

## ESTRATEGIA 8

Mejorar la coordinación entre  
las administraciones públicas y modernizar su gestión



# PRESENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La modernización de la Administración Pública se define como el proceso mediante el cual la Administración busca su adaptación continua a las nuevas necesidades y expectativas de los ciudadanos, que surgen como respuesta a los cambios que se producen en el entorno, con el objeto de optimizar su rendimiento. Este proceso de adaptación no es pasivo sino activo y, por tanto, consiste en el desarrollo de políticas públicas activas con la finalidad de contribuir al progreso socioeconómico de la comunidad.

En consecuencia, las acciones estratégicas que se proponen en el presente informe para modernizar las administraciones públicas surgen como respuesta a cuatro cambios fundamentales que han tenido lugar en el entorno y que han generado nuevas demandas de los ciudadanos hacia las administraciones públicas:

- El nuevo mercado global.
- La nueva era económica.
- La nueva sociedad de la información.
- Y el nuevo pacto social.

En relación con la primera macrotendencia hemos de señalar que la globalización, paradójicamente, ha producido una revalorización de lo local como contrapeso del alejamiento de las decisiones políticas y económicas y de la pérdida de identidad de los pueblos. Al mismo tiempo que los gobiernos nacionales han ido perdiendo soberanía en beneficio de entidades supraestatales (llámese la Unión Europea), los poderes regionales han ido aumentando su cuota de poder cubriendo la necesidad que tienen los ciudadanos de una administración más próxima y concededora de su realidad, que pueda dar una respuesta ágil a sus demandas. Este movimiento está suponiendo cambios importantes en el ámbito competencial de las administraciones públicas, el cual será tratado ampliamente en el informe.

La segunda macrotendencia es la nueva era económica, que se caracteriza por un ciclo económico más largo de los que hasta ahora se habían conocido (si se tiene en cuenta que la última crisis turística en Canarias se produjo en el año 1983),



basado en la estabilidad del crecimiento económico, una baja inflación y el descenso de la tasa del paro. No obstante, a partir del segundo semestre del año 2000 se han comenzado a detectar señales de desaceleración en la economía. Esto ha originado cierta preocupación en los ciudadanos, que exigen de la Administración un uso eficiente de los fondos públicos que contribuya al sostenimiento del actual ciclo económico. Por tanto, también se analizará la situación económica financiera de la Administración local y se propondrán las acciones de mejora necesarias para su modernización.

Otra de las grandes tendencias de los últimos años es la nueva sociedad de la información que se sustenta en los rápidos avances que se están produciendo en las tecnologías de la información y de las comunicaciones. Estas nuevas tecnologías no solo actúan como una fuente de ventaja competitiva, sino como un agente de transformación social. Los ciudadanos, al respecto, demandan de la Administración la mejora de su competitividad interna mediante el uso de las nuevas tecnologías en la prestación de los servicios actuales o en la creación de otros que sean necesarios, así como un acceso generalizado a todas las ventajas que puedan ofrecer dichas tecnologías en sus relaciones con la Administración. Este constituirá el tercer bloque del informe donde se tratarán las implicaciones que tienen las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones para la Administración Pública.

La última tendencia en ser analizada es el nuevo pacto social. Este término se utiliza para describir el cambio cultural que se está produciendo en los ciudadanos. Hoy en día, el ciudadano quiere ejercer de forma más activa la democracia, es un ciudadano más maduro y conocedor de sus derechos, que está dispuesto a cumplir con sus obligaciones democráticas y a asumir sus compromisos con lo común; pero, a su vez, es mucho más exigente en sus relaciones con la Administración. Con relación a esta tendencia, el ciudadano demanda a la Administración la introducción de mecanismos de participación en la gestión que no solo le faciliten dar a conocer sus demandas, sino también le permitan asegurar que los servicios que va a recibir son de mayor calidad. El cuarto apartado del informe estará relacionado con el ámbito de gestión de la Administración Pública y con la

aplicación de sistemas de calidad en la gestión como instrumento de participación ciudadana.

La modernización de la Administración Pública requiere una integración de los cuatro ámbitos anteriores (competencial, económico, tecnológico y de gestión), de modo que se promueva el refuerzo mutuo de las acciones vinculadas a cada uno de ellos y se facilite su implantación. Así, una nueva redistribución de competencias requiere acciones estratégicas en el ámbito económico que garanticen la suficiencia financiera para la prestación de las nuevas competencias; de igual forma, las acciones estratégicas orientadas a la mejora de la gestión no pueden ejecutarse correctamente sin recurrir a las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones; y así sucesivamente se podrían contemplar relaciones de sinergia entre los cuatro ámbitos de la Administración Pública.

## La Administración Pública en cifras

El impacto que tiene el conjunto de las administraciones públicas en la economía española es bastante importante pues, a modo de ejemplo, en el año 1999 gestionó un 40,5% de la riqueza nacional (ver tabla 1). Este porcentaje, aún siendo alto, se encuentra por debajo de lo que representa el sector público en países como Alemania (46,8%), Francia (53,6%) e Italia (48,5%). También en la tabla 1, se puede apreciar cómo a partir del año 1995 se experimenta una ligera tendencia a la baja del peso que tienen las administraciones públicas en la economía de los países europeos.

El personal al servicio de las administraciones públicas en el Estado español es de 2.208.132, de los cuales el 34,1% trabaja para la Administración estatal, el 40,9% para las comunidades autónomas y el 20,6% para las administraciones locales. En Canarias la cifra de personal al servicio de las administraciones públicas es de 105.468, de los cuales el 21,6% corresponde a la Administración estatal, el 52,3% a la Administración autonómica y el 22% a la Administración local (ver tabla 2).

Tabla 1. Evolución del gasto de las administraciones públicas en porcentaje del PIB

AÑO	ALEMANIA	FRANCIA	ITALIA	REINO UNIDO	ESPAÑA
1975	48,4	43,4	41,5	—	24,4
1980	47,9	46,1	42,2	—	32,2
1985	47,0	52,1	51,3	—	40,2
1990	45,1	49,8	54,0	41,8	42,5
1995	49,8	54,3	52,7	44,4	45,5
1997	47,9	54,2	50,2	41,0	42,2
1998	47,1	54,1	49,2	40,8	41,2
1999	46,8	53,6	48,5	41,1	40,5

Fuente: Elaboración propia a partir de las estadísticas de la OCDE.

Tabla 2. Distribución de efectivos de la Administración Pública

ADMINISTRACIÓN	1997		1998		1999		2000	
	Efectivos	%	Efectivos	%	Efectivos	%	Efectivos	%
Estatal	899.834	43,5	889.196	42,2	882.007	41,7	753.783	34,1
Autonómica	637.218	30,8	671.467	31,9	690.370	32,6	904.041	40,9
Local	450.400	21,7	460.054	21,8	450.170	21,3	455.357	20,6
Universidad	83.773	4,0	86.249	4,1	92.857	4,4	94.951	4,3
Total	2.071.225	100,0	2.107.146	100,0	2.115.944	100,0	2.208.132	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de las estadísticas del Ministerio de Administraciones Públicas.

## Ámbito competencial

Los porcentajes del reparto del gasto público entre los tres niveles de la Administración Pública que se recogen en la tabla 3 evidencian que aún se está muy lejos de alcanzar el reparto utópico del gasto público de un 50% para la Administración central, un 25% para la autonómica y un 25% para la local. No obstante, la descentralización de la Administración General del Estado hacia las comunidades está prácticamente culminada. En este sentido, en 1999, la Comunidad Autónoma de Canarias tenía aprobados 110 traspasos, siendo la tercera comunidad autónoma con mayor número de traspasos, solamente superada por la Generalitat de Cataluña con 141 traspasos y la Generalitat Valenciana con 120.

Tabla 3. Evolución del reparto del gasto público sin carga financiera (%)			
ADMINISTRACIÓN	1978	1999	1999*
Estatal	91	59,3	51,5
Autonómica		27,3	35,1
Local	9	13,3	13,4

Fuente: Ministerio de Administraciones Públicas (2000b).

(\*) En la hipótesis de culminación de traspasos en Educación, INSALUD, Justicia y políticas activas del INEM.

No obstante, y como se puede apreciar en esta tabla, el proceso de descentralización hacia las administraciones locales va mucho más lento (la Administración local maneja solo el 13,3% del gasto público). Una revisión del estado en que se encuentra dicho proceso se recoge en el documento "Bases para el Pacto Local" aprobado por la Comisión Ejecutiva de la Federación Española de Municipios y Provincias en 1996, en el que se reclaman 92 competencias susceptibles de ser transferidas a las administraciones locales relacionadas con los siguientes campos: circulación y transporte, consumo, deportes, educación, empleo, juventud, medio ambiente, mujer, seguridad ciudadana y protección civil, sanidad y servicios sociales, turismo y urbanismo. De las 92 competencias, treinta y dos corresponden al ámbito competencial del Estado y 60 al de las comunidades autónomas (esto es, el 65% de las competencias).

Para avanzar en el proceso de descentralización desde la Administración General del Estado hacia la Administración local se aprobó en 1999 el Pacto Local (Ley 11/99 de Modificación de la Ley 7/85 de Bases del Régimen Local), que a todas luces se ha mostrado insuficiente para resolver la demanda de los municipios, pues no ha habido un cambio sustancial de la distribución de competencias entre el Estado y las entidades locales. De hecho, las nuevas atribuciones a los ayuntamientos consisten solo en la participación en órganos consultivos (Consejo Escolar, Consejo de Seguridad, etc.) y en la emisión de informes (reunión y manifestación, planes generales de obra públicas, etc.), sin que vengan acompañadas de medidas de financiación.

Aún queda por afrontar el Pacto Local en su fase autonómica en Canarias, mediante el cual se regulará el traspaso de competencias de la Comunidad Autónoma de Canarias a las administraciones locales, y que tendrá una mayor trascendencia, pues el 65% de las competencias transferibles, tal y como apuntamos, son de las comunidades autónomas. De este nuevo Pacto Local se esperan resultados más positivos tanto en el aspecto cualitativo (número de competencias transferidas, delegadas y encomendadas para su gestión) como cuantitativo (medios financieros, económicos y personales precisos para su gestión).

## Ámbito económico

En los últimos años se ha producido una mejora de la situación económica-financiera de los ayuntamientos canarios. En 1997, los 21 ayuntamientos de Gran Canaria no cumplían con los cuatro objetivos de salud financiera establecidos en la Ley 3/1999 del Fondo de Financiación Municipal (es decir, los objetivos de ahorro neto, endeudamiento a largo plazo, remanente de tesorería y gestión recaudatoria); mientras que en 1999 la situación cambió sustancialmente, pues cinco ayuntamientos cumplían con los cuatro objetivos y otros cinco tan solo dejaban de cumplir un criterio.

El saneamiento económico ha permitido a los municipios desarrollar políticas expansivas de inversión en las áreas de urbanismo, infraestructura de equipamiento y funcionamiento operativo de los servicios. El gasto de inversión liquidado por el total de municipios canarios ha pasado de los 37.697 millones de pesetas (227 millones de euros) en el ejercicio 1998 a los 44.728 millones (269 millones de euros) en 1999, lo que supone un incremento del 18,6%. La financiación de estas inversiones se realizó con fondos propios procedentes del aumento en valores absolutos del ahorro neto y con las transferencias de otras administraciones (estas transferencias representaban en 1997 el 50,4% de los ingresos ordinarios, un 14,1% más que la media de los ayuntamientos peninsulares).

Así mismo, la mejora económico-financiera ha permitido una reducción del endeudamiento a largo plazo (ver tabla 4). El saldo vivo de la deuda financiera a largo plazo de los ayuntamientos canarios en 1999 se situaba en 68.768 millones de pesetas (413,30 millones de euros), que en términos relativos supone un 43,7% de los ingresos corrientes de ese año, lo que representa una mejora con respecto al año anterior de 3,7 puntos. Esta disminución se debió al aumento de las partidas destinadas a la devolución de la deuda y al menor ritmo de contratación de nuevos créditos a largo plazo.

En el momento actual la evolución a medio y largo plazo de las finanzas municipales se encuentra sometida a una gran incertidumbre ocasionada por:

- La aprobación del anteproyecto de la Ley de Estabilidad Presupuestaria (la llamada Ley Déficit Cero), que obligaría a los ayuntamientos a realizar un enorme esfuerzo para equilibrar sus presupuestos.
- La aprobación de las especificidades canarias fiscales y aduaneras, con la entrada en vigor del Arbitrio sobre la Importación y Entrega de Mercancías (AIEM), que sustituirá el Arbitrio a la Producción e Importación en Canarias (APIC), sin que se sepa aún la participación que va a tener la Administración local en este nuevo impuesto.
- La reforma del sistema de financiación autonómica, que va a influir en las transferencias que puedan recibir de la Administración autonómica.
- La Ley de Financiación de los Cabildos, necesaria para hacer frente al desfase económico de cerca de 20.000 millones de pesetas (120,20 millones de euros) ocasionado por las competencias delegadas por la Comunidad Autónoma.
- La reforma de la Ley de Fondo de Financiación Municipal, solicitada por la Federación Canaria de Municipios (FECAM), y que afecta tanto a la cuantía como a los criterios de reparto.

## Ámbito tecnológico

A la vista de los indicadores de recursos informáticos que se recogen en la tabla 5, se pueden apreciar los déficit de infraestructuras tecnológicas que tiene la Administración Pública, en cuanto a terminales por empleados públicos y puestos conectados en red, y los esfuerzos o niveles de gastos en que se está incurriendo.

Más concretamente, en la Administración autonómica de Canarias el número de terminales por cada 100 empleados públicos es de 11, muy por debajo de la media de las comunidades autónomas, que es de 22 terminales. Y en cuanto a los puestos conectados en red del total de puestos, la Administración autonómica de Canarias ocupa una posición de privilegio con el 84% de sus puestos conectados en red, muy por encima de la media para los municipios, que es del 67%.

Por otra parte, la presencia en Internet de los municipios de Gran Canaria es muy pobre tanto cuantitativamente (solo 12 de los 21 municipios cuentan con una página web) como cualitativamente (solo en la página web del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria se puede iniciar o completar algún procedimiento administrativo).

La mejor situación en que se encuentra la Administración autonómica ha llevado a que el Gobierno de Canarias, con su Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en Canarias (Canarias Digital), asuma el papel de liderazgo y coopere con la Administración local en la mejora de las infraestructuras tecnológicas y en la puesta en marcha de la e-administración, como medidas fundamentales para paliar la alta dispersión geográfica de la población.

Pero para la implantación de la e-administración también es necesario contemplar el grado de utilización que hacen los ciudadanos de las nuevas tecnologías.

En los indicadores de la sociedad de la información que se recogen en la tabla 6 se puede apreciar el retraso que tiene España con respecto al resto de los estados miembros de la Unión Europea. El número de usuarios de Internet en España es de 10 por cada 100 habitantes, y en Canarias de 11, con lo que ambos indicadores se encuentran muy alejados de la media europea, que es de 19. Otro indicador preocupante es la baja propensión a realizar transacciones en Internet por parte de los usuarios de Internet en España, que es tan solo de un 11%, mientras que la media europea es de 18%.

Por tanto, las acciones que la Administración debe acometer para fomentar el uso de las nuevas tecnologías por parte de los ciudadanos han de tener un doble objetivo:

- Garantizar el acceso generalizado de toda la población, contribuyendo a reducir las desigualdades que puedan existir en la población por diversas causas, como falta de preparación, capacidad económica o lugar de residencia.
- Dotar de seguridad a la Red, tanto en su uso privado como en su empleo para relacionarse con la Administración. El aseguramiento de la validez y fiabilidad de las conexiones mediante cualquiera de los medios existentes (firma electrónica, tarjeta, etc.) supondría un notable avance para la tele-administración.

El momento actual es bastante propicio para la ejecución de las mejoras tanto en las infraestructuras tecnológicas como en el fomento del uso de las nuevas tecnologías por parte de los ciudadanos, pues la Administración Pública local puede aprovecharse de numerosos instrumentos financieros procedentes de la Unión Europea (Fondos Estructurales), del Estado (Plan Acción Siglo XXI) y del Gobierno de Canarias (Canarias Digital) para llevar a cabo tales medidas.

