hirugarrenik, zer agintaritzea duten hartutako erabakiek (udalarentzat lotesleak diren ala ez). Esparru horrek aukera ematen du ekimen heterogeneoen analisi deskribatzaile komun bat egiteko, horien arteko konparazioa egiteko, eta irakurketa kritiko bat egiteko "partaidetzako" edo "demokratiko" erakunde-autoizendapenetik harago. Hiru dimentsio horiei bi ardatz osagarri gehitu behar zaizkie. Alde batetik, instituzionalizazioa, parte-hartzearen berme juridikoaren esparru gisa ulertuta; eta, bestetik, sustraitzea, hau da, udalak herritarren artean kultura parte-hartzailea sortzea. Donostiako neurriei esparru hori aplikatuta, diagnostikoa desberdina da:

1. Partaidetzazko aurrekontuak: mekanismo ezagunenetako bat dira. Irekitasun handia dute, baina deliberazio gutxi eta gardentasun falta herritarren proposamenak hautatzeko irizpide teknikoetan.
2. Araudiak eta ordenantzak: irekiera ertaina dute, eztabaida gutxi eta autoritate gutxi azken emaitzari buruz, baina positibotzat jotzen da pertsonen bigarren txanda batean beren proposamena onartu zen ala ez jakitea.
3. Urrezko danborra: boto bidez erabakitzen da, baina Bozeramaileen Batzordean alde aurretik akordioa lortzen bada, ez da bozkatzen. Hori dela eta, prozesu sinboliko hutsa da, eta mezu kontraesankorra bidaltzen zaie herritarrei: teoriarik, botoa eman dezakete, baina, gero, haiekin zerikusirik ez duen akordio politiko baten bidez, eskubide hori ondoriorik gabe geratzen da.
4. Herritarren Merezimenduaren Domina: proposatzeko gaitasuna baino ez dago, herritarrek ez dute ez botorik ez aginterik; eragile politikoek erabakitzen dute.
5. Puntu kritikoaren mapa: batez ere emakumeek bultzatzen dute, eta ez da zikloa ixten. Hau da, ez da azaltzen udalak zer egiten duen puntu horiekin.

6. Donostiako Plan Orokorra: prozesurik osatuena da. Parte-hartze zabala du eta juridikoki loteslea da. Hala ere, herritarrak kanpoan geratzen dira azken zatian.
7. Auzo mailako parte-hartzea: harreman askoz ere hurbilagoa egiten den lekua da, non eztabaidarako eta partaidetzarako gune gehiago susta daitezkeen, ez botoaren bidez bakarrik.

Gainera, eguneroko jarraipena egiteko aukera ematen du, auzo-elkarteekin egiten den lanaren bidez. Baterako lan horrek ibilbidea du, eta zikloa itxi egiten da.

Diagnostiko horretatik abiatuta, geure buruari galdetu behar diogu zer udal mota behar dugun Donostiako Udalaren zereginean paradigma-aldaketa bat sustatzeko. Hau da, hauteskundeak irabazteak ematen dion legitimitatearen arabera gobernatzen duen aktorea izatetik gobernantza kudeatu eta egituratzen duen aktorea izatera igarotzea, hainbat eragileri (erakundeak, enpresak, akademia eta komunitatea) etorkizuneko ekimen handiak nahita definitzeko deialdia eginez.

Lankidetzazko gobernantza proposatzen da udal kudeaketarako tresna gisa: askotariko ezagutza eta hotsak biltzen ditu, ezagutza tekniko-instituzionalean, akademiko-zientifikoan, enpresarial-berritzaileak, komunitario-azokoa eta kultural-identitarioan oinarrituta daude horiek guztiak, ongizate komuna, eta Donostiarra 2040" ekimenaren ekimenak eta etorkizuneko erronkak modu bateratuan identifikatzeko.

Parte-hartzaileek diagnostikoari egindako ekarpenak

Funtsezko ideiak eta etorkizuneko erronkak

Saioan sortutako lantaldeen ekarpenetan oinarrituta identifikatutako funtsezko ideien eta etorkizuneko erronken gaikako laburpena.