Tabla 4. Indicadores económico-financieros de los municipios canarios

INDICADORES DE SANEAMIENTO*	AÑOS			OBJETIVO ESTABLECIDO
	1997	1998	1999	
Ahorro neto	14,1%	14,4%	13,5%	>5%
Endeudamiento L/P	45,7%	47,4%	43,7%	<70%
Remanente de tesorería		25,4%	30,2%	>1%
Gestión recaudatoria	74,3%	75,2%	79,0%	>74%
Esfuerzo fiscal			91,4%	
Inversión			24,0%	

Fuente: Gobierno de Canarias, Consejería de Presidencia (2000b). Nota: La forma de cálculo de los indicadores de saneamiento económico-financiero se establece en la Ley 3/1999, de 4 de febrero, del Fondo Canario de Financiación Municipal.

Tabla 5. Recursos informáticos de las administraciones públicas en 1999

ADMINISTRACIÓN	% GASTOS INFORMÁTICOS / PRESUPUESTO TOTAL	GASTOS INFORMÁTICOS / Nº HABITANTES		TERMINALES POR CADA 100 EMPLEADOS PÚBLICOS	% PUESTOS DE TRABAJO CONECTADOS A REDES DE ÁREA LOCAL
		Pesetas	Euros		
Estatal	1,77			48	50
Autonómica	1,03	1.543	9,27	22	84
Local	1,26	921	5,54	29	67

Fuente: Ministerio de Administraciones Públicas (2000a).

**Tabla 6. Indicadores de la sociedad de la información en la Unión Europea en 1999**

ESTADOS MIEMBROS DE LA UE	Nº DE USUARIOS DE INTERNET POR CADA 100 HABITANTES	MERCADO DE COMERCIO ELECTRÓNICO POR CADA 100 HABITANTES EN EUROS	% DE USUARIOS DE INTERNET CON PROPENSIÓN A COMPRAR EN DICHO MEDIO	Nº DE ORDENADORES PERSONALES POR CADA 100 HABITANTES
Austria	23	6.090	16	36
Bélgica	14	754	14	39
Dinamarca	41	8.508	16	61
Finlandia	42	7.983	31	40
Francia	15	3.360	16	31
Alemania	20	6.882	39	36
Reino Unido	23	7.732	23	49
Grecia	7	1.145		11
Irlanda	14	3.756	13	18
Italia	16	2.389	14	20
Luxemburgo	24		21	52
Holanda	39	7.585	18	35
Portugal	9	1.309		22
España	10	117	11	15
Suecia	44	9.531	26	51
Media UE	19	4.661	18	34

Fuente: La Unión Europea (2000).

**Tabla 7. Valoración porcentual de la percepción de los ciudadanos de la calidad prestada por los funcionarios y empleados públicos**

ACTITUDES DE LOS FUNCIONARIOS	MUCHO/BASTANTE	REGULAR	POCO/MUY POCO	NS/NC
Eficaces en su trabajo (+)	31,8	38,8	23,1	6,3
Autoritarios con el ciudadano (-)	39,0	29,2	22,9	8,9
Lentos en su trabajo (-)	48,9	29,8	13,5	7,8
Deseosos de servir a los ciudadanos (+)	23,1	36,5	33,1	7,3
Responsables (+)	38,3	35,5	18,4	7,8
Buenos profesionales (+)	40,5	35,7	13,7	10,1
Estrictos en el cumplimiento de las normas (+)	45,8	27,2	14,1	12,9
Bien preparados (+)	48,2	30,7	10,3	10,8
Motivados para hacer bien su trabajo (+)	10,0	35,5	43,7	10,8
Satisfechos con su trabajo (+)	20,4	42,6	21,3	15,7

Fuente: Centro de Investigaciones Sociológicas (1998).

**Tabla 8. Valoración porcentual de la percepción de los ciudadanos de la mejora del funcionamiento de los servicios públicos**

SERVICIOS PÚBLICOS	MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA	NS/NC
La enseñanza	4,6	43,1	34,0	6,4	11,9
La asistencia sanitaria en los ambulatorios	6,4	47,1	34,0	8,4	4,1
La Administración de Justicia	1,0	15,7	40,2	25,3	17,8
Los servicios sociales	2,2	41,1	29,0	6,6	21,1
Las oficinas de la Administración Pública	1,7	38,9	35,6	9,3	14,5
El transporte urbano	6,1	57,1	18,8	4,8	13,2
Las obras públicas	6,1	55,3	23,8	8,3	6,5

Fuente: Centro de Investigaciones Sociológicas (2000).

## Ámbito de gestión

De los resultados del barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas que aparecen en la tabla 7 se puede concluir que el perfil de la Administración, tal y como es percibida por los ciudadanos en la actualidad, es el siguiente: una administración autoritaria (39%), lenta (48,9%) y estricta en el cumplimiento de las normas (45,8%). Esos valores son precisamente los de la clásica administración burocrática que no satisfacen las demandas de la sociedad actual. Por el contrario, las actitudes que deben predominar en una administración moderna deben ser: la eficacia (31,8%), el servicio a los ciudadanos (23,1%) y empleados motivados para hacer bien su trabajo (10%). Por consiguiente, se necesita un cambio de la Administración hacia una cultura relacional y de servicio al ciudadano en la que se dé un mayor énfasis a estos últimos valores.

Este cambio cultural en la Administración debe estar apoyado por medidas de gestión que vayan dirigidas a aumentar su accesibilidad, como son: potenciar la realización de gestiones administrativas a través de Internet, fax o teléfono; la utilización de una red de puntos automáticos de consulta; las mejoras de las oficinas de atención al ciudadano; la formalización de un sistema de sugerencias y reclamaciones; la realización de encuestas; y la creación de las figuras de los defensores de los ciudadanos y usuarios, entre otras.

En la tabla 8 se recoge la valoración que los ciudadanos realizan de la mejora de la calidad de los servicios públicos. En los resultados se puede ver que el ciudadano, a pesar de las mejoras objetivas que ciertamente han tenido lugar en la gran mayoría de los servicios públicos, se muestra muy crítico en sus valoraciones. Solo en los servicios de transporte urbano y obras públicas más de un 60% de los ciudadanos reconoce que se han producido mejoras. La causa de estas valoraciones negativas se encuentra en la elevación de los niveles de las expectativas de los ciudadanos, al demandar un ritmo de mejora en la Administración Pública similar al que se está produciendo en las empresas privadas por los mayores niveles de competitividad.

En la Administración Pública, a pesar de que sea una organización permanente y no pueda desaparecer, ni dejar de prestar servicios, sí que es posible trasponer, respetando su especificidad y/o realizando los cambios necesarios en el marco jurídico, aquellas soluciones de las organizaciones privadas que eleven su ritmo de mejora, como son las siguientes: la dirección por objetivos, la implantación de sistemas de calidad, la realización de Cartas de Servicios, la evaluación de los servicios, sus procesos y sus resultados (Modelo Europeo de Excelencia, EFQM), la implantación de grupos de mejora y el aprendizaje y emulación de las buenas prácticas, entre otros. Experiencias exitosas en este sentido se están produciendo en ayuntamientos como Espluguets de Llobregat, Logroño, Alcobendas, Barcelona, en comunidades autónomas como la de Madrid y en determinados servicios de la Administración General del Estado.



# ANÁLISIS DAFO RELACIONADO CON LA ESTRATEGIA

## FORTALEZAS

- 1 Una elevada proximidad de la Administración local al ciudadano que le permite prestar los servicios con mayor eficiencia y eficacia

La cercanía a los ciudadanos es el principal factor que justifica que la Administración local asuma un mayor número de competencias hasta llegar a gestionar el 25% del gasto público (en 1999 solo gestionaba el 13,3%). La Administración local, al estar más próxima al ciudadano, tiene un mayor conocimiento de las peculiaridades territoriales, sociales, económicas y, en definitiva, de las necesidades de los ciudadanos, lo que le permite realizar una gestión más eficiente y eficaz que la que puedan desarrollar otros niveles de la Administración cuando las competencias tienen un ámbito de aplicación local. Por otra parte, las limitaciones territoriales de la movilidad en Canarias han obligado a las administraciones locales a convertirse, de hecho, en la institución única para la prestación de muchos servicios cuyas competencias no tienen asignadas. El momento actual, en el que se está negociando el proceso de descentralización mediante el Pacto Local (fase autonómica), es el más oportuno para reconocer dichas competencias, que históricamente han sido asumidas por la acción municipal, y financiarlas adecuadamente.



- 2 La creación de esfuerzos mancomunados especialmente en las áreas de servicios a las personas, medio ambiente e infraestructuras socioeconómicas

La potenciación de las mancomunidades y la creación de consorcios han aminorado en parte el problema de la excesiva atomización municipal que encarece la prestación de servicios públicos de ámbito local. La actuación de los municipios en forma de redes, cooperando, coordinándose y complementándose para buscar fórmulas con el fin de prestar los servicios de la manera más eficaz y eficiente, será también la fórmula que deban seguir los municipios cuando, debido al proceso de descentralización, tengan que asumir nuevas competencias y no cuenten con capacidad para gestionarlas.

- 3 La mejora del nivel de saneamiento económico-financiero de los municipios canarios ha permitido el desarrollo de políticas expansivas de inversión real

El crecimiento en término absoluto del ahorro neto, con el ascenso del superávit por operaciones corrientes de los municipios de la Comunidad Autónoma de Canarias a 37.115 millones de pesetas (223 millones de euros) en el año 1999, conjuntamente con el incremento del remanente de tesorería debido a la mejora de la gestión recaudatoria (que se ha elevado al 79% de los derechos reconocidos en el año), ha permitido a los municipios realizar fuertes inversiones en las áreas de urbanismo, infraestructura de equipamiento y funcionamiento operativo de los servicios, habiendo pasado el gasto de inversión liquidado por el total de los municipios canarios de 37.697 millones de pesetas (227 millones de euros) en el ejercicio 1998 a los 44.728 millones de pesetas (269 millones de euros) del año 1999, lo que supone un incremento de 18,6%.

- 4 La disminución de la deuda de los municipios canarios

El saldo vivo de la deuda financiera a largo plazo de los ayuntamientos canarios en el año 1999 se sitúa en 68.768 millones de pesetas (413,30 millones de euros). En término relativo representa un 43,7% de los ingresos corrientes de 1999, lo cual supone una mejora con respecto al año anterior, en el que se situaba en un 47,7%. Esta reducción se debe al incremento de un 33,9% de los créditos destinados a la devolución de la deuda y a la disminución de la contratación de nuevas operaciones financieras a largo plazo. La reducción de la deuda también ha supuesto el descenso de un 33,9% de las partidas destinadas al pago de obligaciones reconocidas por intereses financieros.

- 5 La utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones por la Administración Pública

Las administraciones públicas están comenzando a rediseñar sus sistemas de información y tramitación con el fin de permitir la accesibilidad y disponibilidad de información desde cualquier punto, veinticuatro horas al día. Ya es posible en algunos ayuntamientos y comunidades autónomas obtener información y realizar trámites por teléfono e Internet gracias a las tecnologías de la información y las comunicaciones utilizadas.

- 6 La mejora de la capacidad de gestión de la Administración local

De forma paulatina se está produciendo un cambio en la gestión de las administraciones públicas mediante la adaptación de técnicas de gestión procedentes del sector privado que ponen énfasis en el rendimiento, la ejecución y los costes. La variedad de políticas posibles auspiciadas por esta corriente va desde la privatización de servicios, hasta la simple incorporación de técnicas gerenciales en el trabajo cotidiano (creación de órganos autónomos de gestión, medición de resultados, dirección por objetivos, entre otras).

## DEBILIDADES

- 1 El peligro de la descoordinación ocasionada por la descentralización

El avance hacia la descentralización territorial requiere una alta coordinación entre las distintas administraciones públicas. Los órganos de cooperación interadministrativa deben mejorar su funcionamiento hasta convertirse en instrumentos esenciales para el ejercicio de las competencias. Por otro lado, la potenciación de instrumentos para paliar la descoordinación, tales como los registros únicos, ventanillas únicas, ventanillas empresariales y oficinas comunes de información, entre otros, así como las fórmulas de gestión propiamente dichas como son los convenios de gestión o los consorcios interadministrativos, son modelos que permiten la confluencia de voluntades en el marco de las respectivas competencias.

- 2 La duplicación y solapamiento de las competencias en la Administración Pública

La alta complejidad de la situación competencial por los altos niveles de solapamiento, duplicación y/o atomización de los esfuerzos, origina que en muchos casos el ciudadano tenga que convertirse en un verdadero experto y conocedor de la distribución competencial para poder acceder a ella. Con la aplicación conjunta de los principios de la administración única (situar la prestación del servicio en una única administración) y de la subsidiariedad (prestación de servicios por la Administración más próxima a la ciudadanía) se conseguiría reducir dichas duplicidades y solapamientos que complican y encarecen la prestación de los servicios.

- 3 La insuficiencia financiera de la Administración local con respecto a las competencias asumidas

En el periodo 1986-1996 se produjo un fuerte deterioro de las finanzas locales por las elevadas inversiones que se tuvieron que realizar para el desarrollo de las infraestructuras y equipamientos básicos. Esta situación ha podido ser reconducida en parte en los municipios mediante las medidas que se contemplaban en el Plan de Recuperación Económico-Financiera de las Haciendas y en el Fondo Canario de Financiación Municipal (Ley 3/1994, Decreto 102/1997, Decreto 49/1998 y Ley 3/1999). Sin embargo, la situación financiera de los cabildos es aún un tema pendiente. El desfase económico que han sufrido los cabildos canarios por las transferencias delegadas por la Comunidad Autónoma les ha ocasionado un desfase de cerca de 20.000 millones de pesetas (120,20 millones de euros). Es por ello por lo que desde la Administración local se reclama una revisión del coste financiero de las materias delegadas, junto a la identificación de aquellas transferencias que no están siendo adecuadamente ejercidas por los cabildos por la no disponibilidad de medios.

- 4 La persistencia de los problemas que impiden optimizar la gestión financiera de los ayuntamientos

Los resultados obtenidos de una encuesta realizada a los responsables de la gestión tributaria municipal en el año 1998 indican la existencia de graves deficiencias en los procesos relacionados con esta área, como son, entre otras: (a) la baja calidad de la información contenida en los padrones y censos de las principales figuras tributarias; (b) el reducido índice de domiciliaciones bancarias; (c) la escasa implantación de la recaudación en vía ejecutiva y procedimiento de apremio; y (d) las dificultades para controlar los cambios de titularidad, que se incrementan en los municipios turísticos. Estas deficiencias están impidiendo a los ayuntamientos disponer de parte de sus recursos, lo que les resta capacidad de inversión.

### 5 El déficit de infraestructuras tecnológicas en la Administración local

En la Administración local el número de terminales por cada 100 empleados públicos a finales de 1999 era de 29, siendo de 48 para la Administración General de Estado; y el porcentaje de puestos de trabajos conectados a redes de área local era el 67%, siendo para la Administración autonómica el 84%. Por lo tanto, muchos de los municipios canarios no tienen ni capacidad ni conocimientos para afrontar el desarrollo de la sociedad de la información. El papel que deben asumir el Cabildo y el Gobierno de Canarias será impulsar la implantación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la Administración local y, conjuntamente, definir criterios de estandarización u homogeneidad que posibiliten la compatibilidad tecnológica entre las distintas administraciones.

### 6 El bajo nivel de profesionalización de la gestión de las tecnologías de la información

Las principales razones que avalan la necesidad de que exista un mayor grado de profesionalización del personal informático de la Administración Pública son las siguientes: (a) la necesidad de que cada organismo disponga de su propia infraestructura, puesto que esta será la única manera de asegurar la máxima confidencialidad y seguridad; (b) la exigencia creciente de que la evaluación, adquisición, implantación y mantenimiento de las tecnologías de la información sean llevados a cabo por profesionales; (c) la necesaria adaptación a las nuevas formas de relación con el ciudadano (Internet, correo electrónico, entre otros); (d) el apoyo constante que exigen los empleados públicos en el uso de las tecnologías; (e) evitar que se produzcan las temidas “islas de información”; y (f) la disponibilidad de profesionales pertenecientes a la organización que participen en la definición y el control de los procesos de externalización de los servicios.

### 7 Baja receptividad ante las demandas de los ciudadanos

En la Administración Pública sigue prevaleciendo el enfoque tradicional en el que la categoría y la tipología de servicios venían determinadas por la organización ofertante, ya que se consideraba que nadie está en mejores condiciones que los profesionales de la propia organización para conocer qué necesitan y qué desean los usuarios. El cambio que se propone es pasar a una organización donde la oferta de servicios se realice desde la óptica de los ciudadanos, hecha en función de sus demandas, dado que son las propias personas las que mejor saben lo que necesitan y cómo lo desean. En definitiva, las normas y políticas públicas han de responder a un ciclo de revisión y mejora permanente que, de forma continuada, vaya tomando en consideración las nuevas expectativas de los ciudadanos y los efectos que produce el proceso de implantación de las acciones estratégicas en los intereses de los ciudadanos.

### 8 Existencia de una cultura no acorde con la sociedad actual

Se necesita pasar de una cultura de control y desconfianza entre empleados públicos y administrados a una cultura relacional y de servicio al ciudadano. Durante los últimos años, las administraciones públicas han experimentado un proceso de cambio que ha puesto en crisis el paradigma de la clásica administración burocrática tal y como ha venido funcionando desde el siglo pasado. Dentro de este nuevo paradigma, aún en formación, la palabra “administración” se ha visto sustituida por la palabra “gestión” y la expresión “administrado” ha desaparecido para dar paso a la de “ciudadano” y a la utilización metafórica de la palabra “cliente” aplicada a sus relaciones con la Administración. Estas innovaciones terminológicas son el reflejo de los cambios que se han producido en los objetivos de la Administración, que ha pasado de ejercer una función garantizadora de los derechos individuales, ejercida sobre la base de referentes jurídicos, a ser prestadora de servicios a la comunidad (infraestructura, educación, bienestar, etc.).

## OPORTUNIDADES

### 1 El mayor protagonismo de la Administración local debido al desarrollo del Pacto Local

El Pacto Local es un compromiso acordado entre las administraciones públicas estatal, autonómica y local que tiene como fin la descentralización de las competencias administrativas hacia la Administración local en conformidad con los principios de subsidiariedad y suficiencia financiera. La fase estatal del pacto (La Ley 11/99 de Modificación de la Ley 7/85 de las Bases del Régimen Local y otras medidas para el desarrollo del gobierno local) se ha mostrado insuficiente para resolver la demanda local expresada por la Federación Española de Municipios y Provincias, pues no ha supuesto cambios sustanciales en la distribución de competencias entre el Estado y las entidades locales. Queda aún la fase autonómica del Pacto Local, todavía más importante que la anterior, ya que el potencial de competencias transferibles de la comunidad autónoma a las administraciones locales es mayor. Desde los municipios se pide una sensibilidad superior a la mostrada en el Pacto Local en su fase estatal, tanto en el número de competencias transferidas como en cuanto a los medios financieros para su gestión.

### 2 Eminente reforma del sistema de financiación de las administraciones locales

La propuesta de reforma del sistema de financiación autonómica, la entrada en vigor del Arbitrio sobre la Importación y Entrega de Mercancías (AIEM) sustituyendo al Arbitrio a la Producción e Importación en Canarias (APIC) y el desfase económico soportado por los cabildos en la gestión de las competencias delegadas, son las principales circunstancias que han obligado a plantear una redefinición del sistema de financiación de las corporaciones locales. En este sentido, se están estudiando varias propuestas, como las de permitir a los cabildos fijar recargos en los tipos de Impuesto General Indirecto Canario (IGIC), cambiar el actual criterio de reparto de los recursos del Régimen Económico y Fiscal (REF), incrementar las tasas insulares y/o establecer impuestos propios. Por otro lado, desde la Federación Canaria de Municipios (FECAM), también se está pidiendo una reforma de la Ley del Fondo Canario Municipal que afecta tanto a su cuantía como a los mecanismos de redistribución.

### 3 El aumento o mantenimiento de los niveles de transferencias de otras administraciones

En los ayuntamientos de Gran Canaria las transferencias procedentes de otras administraciones representaban en 1997 el 50,4% de sus ingresos ordinarios, lo que supone un 14,1% más que la media de los ayuntamientos peninsulares. A medio plazo es previsible que el nivel de transferencia se mantenga o aumente (en el periodo 2000-2006, Canarias recibirá un aumento anual de 13,9% de fondos estructurales en comparación al anterior periodo, 1994-1999). Ello va a permitir que los ayuntamientos de la isla sigan manteniendo una presión fiscal inferior a la media nacional (en 1997 un 9,3% inferior) o que aprovechen ese potencial de ingresos para contribuir al desarrollo de políticas sectoriales en los ámbitos municipal e insular, permitiendo cubrir definitivamente el déficit en infraestructuras básicas y, por otra parte, garantizar el acceso de la población a los servicios públicos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población.

### 4 El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones en la mejora de la gestión en la Administración Pública y en su relación con los ciudadanos.

La implantación de las tecnologías de la información y las comunicaciones también va a facilitar la mejora de la gestión interna de la Administración Pública. Las posibilidades de actuación en este campo son diversas, como la aplicación del for-

mato digital para almacenar y recuperar rápidamente la información o la utilización de los avances en las redes de comunicación para un intercambio rápido, seguro y simple de grandes volúmenes de información. Así mismo, la generalización de la televisión por cable va a permitir transformar los televisores de los hogares en terminales de servicio, por lo que va a ser posible la tele-administración desde el propio domicilio del ciudadano. La utilización de estas nuevas tecnologías está permitiendo que los ciudadanos puedan obtener información sobre los servicios públicos y realizar los trámites administrativos de forma más rápida, cómoda y eficiente, evitándose desplazamientos y esperas, y transformando radicalmente la relación entre la Administración y el ciudadano.

- 5 La existencia de instrumentos financieros finalistas que apoyan el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la Administración Pública

El Gobierno de Canarias, consciente de la trascendencia social de la nueva revolución que representan las tecnologías de la información y las comunicaciones, ha formulado el Plan para el Desarrollo de la Sociedad de la Información en Canarias (PDSIC), en el que se le asigna el papel de liderazgo a la Administración Pública. Esta, al ser el principal cliente de las nuevas tecnologías y debido a su capacidad de influencia sobre el resto de los agentes del territorio, debe generar las condiciones para que las tecnologías de la información y las comunicaciones sean accesibles a todos los agentes sociales y económicos de Canarias, de tal modo que las puedan aplicar a la consecución de sus objetivos. Para el desarrollo de este ambicioso plan se cuenta con fondos estructurales europeos y fondos estatales que apoyan la incorporación de estas nuevas tecnologías.

- 6 Una aceptable infraestructura educativa que puede contribuir a crear la cultura de la sociedad de la información

En Gran Canaria, casi un 50% de los centros de primaria y secundaria tienen capacidad para introducirse en la Red y la media de alumnos por ordenador en Canarias es de 23,65. Solo mediante la formación y el empleo de las nuevas tecnologías en la educación obligatoria se puede asegurar que todos los ciudadanos estén familiarizados con las herramientas informáticas y su uso; así mismo, una gran parte del éxito de los estudiantes en la sociedad del siglo XXI y de su empleabilidad va a depender de su nivel de destreza en el uso de las nuevas tecnologías.

- 7 La actualización del marco jurídico para facilitar la aplicación de criterios más eficaces en la gestión de la Administración Pública

El marco jurídico al que está sujeto el conjunto de las administraciones públicas, diferente al de las empresas y organizaciones privadas, tiene consecuencias en dos de los principales ámbitos de gestión. Por un lado, en la gestión económica, caracterizada por tener elementos de control y fiscalización mucho más estrictos y restrictivos que los del ámbito mercantil y privado y, por otro, en la gestión de recursos humanos y básicamente en las leyes o estatutos de la función pública que regulan dicha gestión con unos parámetros notablemente diferentes y mucho más rígidos que los de la legislación común para el resto de las organizaciones. Estas características han venido dificultando la puesta en marcha de las políticas de mejora de la eficiencia y la eficacia en la gestión. Con la actualización que se está produciendo del marco jurídico se pretende eliminar las trabas legales que están impidiendo que la Administración sea más eficaz en el cumplimiento de sus objetivos y más eficiente en el manejo de los recursos asignados.



## AMENAZAS

### 1 La escasa autonomía local

Se necesita un refuerzo del papel de la Administración local para liberarla del simple papel de representante de las otras administraciones, sin derecho y capacidad efectiva de ordenar y gestionar asuntos públicos en beneficio de sus ciudadanos. En la actualidad, la mayoría de las decisiones de la Administración local que conciernen a la mera gestión menor deben ser autorizadas o realizadas por una Administración superior. Se puede decir que los ayuntamientos están sometidos a una triple tutela por parte de la Administración General del Estado, la Comunidad Autónoma y el Cabildo. Como medidas para potenciar la autonomía local, los municipios solicitan que se suprima la necesidad de informe o dictamen previo en materia local, se elimine la financiación incondicionada y se concreten los ámbitos de asesoría y cooperación en los que pueden intervenir los cabildos.

### 2 El alejamiento de las instancias de decisión económica y política puede originar la pérdida de protagonismo de la Administración local

Los procesos de globalización y de construcción supraestatal europea, si no son compensados por una revalorización de lo local, pueden originar una pérdida de participación ciudadana y la toma de decisiones erróneas respecto a un territorio sobre cuya realidad socioeconómica existe un desconocimiento profundo. Con la potenciación de lo local se pueden articular medidas eficaces para asegurar la participación de los ciudadanos en las decisiones colectivas y sectoriales, así como la adaptación de la planificación estratégica, la programación y la presupuestación a las circunstancias sociales y económicas del ámbito local, y no a la inversa.

### 3 El incremento de los gastos corrientes destinados al sostenimiento de las inversiones

Dadas la saneada situación económico-financiera de los ayuntamientos y la existencia de fondos adicionales destinados específicamente a programas de inversión, es probable que la tendencia alcista de la inversión continúe a medio plazo; pero una vez realizadas las grandes infraestructuras municipales será necesario conseguir fondos para financiar el mantenimiento de dichas inversiones, lo que obligará a los ayuntamientos a obtener ingresos adicionales por la vía del incremento de la presión fiscal.

### 4 La aprobación del anteproyecto de Ley de Estabilidad Presupuestaria (Ley de Déficit Cero)

El anteproyecto de ley, que el Gobierno central pretende implantar a partir de 1 de enero de 2002, supondría fuertes reajustes presupuestarios en algunos municipios, pues obligaría a todas las administraciones públicas a realizar la ela-

boración, aprobación y ejecución de los presupuestos municipales de acuerdo con las orientaciones generales del Pacto de Estabilidad y Crecimiento de la Unión Europea. Según este anteproyecto, solo se permitiría incurrir en déficit en situaciones excepcionales que deberían ser justificadas mediante la exposición de las causas y requerirían un plan económico-financiero a medio plazo para su corrección. La propuesta que se hace desde los municipios es que se opte por un sistema menos drástico que vincule el grado de saneamiento de los municipios con el acceso a las ayudas estatales (subvenciones y transferencias).

### 5 La falta de acceso generalizado a las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información

El proceso de la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el sector público no está exento de riesgos. El más grave de ellos es la posibilidad de que se produzca una fragmentación social por la marginación de aquellos segmentos de la población que tengan dificultades económicas o culturales para tener acceso a ellas. Un ejemplo claro es la extensión de la red de banda ancha o de gran capacidad de tráfico. Dicha red no está disponible de forma generalizada territorialmente, ya que a las operadoras privadas solo les resulta rentable en localizaciones de alta concentración poblacional. En este caso como en otros casos parecidos, si la Administración no realiza políticas activas para facilitar el acceso a las nuevas tecnologías, existe el peligro de que se produzca una dualización de la sociedad, en este caso, entre ciudadanos de primera situados en zonas urbanas y ciudadanos de segunda situados en zonas rurales.

### 6 El nivel de percepción alto de los ciudadanos sobre la inseguridad de las transacciones telemáticas

Existe una baja predisposición en los usuarios de Internet a realizar transacciones por temor a la falta de seguridad y confidencialidad. La responsabilidad de la Administración con respecto a esta amenaza es clara. Debe dotar de seguridad a la Red, tanto en su uso privado como en su empleo para relacionarse con la Administración, mediante cualquiera de los medios existentes (tarjeta, firma electrónica, etc.), y así dispersar dichos temores y otorgar un mayor valor social a la Red.

### 7 La mayor presión ciudadana para recibir unos servicios de mayor calidad

Los ciudadanos están más preparados, mejor informados y habituados a operar cotidianamente en entornos sometidos a los mecanismos de mercado, por lo que son más sensibles al discurso de la calidad y la atención al cliente. Por todo ello, los ciudadanos, las organizaciones y las empresas reclaman que el ritmo de mejora de los servicios que presta la Administración Pública sea semejante al que se está produciendo en la empresa privada. Para poder satisfacer estas demandas se hace imprescindible incorporar los principios y herramientas de la gestión de la calidad que sean transponibles a las administraciones públicas, de acuerdo con su especificidad y de conformidad con el ordenamiento jurídico.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Centro de Investigaciones Sociológicas (2000). *Barómetro de Junio de 2000*. Madrid.

Federación Canaria de Municipios (2000). *Asunción de Nuevas Competencias por los Ayuntamientos de la Comunidad Canaria. Propuesta de Pacto Local en la Comunidad Canaria*.

Gobierno de Canarias (2000a). *Plan para el Desarrollo de la Sociedad de la Información (Canarias Digital)*. Consejería de Presidencia. Santa Cruz de Tenerife.

Gobierno de Canarias (2000b). *Evaluación General de la Situación Económico Financiera y Tributaria Fiscal de los Ayuntamientos Canarios a 31 de diciembre de 1999*. Consejería de Presidencia. Santa Cruz de Tenerife.

La Unión Europea (2000). *Information Society indicators in the Member States of the EU*. Bruselas.

Ministerio de Administraciones Públicas (2000a). *Informe de Recursos Informáticos de las administraciones públicas (IRIA)*. Madrid.

Ministerio de Administraciones Públicas (2000b). *Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos*. Madrid.



# EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

Se ha propuesto un total de 42 acciones estratégicas vinculadas al área de las administraciones públicas, para las que el panel de expertos evaluó su grado de acuerdo con las mismas, con las acciones específicas que se propusieron para desarrollarlas, con la novedad o innovación, con la importancia de desarrollar cada acción, con la urgencia o inmediatez con que deben abordarse, con la viabilidad o posibilidad de realización, con la voluntad que puede existir para llevar a cabo cada acción y con el impacto o repercusión que pueden tener sobre el empleo. Para ello, se utilizó una escala de 1 a 5, donde el 1 significa un grado de acuerdo muy bajo y el 5 un grado de acuerdo muy alto con los diferentes ítems o aspectos evaluados.

En el análisis de la evaluación de las acciones estratégicas se han utilizado los siguientes indicadores: (1) la mediana como medida de tendencia central, (2) el recorrido intercuartílico como medida de dispersión y (3) el porcentaje de acciones estratégicas que han alcanzado medianas altas o muy altas, a partir de las distribuciones de frecuencias absolutas de las medianas de las acciones estratégicas, que se recogen en las diferentes gráficas.

De los resultados obtenidos destacan las siguientes conclusiones:

- a Unos valores elevados para la mediana de los diferentes ítems, lo que nos indica un alto grado de acuerdo con los mismos, a excepción de las medianas obtenidas para los aspectos relativos a la novedad, al impacto en el empleo y a la voluntad, que se sitúan en un valor intermedio. En relación con este último ítem, el resultado se debe a que los expertos tienden a considerar que la principal barrera al desarrollo de las acciones estratégicas es la falta de voluntad política.
- b Unos recorridos intercuartílicos bajos en todos los ítems, lo que refleja un consenso muy elevado en las puntuaciones otorgadas por el panel de expertos.
- c Un elevado porcentaje de acciones estratégicas cuyas medianas han sido muy altas o altas, especialmente en lo que respecta al grado de acuerdo con las acciones estratégicas propuestas, con la importancia de llevarlas a cabo, con las acciones específicas establecidas para su desarrollo y con la urgencia de realizarlas. Así, por ejemplo, el panel de expertos puntuó muy alto o alto el grado de acuerdo con el 97,6% de las acciones estratégicas. Sin embargo, estos porcentajes descienden cuando se valora el impacto en el empleo, la voluntad política de llevar a cabo las acciones, la novedad y la viabilidad. Este último ítem ha sido asociado por el panel de expertos con la falta de voluntad política.

## ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

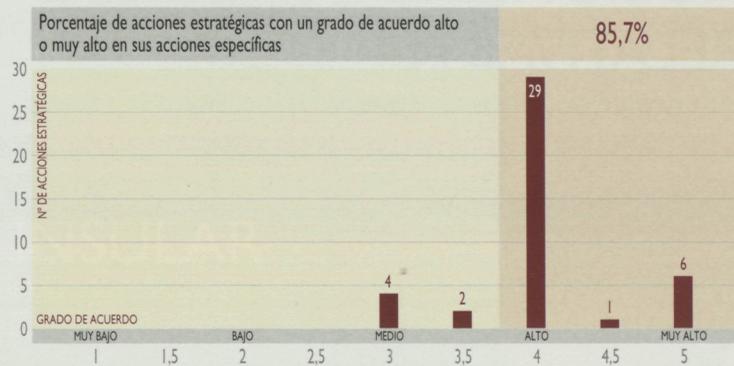
EVALUACIÓN															
ACCIONES ESTRATÉGICAS		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI
4	1	4	1	3	1	4	1	4	1	4	1	3	1	3	1

PORCENTAJE DE ACCIONES ESTRATÉGICAS CON UN GRADO DE ACUERDO ALTO O MUY ALTO EN:							
ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESPECÍFICAS	NOVEDAD O INNOVACIÓN	IMPORTANCIA	URGENCIA	VIABILIDAD	VOLUNTAD	IMPACTO EMPLEO
97,6	85,7	31,0	95,2	85,7	52,4	19,0	9,5

## ACCIONES ESTRATÉGICAS



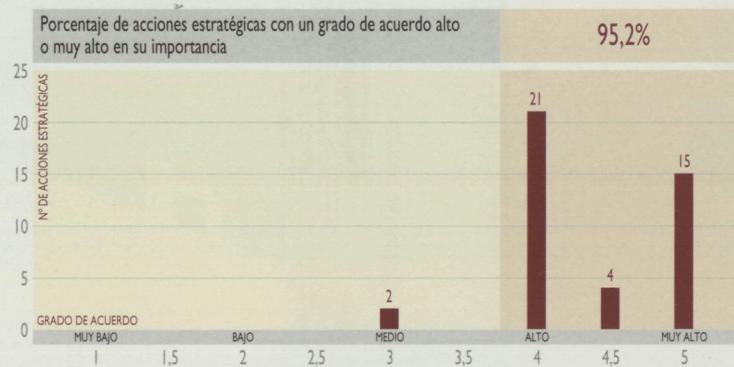
## ACCIONES ESPECÍFICAS



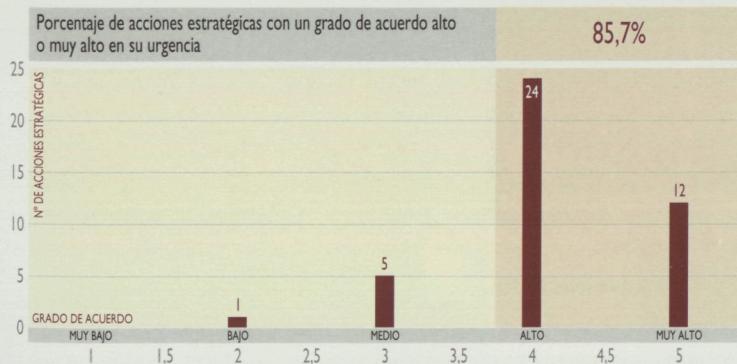
## NOVEDAD O INNOVACIÓN



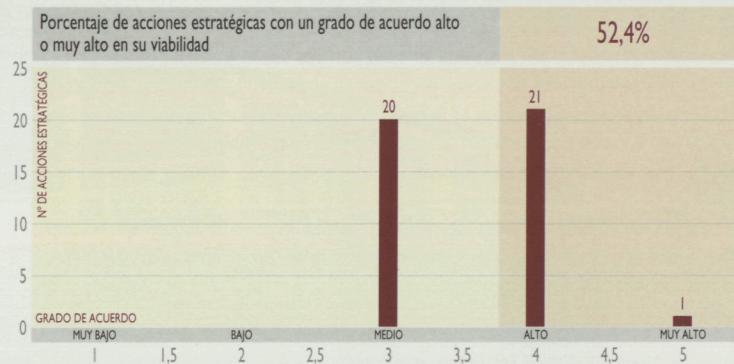
## IMPORTANCIA



## URGENCIA



## VIABILIDAD



## VOLUNTAD POLÍTICA O EMPRESARIAL



## REPERCUSIÓN SOBRE EL EMPLEO



# ACCIONES ESTRATÉGICAS RELATIVAS A:

- 8.1 ADMINISTRACIÓN INSULAR
- 8.2 ADMINISTRACIÓN LOCAL  
Aspectos económico-financieros
- 8.3 CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
- 8.4 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
- 8.5 SEGURIDAD PÚBLICA
- 8.6 COOPERACIÓN INTERNACIONAL

## CLAVES DE INTERPRETACIÓN

### CLAVES EN LA TABLA DE AGENTES IMPLICADOS

La tabla de **Agentes Implicados** está formada por tres columnas. En la primera se recogen los principales agentes que deben participar en el desarrollo de la acción estratégica propuesta; en la segunda columna se indican los que deben estar implicados en su financiación; y en la tercera columna se recoge al principal responsable de coordinar la ejecución de la acción estratégica considerada.

Cuando el Gobierno central o el Gobierno de Canarias figura en la tabla de agentes implicados estará acompañado de unos códigos entre paréntesis, representativos del Ministerio o la Consejería a la que se hace referencia, respectivamente. Dichos códigos son los siguientes:

Gobierno central		Gobierno de Canarias	
Código	Ministerio	Código	Consejería
1	Presidencia	1	Presidencia
2	Economía	2	Economía y Hacienda
3	Asuntos Exteriores	3	Obras Públicas, Vivienda y Aguas
4	Justicia	4	Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación
5	Defensa	5	Educación, Cultura y Deporte
6	Hacienda	6	Industria y Comercio
7	Interior	7	Política Territorial y Medio Ambiente
8	Fomento	8	Sanidad y Consumo
9	Educación, Cultura y Deporte	9	Turismo y Transportes
10	Trabajo y Asuntos Sociales	10	Empleo y Asuntos Sociales
11	Ciencia y Tecnología		
12	Agricultura, Pesca y Alimentación		
13	Administraciones Públicas		
14	Sanidad y Consumo		
15	Medio Ambiente		

### CLAVES EN LA TABLA DE EVALUACIÓN

**Me = Mediana.** Puede alcanzar valores entre 1 y 5. Medianas elevadas indican un mayor grado de acuerdo con el ítem valorado (acción estratégica, acciones específicas, novedad, importancia, urgencia, viabilidad, voluntad y repercusión sobre el empleo de la acción estratégica).

**RI = Recorrido Intercuartílico.** Puede alcanzar valores entre 0 y 4. Valores bajos indican una menor dispersión del valor de la mediana y, por lo tanto, un mayor consenso entre los expertos.

**n.d. = No disponible.** Acción propuesta con posterioridad al proceso de evaluación.

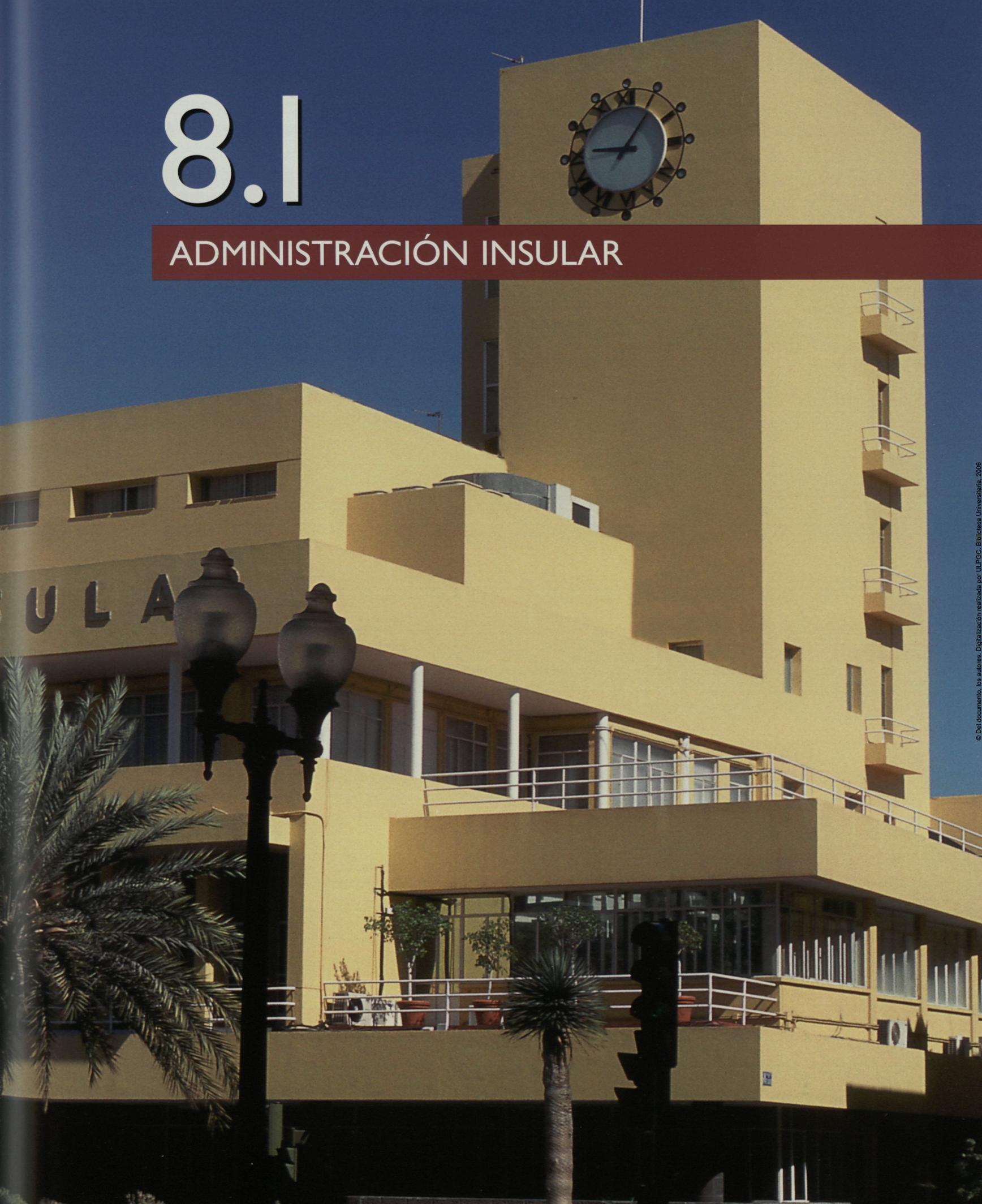
Los significados de los códigos utilizados en las casillas de **coste económico** y **plazo de ejecución** se indican en las siguientes tablas:

Coste económico		
Código	Pesetas	Euros
1	Menos de 100 millones	Menos de 0,60 millones
2	Entre 100 millones y 1.000 millones	Entre 0,60 millones y 6,01 millones
3	Entre 1.000 millones y 2.500 millones	Entre 6,01 millones y 15,02 millones
4	Entre 2.500 millones y 10.000 millones	Entre 15,02 millones y 60,10 millones
5	Más de 10.000 millones	Más de 60,10 millones

Plazo de ejecución	
Código	Intervalo
1	Hasta un año
2	Entre 1 y 3 años
3	Entre 3 y 6 años
4	Entre 6 y 10 años
5	Más de 10 años

# 8.1

## ADMINISTRACIÓN INSULAR





## OBJETIVO ESTRATÉGICO

Modernizar y fortalecer la organización interna del Cabildo para favorecer un ejercicio eficaz del gobierno de Gran Canaria.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.1 / 01

Clarificar el marco competencial y evaluar las competencias transferidas y pendientes.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.1 / 02

Institucionalizar los instrumentos de planificación estratégica para mejorar la toma de decisiones en el ámbito insular.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.1 / 03

Diseñar y dimensionar una estructura político-administrativa acorde con el actual marco competencial.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.1 / 04

Agilizar la actuación del Cabildo mediante la renovación tecnológica, la simplificación de procedimientos y la reestructuración de la gestión económica.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.1 / 05

Potenciar los procesos de comunicación y coordinación, así como la cooperación intra e interáreas y estamentos político y técnico.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.1 / 06

Fomentar una gestión de recursos humanos en la Administración insular que permita desarrollar el potencial de su personal.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.1 / 07

Potenciar el protagonismo del Cabildo de Gran Canaria y promocionar su imagen institucional.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.1 / 08

Establecer un procedimiento consensuado para el cambio que contemple las variables críticas y garantice el necesario apoyo político y técnico.

Las transferencias y delegaciones de competencias en la Comunidad canaria tienen su origen, obviando algunos antecedentes previos, en 1992, cuando un estudio sobre la estructura financiera-competencial de la Administración territorial del archipiélago pone de manifiesto la existencia de importantes conflictos competenciales y, por tanto, la necesidad de llevar a cabo una redistribución de competencias. Este proceso se materializa con el traspaso de un conjunto de competencias desde el Gobierno autonómico a los gobiernos insulares, así como con el inicio de las gestiones oportunas para trasladar nuevas competencias a los ayuntamientos de Canarias, siguiendo criterios de eficacia, descentralización, eficiencia y cercanía al ciudadano. De esta forma, no solo se da respuesta a las características que concurren en el archipiélago y que lo definen, sino que también se sigue la tendencia marcada por el Consejo de Europa en 1985 de fortalecer los poderes locales y acercar al ciudadano las labores públicas de administración, lo que solo se puede lograr fomentando el equilibrio entre las distintas administraciones. Ahora bien, en 1994 un estudio posterior realizado en el archipiélago evidencia la aparición de problemas similares (duplicidad de actuaciones, descoordinación interadministrativa, atomización de esfuerzos, insuficiencia de recursos financieros o falta de claridad en la asignación competencial) que, en la actualidad, siguen siendo mencionados por políticos y técnicos de distintas áreas competenciales como causas explicativas de actuaciones ineficientes. Todo ello hace especialmente recomendable realizar una evaluación profunda de las competencias transferidas y de aquellas con posibilidades de serlo, y concluir así con la definición de un sistema de distribución competencial consensuado que dé respuesta a las necesidades del archipiélago y permita planificar el desarrollo equilibrado de las administraciones locales para atender con eficacia las competencias transferidas.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **Elaborar** un libro blanco de la Administración Pública canaria que clarifique los modos de organización y funcionamiento de las distintas administraciones, así como las competencias que cada una ostenta.
- ▶ **Analizar**, mediante comités mixtos formados por expertos de las diferentes administraciones públicas y sectoriales, los resultados de los procesos de transferencias realizados en el archipiélago, al objeto de determinar los costes que la descentralización ha comportado, los beneficios derivados de la misma, los desequilibrios propiciados por una deficiente dotación de recursos para el desarrollo de las materias transferidas, etc.
- ▶ **Establecer** aquellas medidas que permitan, a la luz de la evaluación realizada mediante comités mixtos, corregir los problemas derivados de los procesos de transferencias acometidos en el Archipiélago Canario (dotación de recursos, formación, etc.).
- ▶ **Evaluar**, tomando como referente el principio de descentralización municipal, así como las características y recursos específicos de cada municipio y los errores cometidos en procesos de transferencias anteriores, las nuevas competencias que deben ser transferidas en materias tales como asuntos sociales, cultura, deportes, industria, comercio, ocio, medio ambiente, ordenación del territorio, urbanismo o vivienda.
- ▶ **Culminar** la definición del marco competencial del archipiélago delimitando, de una forma consensuada y dinámica, la distribución competencial entre Gobierno autonómico, Cabildos y ayuntamientos.
- ▶ **Establecer** un calendario factible para la implantación del nuevo marco competencial en función de la disponibilidad de cada municipio para asumir y ejercer con eficacia las nuevas competencias transferidas.
- ▶ **Implantar** el nuevo marco competencial según el calendario establecido y dotar adecuadamente de recursos a los entes locales al objeto de permitirles desempeñar con eficacia y autonomía las tareas derivadas de las nuevas competencias transferidas.