Ardatz tematikoa	Diagnostikoa / Funtsezko ideiak	Etorkizuneko erronkak
Kalitate demokratikoa	Ikusten da kalitate demokratikoak okerrera egin duela, gero eta polarizazio handiagoa dagoela eta erakundeek legimititatea galdu dutela. Hala, herritarrek eta erakundeek demokrazia indartzeko duten erantzukizun partekatuari buruz hausnartu behar da.	Kultura demokratikoa indartzea, erantzukidetasuna, elkarriketa eta ikaskuntza demokratikoa txikitatik eta bizitza osoan zehar sustatuz.
Komunitatea eta hurbileko demokrazia	Bitartekaritza eta deliberaziorako espazio tradizionalak galtzeak erreferente partekatuak higatu ditu, eta herritarren eta demokraziaren arteko lotura ahuldu du.	Komunitatea parte hartzeko eguneroko espazio gisa berreskuratzea eta herritarren elkarriketa eta inplikazioa erraztuko duten ingurune erakargarriak sortzea.
Herritarren partaidetzarako eredua	Ez dago ikuspegi partekaturik parte-hartzeak duen esanahiari buruz, ez eta herritarrek bete beharreko paperaren inguruan, ez egoera bakoitzerako mekanismo egokien inguruan ere.	Partaidetza-eredu argi bat definitzea, argi eta garbi zehaztuko duena zer den kontsulta, deliberazioa, elkarrekin erabakitzea eta entzutea, prozesu bakoitza bere helburura egokituz.
Entzute aktiboa eta erabakiak hartzea	Parte-hartzea prozesu formal gisa ulertu ohi da, baina zerbitzu publikoen diseinuaren eta prestazioaren parte ere izan beharko luke, herritarrei zuzenean entzunez.	Entzute aktiboa administrazioaren ohiko praktika gisa txertatzea, herritarren benetako beharretatik abiatuta politikak eta zerbitzuak diseinatzeko.

Aniztasuna eta ordezkaritza prozesu parte-hartzaileetan	Parte-hartze prozesuek ez dute hiriaren aniztasuna islatzen eta profil berberen parte-hartzea errazten duten dinamikak erreproduzitzen dituzte. Ordutegiekin, formatuekin, hizkuntzekin, erakundeekiko konfiantzarekin edo kide izatearen sentimenduarekin lotutako oztopoek zaildu egiten dute askotariko eta ordezkaritza txikiko kolektiboek parte hartzea, eta mugatu egiten dute parte-hartzearen ordezkagarritasuna eta inklusio-gaitasuna.	Hiriaren aniztasuna kontuan hartzen duten eta herritarren ordezkaritza zabalagoa bermatzen duten parte-hartze prozesuak diseinatzea. Horretarako, beharrezkoa da parte hartzeko espazioak, metodologiak eta kanalak gizarte-errealitate desberdinetara egokitzea, gaur egun parte hartzen ez duten profilak identifikatzea eta haien inplikazioa erraztuko duten konfiantza-inguruneak sortzea.
Konfiantza instituzionala eta parte-hartzearen eragina	Legitimitate eta erakundeekiko konfiantza falta identifikatzen da, eta horrek herritarren parte-hartzea baldintzatzen du. Parte-hartze prozesuek eragin mugatua dutela uste izateak herritar askoren inplikazioa eragozten du.	Herritarrek erakundeetan duten konfiantza indartzea, eragiteko benetako gaitasuna duten partaidetza-prozesuen bidez. Konfiantza ekintza publikoaren zeharkako ardatz gisa sendotu behar da, eta parte-hartzearen balioa frogatu behar da emaitza zehatzen eta hartutako konpromisoen jarraipenak komunikatuz.
Gardentasuna eta kontakizun instituzionala	Erabaki publikoei buruzko azalpenik ezak eta diskurtsoen eta jardueren arteko itxurazko inkoherentziek zaildu egiten dute ekintza instituzionala ulertzea.	Erakundeen kontakizun koherente, garden eta partekatua eraikitzea, erabakiak, horien aldaketak eta horien oinarri diren irizpideak azaltzeko.
Gaitasun instituzionalak	Udalek gero eta konplexuagoak diren erronkei aurre egin behar diete, gaitasun, ezagutza eta eskumen mugatuekin.	Erakundeen gaitasunak indartzea eta lidergo publikoaren modu berriak garatzea, erronka konplexuei aurre egiteko.
Gobernantza kolaboratiboa	Administrazioak ezin die egungo erronkei bakarrik erantzun, eta lurraldeko beste eragile batzuen laguntza behar du.	Erakundeen, herritarren, elkarteen eta beste eragile sozial eta ekonomiko batzuen arteko lankidetzan oinarritutako lankidetzagobernantza bultzatzea.

Enpresaren rola tokiko demokrazian

Enpresak zorroztasuna eta esperientzia ematen du kudeaketan, epe luzerako ikuspegia sortzen eta lankidetzak-espazioak sortzen. Herritarren beharren aurrean gehiegizko burokratizazioak eta arintasun instituzionalik ezak pentsarazten digute herrialde autokratikoak eraginkorrak direla, eta horrek eraginkortasun horrekiko nolabaiteko nostalgia sortzen du.

Enpresek hiriaren eraikuntzan parte har dezaten bultzatzea, administrazio arinagoak eta erakunde anitzagoak eta parte-hartzaileagoak sustatuz.