### INDICADORES DE CONTROL

- **Porcentaje** de materias actualmente transferidas al Cabildo y a los ayuntamientos de Gran Canaria evaluadas antes del año 2002. Nivel deseable: 90%.
- **Porcentaje** de materias transferidas y delegadas a los ayuntamientos que se ajustan a la temporalización definida para la ejecución de la nueva distribución competencial. Nivel deseable: 100%.
- **Establecimiento** de medidas (dotación de recursos, formación, etc.) que permitan corregir los problemas derivados de los procesos de transferencias acometidos hasta ahora en el Archipiélago Canario antes de 2003.
- **Finalizar** la definición del nuevo marco competencial del archipiélago y el establecimiento de un calendario para su ejecución antes de 2004.

AGENTES IMPLICADOS	FINANCIAN	COORDINAN
Gobierno de Canarias (I)	I	I
Ayuntamientos de Gran Canaria	▲	
Cabildo de Gran Canaria	▲	
Consortios para la gestión de servicios públicos		
Mancomunidades de municipios		
Organizaciones sindicales		

EVALUACIÓN																			
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	Ri	Me	Ri	Me	Ri	Me	Ri	Me	Ri	Me	Ri	Me	Ri	Me	Ri	Me	Ri	Me	Ri
4	1	4	1	3	0,75	4,5	1	5	1	3	1	3	1	2	1	1			3

La planificación estratégica constituye una herramienta muy valiosa que permite mejorar la calidad de los procesos de toma de decisiones al fundamentarlos en análisis rigurosos del entorno y del ámbito interno de la unidad considerada. Al mismo tiempo, se trata de una actividad altamente formativa, toda vez que genera conocimiento sobre las variables más relevantes que afectan a dicha unidad y, debido a su carácter anticipador, analiza las tendencias de futuro que hacen posible formular un conjunto de estrategias válidas a largo plazo. La planificación también aumenta la eficacia, contribuye a minimizar la improvisación, ayuda a dotar de unidad y coherencia a las diferentes decisiones adoptadas y, finalmente, genera compromiso y unidad de acción, puesto que fomenta la participación de los agentes implicados. En este sentido, la puesta en marcha de planes insulares integrales, tales como el PIOTRN o el *Gran Canaria Siglo XXI (Plan Estratégico Económico y Social de Gran Canaria)*, constituye un importante avance para la isla de Gran Canaria. Ahora bien, la tarea no concluye con la formulación de estos planes. El desarrollo de Gran Canaria exige su implantación eficaz, así como impulsar una cultura de planificación que haga hincapié en los aspectos anteriormente mencionados y que permita institucionalizar el uso de esta herramienta en los procesos de toma de decisiones en el ámbito insular. Con este doble propósito es necesario abordar, desde tal perspectiva planificadora, una reflexión sobre las alternativas de desarrollo y organización de la corporación insular que garanticen una actuación integral y coordinada en la ejecución del plan del territorio. La acción de la Administración insular es vital para el crecimiento socioeconómico de Gran Canaria y, por consiguiente, los procesos de planificación estratégica de la isla y de la institución insular deben ser paralelos, tal y como evidencian los resultados de la planificación desarrollada en otras zonas geográficas como las correspondientes a la Comunidad de Madrid o el Ayuntamiento de Barcelona.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **Crear** un órgano técnico de planificación, dependiente de presidencia y en el que participen las consejerías de Planificación y de Economía y Hacienda, responsable de realizar análisis de prospectivas sobre problemas emergentes y futuros de la isla y de ofrecer aquella información que permita la constante revisión y actualización del *Gran Canaria Siglo XXI*.
- ▶ **Establecer** una comisión de planificación, en el seno del órgano creado a tal efecto, responsable de supervisar la constante revisión, actualización e implantación del plan estratégico del Cabildo, sobre el que deberá emitir informes periódicos de cumplimiento.
- ▶ **Velar** por la implantación del plan estratégico de Gran Canaria y promocionarlo en las esferas política, económica y social.
- ▶ **Mantener** reuniones periódicas con los responsables de poner en práctica las acciones estratégicas especificadas en el plan estratégico de Gran Canaria y recabar la información que permita elaborar informes periódicos de avance en su implantación.
- ▶ **Definir** la misión del Cabildo de Gran Canaria, en la que se especifique su rol como impulsor y gestor de políticas para garantizar el desarrollo socioeconómico de la isla, representando un proyecto de futuro que dé unidad y motive a sus empleados.
- ▶ **Formular** un conjunto de acciones estratégicas que, partiendo de la misión y de la planificación realizada en el nivel territorial (*Gran Canaria Siglo XXI*), establezca un curso de acción consensuado, coherente e integrado para las distintas áreas del Cabildo.
- ▶ **Convocar** reuniones en las distintas áreas del Cabildo en las que participen los consejeros y técnicos al objeto de definir los programas de actuación plurianuales y anuales que desarrollen las acciones estratégicas que emanen de la planificación.
- ▶ **Llevar a cabo** una gestión económico-financiera que atienda a la planificación desarrollada, formulando los presupuestos de la institución acorde con los costes asociados a la puesta en práctica de las actuaciones previstas en los programas plurianuales y anuales.

### INDICADORES DE CONTROL

- **Periodicidad** con la que se emiten los documentos de seguimiento donde se informa del avance en el desarrollo de las medidas específicas y el cumplimiento de los indicadores propuestos para cada acción estratégica. Nivel deseable: 6 meses.
- **Periodo temporal** establecido para la culminación del plan estratégico del Cabildo de Gran Canaria a partir de la entrada en vigor del presente plan. Nivel deseable: de 1 a 2 años.
- **Creación** de un órgano técnico de planificación en el Cabildo de Gran Canaria dependiente de presidencia.
- **Desarrollo** de reuniones de políticos y técnicos en cada área al objeto de analizar la programación plurianual y anual para el desarrollo del plan estratégico del Cabildo de Gran Canaria.

AGENTES IMPLICADOS	FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria	▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria	▲	
Gobierno de Canarias (I)	I	
Agentes sociales (sindicatos, ONG, asociaciones de vecinos, etc.)		
Asociaciones empresariales		
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria		

EVALUACIÓN																			
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
5	1	4	1	3,5	2	5	0	4	1	3	1,75	3	0,75	3	2	1		2	









**T**AL vez pueda trazarse el origen de la pérdida de protagonismo del Cabildo de Gran Canaria cuando se crea el Gobierno de Canarias, momento en el que la institución insular pasa de jugar un papel muy relevante para la isla a quedar prácticamente ensombrecida, orientando su labor al apoyo de las actividades que realizaban los restantes niveles de la Administración, así como a la dirección de políticas supramunicipales. No obstante, a partir de 1990 comienzan a ejecutarse las transferencias de industria, aguas, carreteras, patrimonio histórico, artesanía, medio ambiente, servicios sociales, etc., asumiendo el Cabildo nuevas competencias que dotaban de contenido su ámbito de actividad y justificaban nuevamente su razón de ser. A pesar de ello, y de la labor que ha venido realizando en estos campos, la ciudadanía continúa desconociendo el papel que el Cabildo desempeña actualmente en el desarrollo socioeconómico de la isla, así como sus contribuciones —e.g., FEDAC no se asocia a la institución insular—, si bien este sigue siendo apreciado y manteniendo un gran arraigo entre la población. A ello se une el que muchos empleados también desconozcan lo que es y representa el Cabildo institucionalmente, la aportación que realiza a la isla o cuáles son sus competencias, lo que no facilita la identificación con el proyecto de la institución frente a los propios objetivos personales. Todo ello pone de manifiesto la necesidad de potenciar el protagonismo del Cabildo, así como de emprender una política acertada de promoción de la corporación que, a largo plazo, permita al conjunto de la población Gran Canaria aprobar su quehacer y valorarla no solo por lo que simboliza, sino por sus logros y contribución al desarrollo de la isla.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **D**iseñar y desarrollar un plan de comunicación permanente que contenga mensajes globales sobre el Cabildo, así como otros asociados a las diferentes áreas competenciales, incorporando tanto aspectos referidos a la promoción de la institución como a los servicios públicos que presta.
- ▶ **N**ormalizar todos los comunicados públicos emitidos desde las diferentes áreas del Cabildo atendiendo al manual de identidad corporativa recientemente definido.
- ▶ **P**romover la identificación del ciudadano y los municipios con la institución mediante el desarrollo de una gestión eficaz que dé respuesta a las expectativas de la población sobre el papel del Cabildo en el crecimiento socioeconómico de Gran Canaria, la calidad de las acciones que acomete y el cumplimiento de los plazos.
- ▶ **H**acer uso de la página web para promocionar y dar a conocer la misión de la organización, su estructura, los servicios que presta, los proyectos culminados y cualquier otro aspecto que promueva un acercamiento de la ciudadanía y del propio personal a la institución.
- ▶ **P**otenciar la presencia activa de la institución y sus cargos electos en las diferentes inauguraciones, congresos, ferias, etc. celebrados en Gran Canaria, así como en todos aquellos festejos de gran significado simbólico para la población de la isla.
- ▶ **M**antener e incrementar el patrocinio de los actos culturales, formativos, etc. de interés para los grancanarios.
- ▶ **E**laborar y editar tanto una guía de los servicios prestados por el Cabildo que incluya las señas de contacto que permitan orientar a los ciudadanos y facilitar su relación con la institución como una memoria anual divulgativa donde se recojan los logros alcanzados por la institución.
- ▶ **P**otenciar una presencia activa de la institución insular en los centros educativos, asociaciones de vecinos, colegios profesionales, federaciones, etc., explicando qué es el Cabildo, cuál es su misión, las competencias que desarrolla, etc. y distribuyendo las guías editadas al objeto de impulsar el acercamiento del ciudadano a la institución.

### INDICADORES DE CONTROL

- **P**orcentaje de eventos nacionales e internacionales celebrados en Gran Canaria con presencia de una representación de los cargos electos del Cabildo. Nivel deseable: mínimo 90%.
- **N**úmero de centros educativos, colectivos vecinales o federaciones visitados mensualmente para promocionar la institución. Nivel deseable: 10.
- **E**dición de las guías de servicios prestados por el Cabildo.
- **I**nicio de la campaña de promoción de la institución antes del año 2002.

#### AGENTES IMPLICADOS

FINANCIAN | COORDINAN

Cabildo de Gran Canaria



#### EVALUACIÓN

ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
4	1	4	1,8	3	1,8	*4	2	4	1,8	4	1	4	1	1,5	1		2		2

Establecer un procedimiento consensuado para el cambio que contemple las variables críticas y garantice el necesario apoyo político y técnico.

Las administraciones públicas se caracterizan por los esquemas de comportamiento y valores propios de un modelo burocrático: necesidad de seguridad en el empleo, regularidad o rutina de los procedimientos, orientación al cumplimiento legal frente a la orientación al resultado, etc. Ahora bien, estas características difieren significativamente de aquellas necesarias para dar respuesta a las exigencias de cambio y modernización que demandan tanto la ciudadanía como el desarrollo del territorio. A pesar del reconocimiento explícito sobre la necesidad de acometer este cambio, los esfuerzos realizados hasta el momento son insuficientes en la mayoría de las instituciones y no han recibido la acogida necesaria entre los empleados y políticos de las mismas. El Cabildo no constituye a este respecto una excepción, pues han transcurrido diez años desde que se comenzó a proponer la modernización de la entidad, sin que este proceso se haya desarrollado debido a diversos factores: los patrones de comportamiento y la voluntad política no parecen tener la suficiente fuerza para impulsar el proceso de cambio y modernización, produciéndose además una resistencia al cambio derivada del temor a lo nuevo, a la pérdida de beneficios o de poder; no existe una sistemática interna de trabajo para abordar el cambio, y además no resulta factible importar procesos concretos de otras administraciones y aplicarlos con éxito; las propuestas que emanan de consultores externos más experimentados en estos procesos no cuentan con el consenso y apoyo interno suficientes, pero desde el seno de la institución no se tiene capacidad para proponer nuevos modelos; y, finalmente, no se da la adecuada importancia a la fase de implantación de las medidas propuestas. Ante todo ello adquiere una gran importancia el establecimiento de un procedimiento consensuado para el cambio que contemple las variables críticas y garantice el necesario apoyo político y técnico.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **Debatir**, en el seno de la Comisión de Gobierno y el Pleno del Cabildo de Gran Canaria, el contenido del presente documento al objeto de establecer un consenso que establezca un curso claro de acción para la renovación de la entidad en los próximos años y que cuente con el necesario apoyo político.
- ▶ **Establecer un calendario inmediato para la comunicación interna y a los agentes implicados del propósito estratégico de la iniciativa de cambio**, explicando por qué es necesario, cuál es su objetivo y cuáles serán los beneficios derivados de llevarlo a cabo, lo que permitirá vencer los rumores iniciales negativos, germen de las resistencias posteriores.
- ▶ **Crear un equipo central de gestión del cambio encargado de liderarlo**, cuya conformación sea consensuada en el Pleno y de la que debería formar parte, al menos, un representante de cada uno de los colectivos siguientes: Comisión de Gobierno, fuerzas políticas en la oposición, estamento de habilitados nacionales, asesoría jurídica de la entidad, Departamento de Organización y Métodos, y empleados (y/o sus representantes), así como un agente de cambio externo (consultor del cambio altamente cualificado y con experiencia) y un experto en gestión de recursos humanos.
- ▶ **Conformar grupos de trabajo para cada una de las áreas de cambio establecidas en los que participen expertos en los procesos que se están cambiando**, personal afectado por el cambio y aquellos otros considerados relevantes para el objetivo asignado al grupo de trabajo, siendo recomendable que este sea dirigido por agentes de cambio externos a la institución insular.
- ▶ **Implementar medidas inmediatas que no requieran un proceso largo de reflexión y que no interfieran con aquellas que se vayan a emprender**, pero que dejen patente la vocación y decisión de cambio de la institución, creando un clima propicio para ello: charlas informativas en los distintos departamentos sobre el proceso de cambio que se va llevar a cabo y sobre las experiencias de otras administraciones en procesos similares, constitución de equipos de trabajo, etc.

### INDICADORES DE CONTROL

- **Periodo temporal establecido para llevar a la Comisión de Gobierno el debate de las propuestas para la modernización de la Administración insular a partir de la entrada en vigor del presente plan.** Nivel deseable: 6 meses.
- **Porcentaje de fuerzas políticas del Pleno que suscriben el acuerdo sobre las medidas que habrá que adoptar para la modernización de la gestión de la corporación insular.** Nivel deseable: 100%.
- **Conformación de un equipo central que lidere el proceso de cambio antes de 2002.**
- **Desarrollo del plan de comunicación interna sobre la iniciativa de cambio antes de 2002.**

### AGENTES IMPLICADOS

FINANCIAN | COORDINAN

Cabildo de Gran Canaria

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

### EVALUACIÓN

ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN	
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI			
4	1	4	1	4	2	4	1	4	1	3	1	3	2	2	1	1	2

# 8.2

## ADMINISTRACIÓN LOCAL

### Aspectos económico-financieros





## OBJETIVO ESTRATÉGICO

Fortalecer la situación económico-financiera de los organismos y corporaciones locales de Gran Canaria.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.2 / 01

Crear programas dirigidos a impulsar la formación y consolidación de mancomunidades y consorcios para la prestación de servicios públicos.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.2 / 02

Profundizar en el desarrollo de acciones coordinadas entre el Cabildo y los ayuntamientos en relación con inversiones en infraestructuras.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.2 / 03

Racionalizar la gestión tributaria y poner en marcha un consorcio o agencia de tributos de ámbito insular.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.2 / 04

Impulsar acciones coordinadas entre el Cabildo y los ayuntamientos en materia de endeudamiento.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.2 / 05

Incidir en la planificación presupuestaria con rigor y racionalizar los gastos en virtud de los ingresos ordinarios.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.2 / 06

Perfeccionar y desarrollar sistemas integrales de información financiera y de gestión para la toma de decisiones y rendición de cuentas.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.2 / 07

Incrementar la calidad de los efectivos humanos y medios vinculados con la gestión económico-financiera.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.2 / 08

Articular medidas que favorezcan la canalización del ahorro empresarial hacia actividades y servicios públicos.

Crear programas dirigidos a impulsar la formación y consolidación de mancomunidades y consorcios para la prestación de servicios públicos.

La creación de consorcios y mancomunidades ha propiciado el acceso a ayudas europeas y ha minorado la excesiva atomización municipal que dificulta y encarece la prestación de servicios públicos. El desarrollo de estas figuras administrativas se ha correspondido con la búsqueda de nuevas estructuras y modelos de gestión en aras de optimizar la prestación de servicios de índole supramunicipal, especialmente en ayuntamientos limítrofes de reducida dimensión, así como por la manifiesta necesidad de contar con una entidad que concentre el número de población que se precisa para el acceso a los programas comunitarios. Así mismo, el proceso de mancomunar servicios lleva aparejada la aparición de economías de escala y una mayor especialización, con la consiguiente reducción de costes y sin perjuicio de la satisfacción del ciudadano. Lo cierto es que la proliferación del asociacionismo municipal en la isla de Gran Canaria es un fenómeno tardío, no solo en relación con los municipios peninsulares sino también en comparación con la experiencia adquirida en la isla de Tenerife. Por ello, la mejora de la situación económico-financiera de la Administración local grancanaria ha de pasar por facilitar acciones de esta naturaleza, al objeto de avanzar, perfeccionar y consolidar los consorcios y/o mancomunidades presentes o de nueva creación.

ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **Alcanzar un consenso institucional** entre Cabildo y ayuntamientos respecto a la definición de los servicios públicos que pueden ser ofrecidos por las mancomunidades y/o consorcios.
- ▶ **Definir los objetivos y estrategias** de los servicios públicos que van a ser ofrecidos por mancomunidades y/o consorcios, jerarquizando aquellas líneas de actuación que muestren una mejor relación coste-eficacia.
- ▶ **Establecer un modelo de financiación** que garantice la suficiencia financiera de las mancomunidades y/o consorcios, en el que se definan claramente los compromisos adquiridos por cada uno de los ayuntamientos implicados.
- ▶ **Diseñar e implantar programas específicos** a los que únicamente tengan acceso las mancomunidades, a efectos de fomentar la integración de los municipios y la delegación de competencias en estas nuevas entidades (acceso a subvenciones, préstamos con interés preferencial, etc.).
- ▶ **Evaluar periódicamente** la evolución de los servicios mancomunados bajo los principios de eficacia, calidad y eficiencia, a través de una institución competente e independiente.

INDICADORES DE CONTROL

- **Relación entre el gasto presupuestario per cápita gestionado por cada mancomunidad y el gasto presupuestario gestionado por otras mancomunidades canarias o peninsulares de igual población afectada.** Nivel deseable: 1.
- **Relación entre el número de servicios públicos ofrecidos mancomunadamente y el número de servicios ofrecidos por otras mancomunidades canarias, consolidadas y de igual población afectada.** Nivel deseable: 1.
- **Opinión de la ciudadanía sobre los servicios mancomunados que se haya puesto de manifiesto en los medios de comunicación.**
- **Opinión independiente sobre la racionalidad económica de los servicios mancomunados que se haya puesto de manifiesto en los informes de auditoría de gestión.**

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	

EVALUACIÓN															
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO	COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI			
4	2	4	1	3	1,5	4	2	4	1	3	1	3	1,25	4	3

DADAS la favorable coyuntura económica y la mejor situación financiera de los ayuntamientos y del Cabildo, junto con la existencia de fondos adicionales destinados específicamente a programas de inversión, parece adecuado usar este potencial para terminar de cubrir las necesidades de infraestructuras municipales, no solo aprovechando la capacidad inversora de los ayuntamientos sino también implicando en este proceso a la institución insular. Para ello es imprescindible elaborar un programa conjunto de inversiones, previa actualización y mejora de los estudios técnicos que expresan las necesidades de los ayuntamientos en materia de infraestructuras y equipamientos. Igualmente, es preciso lograr el compromiso de los ayuntamientos en el futuro mantenimiento de las inversiones cofinanciadas, a efectos de no provocar nuevos desequilibrios financieros, fruto de la necesidad de mantener en condiciones las citadas inversiones y sin perjuicio de que puedan introducirse medidas compensadoras o excepcionales para las corporaciones de reducida dimensión. Así mismo, la intervención del Cabildo dotaría de mayor coherencia al destino de los recursos que se invirtieran, analizando desde la perspectiva insular la verdadera necesidad de las inversiones que se proponga financiar conjuntamente y en coordinación con los programas de inversión del Gobierno de Canarias.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **Mejorar** y actualizar los estudios técnicos para detectar deficiencias y carencias reales en infraestructuras y servicios municipales, mediante la participación de una institución superior e independiente.
- ▶ **Diseñar** e implantar medidas viables que permitan eliminar las deficiencias y carencias detectadas, resaltando la prioridad de cada una de ellas.
- ▶ **Coordinar** las inversiones cofinanciadas entre el Cabildo y los ayuntamientos con los programas de infraestructura del Gobierno de Canarias.
- ▶ **Revisar** las condiciones de los programas de cooperación del Cabildo con los ayuntamientos, exigiéndoles mayores aportaciones económicas que las actuales.
- ▶ **Establecer** mecanismos que condicionen la participación de los ayuntamientos en programas de inversión auspiciados por el Cabildo a la existencia de planes de sostenimiento de la inversión en el largo plazo.
- ▶ **Determinar** límites máximos de inversión cofinanciada de acuerdo con los ingresos ordinarios regularmente obtenidos por las corporaciones locales.
- ▶ **Desarrollar** planes específicos para el sostenimiento de las inversiones actualmente mantenidas por los ayuntamientos según su capacidad financiera.

### INDICADORES DE CONTROL

- **Volumen total** de recursos financieros destinados anualmente a planes de inversión realizados conjuntamente entre ayuntamientos y Cabildo en el periodo 2000-2006. Nivel deseable: 8.000 millones de pts. (48,08 millones de euros).
- **Número** de ayuntamientos adheridos a la financiación conjunta de inversiones. Nivel deseable: 21.
- **Supresión** gradual de las deficiencias detectadas en infraestructuras y servicios públicos en el estudio técnico previo.
- **Existencia** de acuerdos formales que recojan el compromiso de los ayuntamientos de sostener financieramente las inversiones auspiciadas por el Cabildo.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	
Gobierno de Canarias (2)			

EVALUACIÓN																			
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
5	1	4	1	3	1,25	4	1,25	4	1,25	4	1	4	1	3	1,25	5			4

LOS resultados procedentes de una encuesta realizada en 1998 a los responsables municipales de la gestión tributaria y recaudadora indican graves deficiencias en esta área de gestión. Entre las detectadas cabe destacar, entre otras, las siguientes: (a) baja calidad de los padrones y censos de las principales figuras tributarias, teniendo por tanto una base incompleta y errónea que conlleva una mayor presión fiscal sobre los ciudadanos correctamente incluidos en los padrones; (b) reducido índice de domiciliaciones bancarias; (c) escasa implantación de la recaudación en vía ejecutiva y del procedimiento de apremio; (d) existencia de dificultades en los ayuntamientos turísticos para controlar los cambios de titularidad y perseguir el cobro a los contribuyentes extranjeros; y (e) insuficiencia de recursos humanos y materiales para el desarrollo de las actividades recaudadoras. A la luz de estas deficiencias, y valorada su repercusión en la viabilidad económico-financiera de la Administración local, es palpable la necesidad de establecer medidas que permitan racionalizar la gestión tributaria, entre las que puede tener un papel destacado la creación de una agencia de tributos de ámbito insular. Por otra parte, el desarrollo de esta acción estratégica permite, además, el nacimiento de economías de escala, reducción de la dependencia financiera de otras administraciones públicas e incremento de los recursos propios sin alterar la presión fiscal establecida legalmente.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ Diseñar los objetivos, funciones y estructura de un consorcio o agencia de gestión de tributos para mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión tributaria.
- ▶ Constituir la agencia de gestión de tributos por fases, recabando la adhesión inicial de los ayuntamientos pequeños para posteriormente formalizar convenios con corporaciones de mayor dimensión.
- ▶ Firmar convenios de colaboración entre el Centro de Gestión Catastral y la agencia de gestión de tributos para obtener la delegación de algunas competencias vinculadas con la gestión de los tributos locales.
- ▶ Diseñar un plan de inspección unificado para todos los ayuntamientos de la isla de Gran Canaria.
- ▶ Simplificar la gestión tributaria potenciando unas figuras tributarias en detrimento de otras mediante cambios en las ordenanzas fiscales.
- ▶ Homogeneizar los elementos que definen los tributos locales en municipios limítrofes y en las corporaciones de similar población de derecho o de hecho.
- ▶ Formalizar acuerdos con entidades financieras, notarios, registradores de la propiedad, Dirección General de Tráfico, etc., que permitan agilizar los procesos relacionados con la gestión tributaria.
- ▶ Incorporar el concepto de *municipio turístico* en las normas tributarias de ámbito local, al objeto de tomar la población de hecho como base en la determinación de los derechos y deberes de cada ayuntamiento.

### INDICADORES DE CONTROL

- Porcentaje de recaudación efectiva en vía voluntaria y ejecutiva. Nivel deseable: 85% y 95%, respectivamente.
- Relación entre la presión fiscal municipal y la presión fiscal regional para cada categoría de municipios y tramo de población (la presión fiscal es medida por cociente entre los derechos de cobro reconocidos en los capítulos del I al III del presupuesto de ingresos y la población de derecho o de hecho en municipios turísticos). Nivel deseable: 1.
- Incremento de las facilidades dadas al contribuyente para cumplir con sus obligaciones fiscales (autoliquidaciones, uso de cajeros automáticos, etc.).
- Cambios realizados en las ordenanzas fiscales orientados a simplificar la gestión tributaria.

### AGENTES IMPLICADOS

FINANCIAN | COORDINAN

Cabildo de Gran Canaria

Ayuntamientos de Gran Canaria

Gobierno central (6)

### EVALUACIÓN

ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
5	1	5	1	3,5	1	4	1,25	4	2	4	2	3	1	2,5	1	2		2	

La solicitud de financiación externa, ya sea por medio de préstamos o empleando otras fórmulas para la obtención de recursos externos, de forma conjunta entre los ayuntamientos y el Cabildo, conlleva importantes ventajas para las entidades locales. La negociación de un mayor volumen de deuda coloca a los entes locales en una posición ventajosa en los procesos de negociación, lo que redundará en una paulatina reducción de sus costes financieros y en la mejora de otras condiciones contractuales. Esta disminución de los costes repercutirá positivamente en el fortalecimiento de la viabilidad económico-financiera, ya que supondría para las entidades locales una menor carga financiera, incrementando el ahorro o, en todo caso, manteniéndolo invariable, pues en el periodo 2000-2006 se espera un aumento de la carga financiera actual al finalizar los periodos de carencia de la refinanciación pactada por las corporaciones locales en aras de aprovechar la reducción de los tipos de interés. La acción estratégica propuesta puede suponer el empleo de nuevas fórmulas de obtención de recursos no empleadas hasta el momento por parte de los ayuntamientos (deuda pública municipal), permitiendo la utilización de otras herramientas financieras amparadas en la última modificación de la Ley 39/1988, y todo ello sin perjuicio de la autonomía que actualmente se les reconoce a los ayuntamientos en materia de endeudamiento.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **D**esignar un responsable del área económico-financiera del Cabildo para que asuma el fomento y coordinación de la financiación conjunta entre todas las corporaciones locales del ámbito insular.
- ▶ **P**romover la negociación directa entre el área responsable y las entidades financieras.
- ▶ **F**ormalizar convenios con los ayuntamientos para la realización de determinadas obras que promuevan la utilización de la capacidad de endeudamiento municipal.
- ▶ **F**omentar el uso de nuevos instrumentos financieros que abaraten el coste de la obtención de recursos y disminuyan el riesgo asociado a las operaciones de financiación (deuda pública municipal, empréstitos, etc.).

### INDICADORES DE CONTROL

- **R**elación entre el tipo de interés medio de la deuda suscrita por cada ayuntamiento y el tipo preferencial del mercado. Nivel deseable: 1.
- **N**úmero de ayuntamientos adheridos a la fórmula de negociación conjunta. Nivel deseable: 21.
- **C**apacidad negociadora del Cabildo respecto a otras condiciones de la financiación (incremento en los años de amortización del endeudamiento, años de carencia, etc.).
- **V**aloración del grado en que las corporaciones locales van incorporando nuevos instrumentos financieros orientados a abaratar los costes y los riesgos en las operaciones de financiación.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria			

EVALUACIÓN																	
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO	COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
4	2	3,5	2,25	3,5	2	3	1,5	3	2	3	2	3	2	2	1,25	1	2

CADA vez en mayor medida existe la conciencia de que los recursos públicos son limitados y de que no se pueden cubrir todas las demandas sociales, siendo preciso establecer prioridades fundamentadas en un conocimiento de las necesidades presentes y futuras de los municipios. En este sentido, es muy conveniente buscar el equilibrio entre las competencias que las entidades deben o quieren desarrollar y los recursos con que cuentan o deben contar para ejecutarlas. La toma de conciencia por parte de los responsables municipales de que es necesario poner en práctica un conjunto de políticas eficaces y reales de racionalización del gasto público, puede mejorar la consideración que el conjunto de la sociedad tiene de los responsables políticos y contribuir, además, al fortalecimiento de la viabilidad económico-financiera de las entidades locales, ya que una mejor gestión del gasto podría ser un modo eficaz de liberar recursos de gasto corriente y destinarlos a inversión. Por todo ello, resulta imprescindible mejorar los procesos de planificación, seguimiento y control presupuestario, para que las entidades locales no se alejen de la realidad económico-financiera de los municipios y, por otra parte, las necesidades de los ciudadanos puedan ser cubiertas sin graves consecuencias en la hacienda municipal.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **I**mpulsar y organizar acciones dirigidas a evaluar el coste de los servicios públicos.
- ▶ **M**ejorar dentro del proceso presupuestario la etapa de previsión de los gastos tanto corrientes como de inversión.
- ▶ **P**otenciar el control del gasto y análisis de desviaciones como valor cultural en la comunidad política y en los empleados públicos.
- ▶ **I**mplantar paulatinamente auditorías de gestión que comprueben si los objetivos y acciones se alcanzan respetando los principios de economía, eficacia y eficiencia.
- ▶ **R**ealizar estudios sobre la rentabilidad social y económica de todos los servicios públicos que se implanten en la corporación local, principalmente cuando estos no tienen carácter obligatorio para la misma, introduciendo una cultura dirigida a procurar la autosuficiencia de determinados servicios municipales.

### INDICADORES DE CONTROL

- **A**horro bruto sobre ingresos corrientes. Nivel deseable: mínimo 20%.
- **C**ociente entre ingreso corriente y gasto corriente. Nivel deseable: mínimo 1,25.
- **I**nforme de la evolución económico-financiera de los ayuntamientos grancanarios desarrollado por un órgano independiente.
- **E**misión de una reglamentación sobre racionalización del gasto público que incida especialmente en los procesos relacionados con la elaboración y ejecución del presupuesto.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	●
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Audiencia de Cuentas de Canarias			

EVALUACIÓN																
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		IMPACTO EMPLEO	COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN			
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI						
4,5	1	4	1	4	1,25	4*	1	4	1	3	2	2	1	3	1	3

Perfeccionar y desarrollar sistemas integrales de información financiera y de gestión para la toma de decisiones y rendición de cuentas.

ES evidente que la Administración local necesita una financiación suficiente y estable, si bien estas condiciones no determinan por sí solas la calidad de los servicios prestados, pues de poco sirve incrementar los recursos financieros si estos se dedican a mantener los desequilibrios generados por inadecuadas decisiones y métodos de gestión. Como contrapartida a la suficiencia financiera es preciso que los ayuntamientos pongan de manifiesto un uso racional de los recursos utilizados, ya que una inadecuada, costosa e irracional provisión de servicios públicos conduce inexorablemente a futuras insuficiencias financieras. En este sentido, los resultados que puedan alcanzarse a través de la implementación de nuevas técnicas de gestión y organización solo pueden ser visibles en la medida en que las corporaciones cuenten con un sistema de información que arroje luz sobre su realidad económico-financiera. Lo cierto es que los sistemas de información actualmente establecidos inciden en aspectos de carácter normativo y presupuestario, sin aportar datos suficientes sobre el grado de eficacia y eficiencia con el que se están prestando los servicios públicos municipales. Por tanto, es preciso instaurar un sistema de información que complemente el necesario pero insuficiente control presupuestario y posibilite a los diferentes grupos de interés contrastar si los recursos dispuestos han sido utilizados con criterios de buena gestión.

ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **A**gilizar y potenciar la futura adaptación del nuevo Plan General de Contabilidad Pública en las corporaciones locales, posibilitándose de esta forma una mejora de la información de naturaleza presupuestaria y financiera.
- ▶ **D**efinir criterios homogéneos que permitan una adecuada agregación de la información contable de las diferentes figuras administrativas (organismos autónomos, empresas en régimen privado, consorcios, etc.), al objeto de poner de manifiesto la verdadera realidad económico-financiera de cada corporación local.
- ▶ **D**esarrollar un modelo de control económico de los principales servicios públicos basado en indicadores de eficacia, eficiencia y economicidad (seguridad ciudadana, cultura y ocio, servicios sociales, sanidad, educación, ordenación de tráfico de vehículos, etc.).
- ▶ **I**mplantar un sistema de rendición de cuentas acorde con las capacidades interpretativas de los diferentes usuarios (ciudadanos, políticos, gestores, etc.).

INDICADORES DE CONTROL

- **N**úmero de corporaciones municipales con informes favorables de la Audiencia de Cuentas de Canarias respecto a su información presupuestaria y patrimonial. Nivel deseable: 21.
- **N**úmero de corporaciones de más de 20.000 habitantes que hayan implementado un sistema de control económico de los servicios ofrecidos. Nivel deseable: 7 (la totalidad).
- **O**pinión de la Audiencia de Cuentas de Canarias e interventores respecto al grado de implantación de los sistemas de información relacionados con la actividad económico-financiera.
- **O**pinión de los diferentes grupos de interés (ciudadanía, grupos políticos, gestores, etc.) sobre la transparencia económico-financiera de la corporación en cuestión, expresada a través de los medios de comunicación.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	
Audiencia de Cuentas de Canarias			

EVALUACIÓN																				
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN		
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI					
4,5	1	4	1	3,5	2	4	1,25	4	1	3	1,25	3	1	2	1	1			3	

La evidencia ordinaria parece mostrar que la mejora de las entidades locales pasa por una valoración profunda de las deficiencias numéricas y, en mayor medida, de la calidad de los efectivos humanos vinculados a la gestión económico-financiera. Frente a la aceptable calidad del personal que en la actualidad trabaja en el control del gasto público en el ámbito estatal y autonómico, estudios realizados sobre la Administración local confirman la necesidad de incidir en la formación y capacitación profesional de sus efectivos humanos, en orden a potenciar la excelencia de la institución municipal. Igualmente, se hace preciso introducir paulatinamente cambios en los procesos de selección y favorecer planes de promoción que motiven un continuo reciclaje del personal relacionado con esta importante área.

Por otra parte, es preciso revisar con esmero las dotaciones de medios materiales, especialmente informáticos, si consideramos la situación percibida por los especialistas y responsables de la gestión local, en virtud de la cual la mejora experimentada en los últimos años es importante pero insuficiente si se quiere avanzar en la modernización del control del gasto público. Así mismo, es preciso planificar y valorar adecuadamente la introducción de nuevas tecnologías, habida cuenta de su favorable incidencia en gran parte de los procesos que se desarrollan en esta área organizativa.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ Incrementar la cantidad de los efectivos vinculados al área económico-tributaria, especialmente en los pequeños ayuntamientos.
- ▶ Institucionalizar criterios de selección que favorezcan la mejor competencia y profesionalidad del personal relacionado con la gestión económico-financiera.
- ▶ Potenciar planes de promoción y carrera que incentiven y motiven la mejora de la calidad, formación y reciclaje de los efectivos humanos vinculados a la gestión económico-financiera.
- ▶ Favorecer la formación de los equipos de gobierno (ámbito político y/o ámbito gestor) mediante encuentros que permitan intercambiar experiencias.
- ▶ Desarrollar programas de formación en sistemas y tecnologías de información aplicados a la actividad económico-financiera como fórmula que permita generar rápidos y visibles ahorros de costes de gestión.
- ▶ Establecer mecanismos de comunicación que permitan a los ayuntamientos recibir un mejor asesoramiento en materia económico-financiera y con carácter permanente.
- ▶ Incrementar los recursos físico-materiales asociados al área económico-tributaria, incidiendo principalmente en aplicaciones informáticas y en la introducción de nuevas tecnologías.

### INDICADORES DE CONTROL

- **P**orcentaje anual de efectivos humanos que han participado en cursos de formación y capacitación profesional vinculados con el área económico-financiera en relación con el total del personal afectado. Nivel deseable: 30%.
- **P**orcentaje mínimo de recursos destinados a medios tecnológicos e informáticos para la gestión económico-financiera con respecto al total del epígrafe "Aplicaciones Informáticas" (tomado del balance de la corporación local). Nivel deseable: 20%.
- **G**rado de satisfacción del personal afectado sobre los cursos formativos y de capacitación profesional.
- **C**onsolidación de los proyectos de mejora del área económico-financiera medida a través del grado de estabilidad de los interventores en las corporaciones locales (como principal responsable y agente de los cambios que deban introducirse).

AGENTES IMPLICADOS	FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria	▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria	▲	
Gobierno de Canarias (I)	I	
Gobierno europeo	▲	
Asociaciones profesionales		
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria		

### EVALUACIÓN

ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
4	1	4	1	3	2	4,5	1	4	1,25	4	1	3	1,25	3	0,25	2		3	

**M**EDIANTE esta acción estratégica se presenta la posibilidad de conjugar los intereses sociales con las limitaciones económicas de las administraciones públicas, al objeto de dar cumplimiento a las crecientes demandas sociales de la isla de Gran Canaria sin alterar el endeudamiento público. Se persigue básicamente involucrar al sector privado mediante la posibilidad de aplicar la Reserva para Inversiones en empresas de nueva creación en actividades de naturaleza social. El implicar al sector privado en el diseño, construcción, financiación y gestión de los servicios permitiría introducir en los proyectos del sector público las innovaciones técnicas, la eficiencia y la mayor disciplina de la gestión de los recursos del sector privado. También posibilitaría liberar recursos públicos dado que, en lugar de tener que financiar la totalidad de la inversión, la Administración únicamente aportaría presupuestariamente el coste de oportunidad en el que haya incurrido la empresa participante, es decir, el diferencial entre la rentabilidad económica obtenida y otra previamente determinada conforme a las condiciones del mercado (entre otros posibles indicadores). Además de los objetivos expresados anteriormente, la acción propuesta favorece el crecimiento de nuevas empresas, cubre las demandas crecientes de amplios sectores de la sociedad y posibilita una mayor flexibilidad en la aplicación de la Reserva para Inversiones.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ Realizar un estudio de mercado en el que se analicen cuáles serían las posibles áreas de actuación del sector privado y las posibles alternativas del marco jurídico que regularía las relaciones entre las partes que interviniesen en el proceso.
- ▶ Iniciar los estudios técnicos necesarios para determinar si los fondos incluidos en la Reserva para Inversiones se pueden destinar tanto a inversión como a gasto corriente en las áreas detectadas en el análisis previo.
- ▶ Analizar y catalogar los sistemas de gestión privada más adecuados para cada tipo de obra o servicio, definiendo la estructura financiera, la personalidad jurídica y los contratos específicos.
- ▶ Determinar las fórmulas de regulación de la calidad del servicio y el control de los resultados y realizar análisis de los posibles riesgos futuros, buscando posibles procedimientos para reasegurar los riesgos de actividad.

### INDICADORES DE CONTROL

- Porcentaje del montante total de la Reserva para Inversiones en Canarias atribuible a las empresas de la isla de Gran Canaria y destinado a actividades amparadas en esta nueva fórmula de aplicación. Nivel deseable: entre un 5% y un 10%.
- Periodo de tiempo establecido para realizar un estudio de mercado que determine las posibles áreas sociales que pueden acogerse a esta nueva fórmula de aplicación de la Reserva para Inversiones en Canarias. Nivel deseable: 1 año.
- Opinión de los usuarios respecto a la calidad de los servicios prestados mediante esta fórmula de intervención del sector privado.
- Existencia de una reglamentación que permita regular la calidad de los servicios y el control de los resultados.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Gobierno de Canarias (2)		2	2
Cabildo de Gran Canaria		▲	
Gobierno central (6)		6	

EVALUACIÓN														
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD	IMPACTO EMPLEO	COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN
	Me	Ri	Me	Ri	Me	Ri	Me	Ri	Me	Ri				
4	2	4	1	5	1	4	1,5	3	1	3	1,5	4	1	2

# 8.3

## CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

URNO MESA  
487 13  
089 2  
088 4

REGISTRO  
GENERAL

REGISTRO DE  
NOMBRES EN  
PRESENCIA





## OBJETIVO ESTRATÉGICO

Mejorar la calidad en la gestión de los servicios prestados por la Administración Pública, enfatizando la orientación al ciudadano.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.3 / 01

Establecer programas de calidad que deberán ser desarrollados por las administraciones públicas de Gran Canaria.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.3 / 02

Potenciar la transparencia en la gestión de la Administración Pública y fomentar la accesibilidad a los servicios y prestaciones ofrecidos a los ciudadanos.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.3 / 03

Simplificar y racionalizar los procesos de gestión en la actividad administrativa.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.3 / 04

Promover el desarrollo y aprovechamiento del potencial de los empleados públicos.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.3 / 05

Establecer programas de evaluación/auditoría que permitan verificar los resultados obtenidos en la gestión de calidad de las administraciones públicas de Gran Canaria.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.3 / 06

Adaptar (no adoptar), por parte de las administraciones públicas, determinadas fórmulas de gestión procedentes del sector privado.

Establecer programas de calidad que deberán ser desarrollados por las administraciones públicas de Gran Canaria.

CADA vez son más los organismos públicos que diseñan sus servicios en función de las necesidades expresadas por los usuarios y que otorgan un valor central a la satisfacción de los ciudadanos. Esta nueva situación exige el establecimiento de una política de calidad que ha de desarrollarse en las administraciones públicas de Gran Canaria, de forma que incorporen en su gestión nuevas metodologías y herramientas de calidad para mejorar la prestación de los diferentes servicios públicos proporcionados a los ciudadanos.

La puesta en práctica de esta política de calidad se ve favorecida por la incipiente aplicación, por parte de las administraciones, de nuevas técnicas de gestión, como son la planificación estratégica o la dirección por objetivos. En este sentido, la planificación estratégica permite estimular la participación y colaboración de los empleados públicos en la consecución de unos objetivos consensuados, evitando esfuerzos aislados, con el fin de mejorar la calidad de los servicios que se prestan y la satisfacción de los ciudadanos.

Así mismo, a la hora de establecer programas de calidad en las administraciones públicas, es fundamental el liderazgo llevado a cabo por los dirigentes políticos de la organización. Estos deben demostrar de manera visible su compromiso con la nueva cultura de gestión de la calidad en la formulación de su política y estrategia, proporcionando los recursos adecuados para el desarrollo de acciones específicas orientadas a la satisfacción de los ciudadanos.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ Preparar un libro blanco de los servicios públicos para las administraciones públicas de Gran Canaria que establezca con claridad la visión y las misiones que orientarán las agendas políticas, evitando esfuerzos aislados y esporádicos.
- ▶ Aplicar nuevas fórmulas de participación del ciudadano en la planificación de las políticas públicas de calidad, aumentando su cooperación y colaboración.
- ▶ Crear unidades de calidad y/o potenciar las unidades de organización en cada una de las administraciones públicas de Gran Canaria y dotarlas de los recursos necesarios. Estas unidades serán las encargadas de planificar, organizar, coordinar e impulsar las acciones que se requieran para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la organización.
- ▶ Elaborar planes de calidad para las unidades de las administraciones públicas de Gran Canaria, a fin de definir las medidas específicas que se vayan a implantar para promover la calidad en la prestación de los servicios. Estos planes de calidad deben partir del estudio de los procedimientos existentes y del grado de satisfacción tanto de los ciudadanos como del personal encargado de su ejecución.
- ▶ Organizar jornadas sobre el desarrollo de políticas de calidad y nuevas técnicas de gestión destinadas a los líderes de la organización, tanto políticos como técnicos, con el fin de impulsar el cambio en la organización desde los niveles más altos. Dichas jornadas deben quedar enmarcadas en un plan de formación para dotarlas de un mayor grado de consolidación y, por lo tanto, de mayor permanencia en el tiempo.

### INDICADORES DE CONTROL

- Porcentaje de ayuntamientos de más de 20.000 habitantes con unidad de calidad. Nivel deseable: 100%.
- Porcentaje de unidades de las administraciones públicas de Gran Canaria con un plan de calidad definido. Nivel deseable: 75%.
- Elaboración de un libro blanco de los servicios públicos antes del año 2002.
- Nivel de calidad percibido por los ciudadanos (índice de percepción de calidad de los servicios).

AGENTES IMPLICADOS	FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria	▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria	▲	
Asociación Española de la Calidad		
Club de Gestión de la Calidad		
Gobierno central (13)		
Gobierno de Canarias (1)		
Instituto Canario de Administración Pública		

EVALUACIÓN																	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN	
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI			
4	1	4	1	4	1	5	1	4	1	4	2	3	1,5	3	1	2	3

EN los últimos años, las administraciones públicas están experimentando un proceso de cambio que ha puesto en crisis el paradigma de la clásica administración burocrática tal y como ha venido funcionando desde el siglo pasado, evolucionando de una cultura de control y desconfianza a una cultura relacional y de servicio al ciudadano. Durante este tiempo, se ha producido una modificación de la percepción que tiene el ciudadano de la Administración y este cada vez es más consciente de su derecho a acceder fácilmente a los servicios que presta y conocer los términos y condiciones en que se le ofrecen.

La elaboración en las organizaciones públicas de las cartas de servicios ayuda a este propósito. Son documentos que informan al ciudadano sobre las condiciones en que se prestan los servicios públicos, describen cada unidad de la organización y hacen públicos los compromisos de calidad de la misma. Actualmente, el número de unidades en las administraciones públicas de la isla de Gran Canaria con carta de servicios es prácticamente nulo.

La creación de puntos de información en todas las administraciones públicas de Gran Canaria es otro mecanismo que permitiría mejorar la accesibilidad de la Administración para los ciudadanos. En estos puntos se informa personalmente y por teléfono de los servicios que se ofrecen, se registran y compulsan documentos, se colabora con los ciudadanos en la cumplimentación de impresos y se recogen y registran las sugerencias y reclamaciones de los usuarios. Su creación y desarrollo es fundamental para hacer más cómodo y sencillo el acceso del ciudadano a la Administración.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **I**mplantar cartas de servicios en las unidades de las organizaciones públicas de Gran Canaria.
- ▶ **E**stablecer una cooperación entre los tres niveles administrativos para crear una red de oficinas polivalentes donde el ciudadano pueda informarse e iniciar la mayoría de los procedimientos administrativos (ventanilla única).
- ▶ **C**rear en cada ayuntamiento de la isla una oficina de atención al ciudadano que se constituya en interlocutora con este para asuntos de información y de tramitación.
- ▶ **M**ejorar la red de oficinas de información al ciudadano mediante la elaboración de manuales de acogida, sistemas de sugerencias y reclamaciones, ampliación de horarios, ubicación en cada barrio o distrito, líneas telefónicas gratuitas, etc.
- ▶ **D**otar a las oficinas de información con personal cualificado y con experiencia, dada su importancia al ser la cara visible de la organización.
- ▶ **U**tilizar los medios de comunicación locales para hacer llegar al ciudadano información clara y sencilla sobre los servicios que le ofrece la Administración.
- ▶ **R**ealizar campañas de sensibilización sobre el uso de medios que no impliquen desplazamientos innecesarios para el ciudadano (Internet, cajeros automáticos, quioscos, etc.).
- ▶ **R**acionalizar, simplificar y estructurar los procedimientos administrativos, de forma que se facilite su publicación y tramitación a través de Internet.