Epe luzerako ikuspegi estrategikoa

Ekintza publikoa hauteskunde-zikloek eta berehalakotasunak baldintzatzen dute, eta horrek zaildu egiten du proiektu estrategikoen jarraitutasuna.

Ziklo politikoez gain dauden eta hiriaren epe luzerako garapena bideratzen duten akordio zein ildo estrategiko partekatuak bultzatzea.

Berrikuntza demokratikoa eta parte hartzeko gune berriak

Sozializazio-espazioen eraldaketak eta ingurune digitalen gero eta pisu handiagoak zalantzan jartzen dituzte ohiko partaidetza- eta deliberazio-kanalak.

Partaidetza- eta deliberazio-formatu berriei esperimintatzea, presentzialak zein digitalak, egungo harreman- eta komunikazio-moduetara egokituta.

Ondorioak, eztabaidarekin jarraitzeko

Ondorio horiek konfiantza instituzionalaren eremuko kideek egindako ekarpenak eta aliantza estrategikoak laburbiltzen dituzte, eta saioan eratutako lantaldeetan izandako eztabaidetan oinarrituta egin dira.

Oro har egindako diagnostikoak agerian uzten du erakundeen eta herritarren artean gero eta distantzia handiagoa dagoela, eta hori areagotu egiten dela erakundeen arteko koordinaziorik ez dagoelako eta erakundeen artean aintzatespena lortzeko lehiaketa-logika dagoelako. Konfiantza-falta zeharka agertzen da erronka nagusi gisa, parte hartu ohi ez duten kolektiboekin eta parte hartzeko eskuragarri dauden bideekin konektatzeko zailtasun espezifikoekin batera. Konplexutasun horren aurrean, nahasmena da abiapuntua, bai aurrera begiratzean, bai honaino nola iritsi garen aztertzean.

Ziurgabetasun partekatuko testuinguru horretan, ordea, adostasuna dago edozein partaidetza-prozesuri eutsi behar dioten elementuen inguruan. Parte-hartze egituratu eta garden baten beharra adierazten da, prozesu bakoitzaren nolakotasunari, zergatiari eta zertarakoari buruzko kontakizun argi batekin. Kontakizun hori osatzeko, kontu-emate eraginkorra eta partekatua egin behar da, hau da, ez da nahikoa prozesua irekitzea, itxi egin behar da, edo, hala badagokio, jarraipena eman behar zaio, eta azaldu behar da zer egin den ekarpenarekin, zer itzultzen zaien herritarrei eta zer konpromiso instituzional hartu diren. Era berean, itzultze-prozesuak irisgarria izan behar du, pertsonen ahotsa etapa bakoitzean presente egoteko aukera emanaz. Azkenik, parte-hartzeak nolabaiteko abantaila edo gogobetetasuna ekarri behar die herritarrei, hau da, prozesuaren emaitza ekintza zehatz bihurtu behar da, ariketa sinboliko huts izan gabe.

Zehazkiago, normalean parte hartzen ez duten kolektiboetara iristeko zailtasuna aitortzen da. Nabardura garrantzitsu bat txertatuz, kontua ez da kolektibo horiek egun dauden partaidetza-formatuetara "erakartzea", baizik eta haien errealitateetara hurbiltzea. Horrek esan nahi du, termino praktikoetan, hurbiltasuna lehenetsiz eta profilen arabera lan egin behar dela, hau da, honako hau ulertu behar dela: kolektibo horiek nolakoak diren, nola komunikatzen diren eta parte hartuz eroso zein baldintzatan sentitzen diren. Taldeen parte-hartze eskakizunetara egokitu behar dute erakundeek, haiek formatu instituzionalera egokitu arte itxaron beharrean. Lan-paradigma berri horrek berrikuntza eskatzen du partaidetza-prozesuetan, eta kultura demokratikoa sustatu behar da, bai esparru indibidual-komunitarioan, bai eta tokiko-eskualdeko mailan. Ildo berean, demokrazian heztearen garrantzia azpimarratzen da, inplikaturako eragile bakoitzak hiriaren etorkizuna eraikitzeko erantzukizuna duela ulertuta.

Azkenik, adostasuna dago parte hartzeko guneak sortzeko beharraren inguruan, baina oraindik ez dago argi zein izan behar duten gune horiek, eta gai hori irekita geratzen da hurrengo saioetarako. Hala ere, argi dago espazio horietan hiriko eragile guztien (enpresak, erakundeak, biztanleria, elkarteak) parte-hartzea aurreikusi behar dela eta hitzetatik ekintzetara pasa behar dela.

01 /

**KONFIANTZA
INSTITUZIONALA ETA
ALIANTZA ESTRATEGIKOAK**



DONOSTIA
SAN SEBASTIÁN



www.donostia.eus/donostiarra2040