### INDICADORES DE CONTROL

- **P**orcentaje de unidades de las administraciones públicas de Gran Canaria que presten servicios directos al ciudadano con carta de servicios. Nivel deseable: 100%.
- **N**úmero de puntos de información y atención al ciudadano situados en cada barrio y/o distrito municipal, teniendo en cuenta las características de distribución geográfica de la población en cada municipio. Nivel deseable: 1.
- **A**umento del grado de satisfacción de los ciudadanos acerca de su relación con la Administración.
- **E**laboración de manuales de acogida y sistemas de sugerencias y reclamaciones en las administraciones públicas de Gran Canaria antes del año 2002.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	
Gobierno de Canarias (1)		I	

EVALUACIÓN																	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		IMPACTO EMPLEO	COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN				
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI							
5	0,5	5	1	4	1	5	0,5	4	1	5	1,5	4	0,5	3	1	2	3

**T**RADICIONALMENTE, el marco jurídico regulador de la función pública ha constituido el principal impedimento para lograr una Administración más ágil en su gestión. Sin embargo, esta situación está cambiando, ya que desde la propia Administración central se está llevando a cabo un proceso integral de simplificación de la actividad administrativa, uno de cuyos ejes básicos es la simplificación de los procedimientos administrativos, atendiendo en especial a la eliminación de trámites innecesarios que dificultan las relaciones de los ciudadanos con la Administración Pública. Esta voluntad de simplificación queda plasmada en la redacción del Real Decreto 670/1999, de 23 de abril, por el que se crea la Comisión Interministerial de Simplificación Administrativa. En el trasfondo de este mandato legal está la necesidad de crear, no solo en un plano jurídico sino también en la gestión diaria, un marco adecuado que favorezca el pleno ejercicio de los derechos de los ciudadanos en su relación con la Administración Pública. Este es, sin duda, el fundamento de cualquier proceso de simplificación y racionalización de la gestión pública, en el que confluyen la exigencia de que esta sea más eficaz en el cumplimiento de sus objetivos y la de que resulte más eficiente en el manejo de los recursos asignados. Dicha circunstancia constituye una oportunidad excelente para que los ayuntamientos y el Cabildo de Gran Canaria se unan a este proceso de mejora de la actividad administrativa.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **C**rear foros de coordinación para el intercambio de experiencias entre las administraciones públicas locales, tanto de las islas como del resto de comunidades autónomas, en materia de simplificación de procedimientos administrativos.
- ▶ **D**esignar un interlocutor insular con la Comisión Interministerial de Simplificación Administrativa, a fin de conocer las conclusiones de dicha comisión y hacer llegar las principales problemáticas que a este respecto se presentan en las administraciones públicas de Gran Canaria.
- ▶ **I**nstar a las administraciones públicas competentes (Administración estatal y Administración autonómica canaria) a estudiar la posibilidad de flexibilizar los procedimientos sujetos a derecho administrativo, aproximándolos al régimen jurídico privado, sin vulnerar, en condiciones de igualdad, los intereses generales de los ciudadanos.
- ▶ **R**educir trámites innecesarios, eliminando todas aquellas actividades que consumen recursos sin aportar valor añadido.
- ▶ **N**ormalizar los impresos que utilizan los ciudadanos en su relación con las administraciones públicas.
- ▶ **R**educir la documentación que se solicita al ciudadano, concediendo mayor flexibilidad en las solicitudes.

### INDICADORES DE CONTROL

- **P**orcentaje de procedimientos que se inician a instancia del ciudadano que son rediseñados en cada unidad prestadora de un servicio (simplificación de normativas, reducción de trámites, disminución del tiempo de resolución, etc.). Nivel deseable: 100%.
- **P**orcentaje de impresos que utilizan los ciudadanos en su relación con las administraciones públicas de Gran Canaria que se encuentran normalizados. Nivel deseable: 100%.
- **M**odificación del marco legal de los procedimientos sujetos a derecho administrativo, aproximándolo al régimen jurídico privado, pero garantizando la seguridad jurídica adecuada teniendo en cuenta la naturaleza del derecho administrativo.
- **F**irma de convenios de colaboración entre las principales administraciones locales para aunar esfuerzos en el rediseño de los procedimientos administrativos comunes en los que interviene el ciudadano.

#### AGENTES IMPLICADOS

	FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria	▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria	▲	
Gobierno de Canarias (1)	I	
Gobierno central (13)		

#### EVALUACIÓN

ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
5	0,5	5	1	4	1	5	0,5	5	1	4	1	4	1,5	3	2,5	2		3	

La gestión de los recursos humanos en la Administración Pública, y básicamente las leyes o estatutos de la función pública que regulan dicha gestión, se rigen por unos parámetros notablemente diferentes y mucho más rígidos que los de la legislación común para el resto de las organizaciones. Esta situación, unida al empleo, por parte de las administraciones públicas, de modelos organizativos tradicionales basados en catálogos o relaciones de puestos de trabajo, inhibe la innovación y la flexibilidad en la gestión de personal dentro de la Administración.

Por otro lado, el proceso de cambio que está sufriendo la Administración Pública, orientándose cada vez más a una cultura de servicio al ciudadano, y la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicaciones en su gestión, están provocando que los empleados públicos requieran nuevos conocimientos, técnicas y habilidades. Esto conlleva la ejecución de un adecuado programa de formación y reciclaje, sin el que no sería posible que las organizaciones públicas estuvieran a la vanguardia en la prestación de servicios, junto con políticas de implicación y participación del empleado público a fin de hacerlo consciente de su importancia.

Otro punto que deberá tenerse en cuenta es la tendencia, por parte de los responsables de selección de personal, a realizar contratos temporales ante nuevas necesidades de recursos humanos. Esta inseguridad laboral no permite que se den las condiciones óptimas para que el empleado público desempeñe las funciones inherentes a su puesto de trabajo.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ Estimular a las administraciones públicas de Gran Canaria, tanto locales como autonómicas, para que soliciten al Instituto Canario de la Administración Pública un plan de formación que dé respuesta a sus necesidades.
- ▶ Planificar y desarrollar programas de reciclaje y actualización para los empleados públicos.
- ▶ Potenciar la colaboración entre las administraciones públicas de Gran Canaria y la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en el desarrollo de programas de formación y reciclaje de los empleados públicos.
- ▶ Fomentar la participación de los empleados públicos en el diagnóstico de los problemas y búsqueda de soluciones mediante la creación de grupos de mejora.
- ▶ Implantar sistemas eficaces de reconocimiento e incentivos basados en los resultados obtenidos, tales como retribuciones complementarias, flexibilidad de horarios, concesión de premios, desarrollo de oportunidades de promoción, movilidad del personal, etc.
- ▶ Establecer procedimientos para conseguir la estabilidad del personal de las administraciones públicas, reduciendo el tiempo de interinidad de los empleados públicos a través de la convocatoria de oposiciones y desarrollando los planes de empleo que dispongan las diferentes administraciones públicas de Gran Canaria.
- ▶ Crear estructuras organizativas fácilmente adaptables y flexibles a los cambios del entorno: organigramas planos, unidades descentralizadas y sistemas de flujos de información de la organización.

### INDICADORES DE CONTROL

- Porcentaje de empleados públicos relacionados con un grupo de mejora que participan en el mismo. Nivel deseable: 30%.
- Porcentaje de empleados públicos en situación de interinidad o temporalidad durante más de tres años. Nivel deseable: 5%.
- Firma de convenios de colaboración entre las administraciones públicas y la Universidad donde se establezcan las condiciones generales de colaboración entre ambas instituciones con el fin de aumentar la calidad de los procesos de formación, perfeccionamiento y capacitación de los empleados públicos.
- Grado de satisfacción de los empleados públicos con el desempeño de sus tareas en la Administración Pública.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Instituto Canario de Administración Pública		▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	
Cabildo de Gran Canaria		▲	
Gobierno central (13)			
Gobierno de Canarias (1)			
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria			

EVALUACIÓN																				
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN		
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI					
5	1	4	1	4	1,5	5	1	5	1	4	2	3	1	3	1	2			3	

Establecer programas de evaluación/auditoría que permitan verificar los resultados obtenidos en la gestión de calidad de las administraciones públicas de Gran Canaria.

CUALQUIER proceso, procedimiento o servicio al ciudadano puede ser analizado, medido y mejorado. Aquello que no se puede cuantificar no debe ser considerado a la hora de fijar los esfuerzos de calidad. Cuando algo se mide, es posible averiguar lo que sucede, determinar las causas de un fenómeno no deseado, o simplemente comprobar si las acciones están en la dirección correcta. Por muy difícil que sea la medición, la experiencia dice que se trata de un punto determinante para la mejora. Este es el fundamento para el establecimiento de programas de evaluación/auditoría de la calidad de los servicios públicos, gracias a los cuales se puedan calcular los costes y la calidad de la gestión a través de la evaluación sistemática y continua de la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios precisos para su ejecución.

La incorporación de este tipo de programas de evaluación y auditoría de la calidad resulta de gran utilidad en un escenario como el actual, donde existe una competencia cada vez mayor entre las distintas administraciones públicas, así como entre estas y el sector privado, por gestionar unos recursos limitados. Esa competencia está conduciendo hacia una nueva cultura organizativa, caracterizada más por la consecución de resultados y una mayor concienciación del coste de los recursos que por el cumplimiento de procedimientos establecidos.

ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **A**doptar modelos universales de calidad, tales como el Modelo Europeo de Excelencia como referente para la realización de evaluaciones internas, o las Normas ISO 9000 para las certificaciones de calidad de los servicios públicos.
- ▶ **F**ormar y cualificar adecuadamente al personal de las administraciones públicas como evaluadores de calidad de los servicios públicos, es decir, consultores internos de calidad.
- ▶ **P**otenciar la dirección por objetivos como una técnica de evaluación de los resultados obtenidos que es conveniente utilizar en las administraciones públicas de Gran Canaria.
- ▶ **C**alcular periódicamente el índice de percepción de calidad de los servicios por parte de los ciudadanos, como medio para conocer su grado de satisfacción en relación con los servicios que presta la organización.
- ▶ **R**ealizar convocatorias anuales de premios a la excelencia y calidad en los servicios públicos, con el fin de identificar las mejores prácticas y reconocer el trabajo realizado por las diferentes unidades involucradas en proyectos de mejora de la calidad del servicio, así como hacer competir a las diferentes unidades en excelencia y calidad.

INDICADORES DE CONTROL

- **P**orcentaje de unidades de las administraciones públicas de Gran Canaria que incorporen el Modelo Europeo de Excelencia como método de evaluación interna antes de 2004. Nivel deseable: 75%.
- **P**orcentaje de unidades de las administraciones públicas de Gran Canaria que mejoren su calificación de calidad según el Modelo Europeo de Excelencia u obtengan la certificación de calidad ISO 9000. Nivel deseable: 50%.
- **C**onvocatoria anual de premios a la excelencia y calidad en los servicios públicos.
- **E**stimación periódica del índice de percepción de calidad de los servicios por parte del ciudadano.

AGENTES IMPLICADOS

FINANCIAN | COORDINAN

Cabildo de Gran Canaria	▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria	▲	
Asociación Española de la Calidad		
Club de Gestión de la Calidad		
Gobierno central (13)		
Gobierno de Canarias (1)		

EVALUACIÓN

ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
5	1	5	1	4	2	5	1	4	1	4	1,5	3	1	3	0,5	2			3

Adaptar (no adoptar), por parte de las administraciones públicas, determinadas fórmulas de gestión procedentes del sector privado.

UNA de las mayores revoluciones conceptuales de los últimos años producidas en las administraciones públicas ha sido la visión e incorporación del concepto de ciudadano como cliente. Ha tenido lugar el desarrollo de un proceso de cambio y modernización, con el objeto de mejorar los niveles de eficiencia en la gestión y dar respuesta a las demandas de los ciudadanos. Esta renovación del enfoque, que contempla al ciudadano como cliente, ha dado pie a la adaptación de técnicas y modelos de gestión privados, técnicas que deben tener en cuenta las especificidades que concurren en la Administración Pública y que no aparecen en la esfera de la empresa privada, las cuales impiden la adopción o traslación literal de las soluciones generadas en el mundo de la gestión privada a la gestión pública.

El establecimiento por parte de las administraciones públicas de estas nuevas técnicas de gestión puede facilitar su transformación hacia estructuras organizativas más flexibles y ágiles, capaces de fomentar la cooperación para beneficiarse de economías de escala en la gestión de servicios y la contratación privada de su prestación. En este sentido, se hace necesaria la creación de la figura del gerente como técnico que actúe de coordinador interdepartamental.

La adaptación de determinadas fórmulas del modelo de gestión privada puede hacer que aumenten las posibilidades que tienen las corporaciones locales de prestar sus servicios a través de modalidades de gestión no directa (concesión, arrendamiento, concierto o sociedad mixta) que en la mayoría de las ocasiones no se utilizan.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ Incorporar técnicas gerenciales en el trabajo cotidiano de las administraciones públicas de Gran Canaria, tales como el aumento de la responsabilidad de los gestores sobre los recursos que manejan, la creación de órganos autónomos de gestión, la medición de resultados y la programación por objetivos.
- ▶ Crear la figura del gerente, técnico que actúe como coordinador interdepartamental, con el objetivo de agilizar las actuaciones públicas.
- ▶ Fomentar la cooperación entre municipios para potenciar las fórmulas de gestión compartida con el fin de mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios públicos, especialmente en las administraciones locales de tamaño reducido y recursos escasos.
- ▶ Potenciar la gestión indirecta o la contratación privada de la prestación de los servicios públicos cuando esta resulte más eficiente en términos de calidad-precio.
- ▶ Establecer mecanismos de supervisión y control sobre los servicios públicos subcontratados por la Administración a fin de evaluar su eficacia.

### INDICADORES DE CONTROL

- Porcentaje de servicios públicos contratados a empresas privadas tras el oportuno análisis que recomiende la externalización del servicio. Nivel deseable: 100%.
- Porcentaje de ayuntamientos que incorporan la figura del gerente municipal. Nivel deseable: 100%.
- Firma de convenios intermunicipales que velen por un uso más eficiente de los recursos públicos.

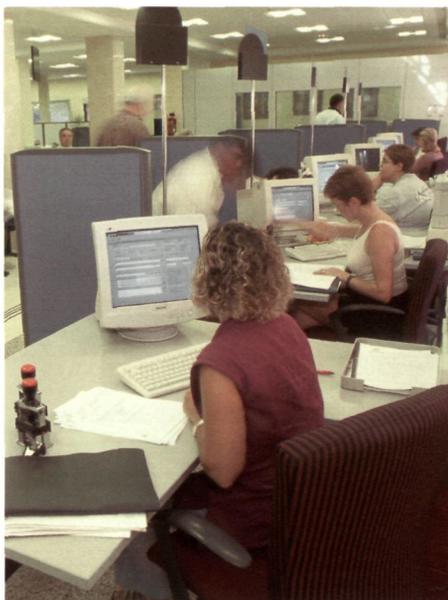
AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	

EVALUACIÓN																				
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN		
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI					
4	1	4	1	3	1	4	2	4	1	3	1,5	3	1,5	3	2	2			3	

# 8.4

## TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA





## OBJETIVO ESTRATÉGICO

Implantar y desarrollar las tecnologías de la información y las comunicaciones en la Administración Pública.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.4 / 01

Utilizar las nuevas tecnologías de comunicación (Internet, principalmente) en la relación con el ciudadano, de manera que este pueda realizar toda su gestión con las administraciones públicas a distancia.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.4 / 02

Reestructurar los procedimientos administrativos, incluyendo un cruce de los datos existentes en los distintos organismos, con el fin de evitar duplicidades y/o errores.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.4 / 03

Promover la mejora de las infraestructuras de telecomunicaciones en Gran Canaria y, en general, en toda Canarias.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.4 / 04

Crear o consolidar en todos los organismos de la Administración Pública los departamentos técnicos encargados de la puesta en marcha de los sistemas y tecnologías de la información.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.4 / 05

Potenciar los procesos de externalización (*outsourcing*) de los servicios informáticos que actualmente se llevan a cabo en las corporaciones.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.4 / 06

Comprometer un mínimo cuantitativo del presupuesto anual de cada organismo para inversiones en tecnologías de la información.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.4 / 07

Impulsar la figura del Cabildo de Gran Canaria como entidad coordinadora de la incorporación de las nuevas tecnologías de la información en los ayuntamientos de la isla.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.4 / 08

Desarrollar un sistema de información geográfica (SIG) en Gran Canaria en coordinación con los organismos competentes en el ámbito regional.

Utilizar las nuevas tecnologías de comunicación (Internet, principalmente) en la relación con el ciudadano, de manera que este pueda realizar toda su gestión con las administraciones públicas a distancia.

Las nuevas tecnologías de comunicación permiten concebir, a medio plazo, una situación en la cual el ciudadano pueda resolver todas sus gestiones con la Administración Pública a distancia, sin necesidad de realizar desplazamientos ni de soportar colas inútiles. La Administración debe, en el mínimo tiempo posible, poner los medios para que esta situación se haga realidad, por cuanto el ciudadano, además de conseguir importantes ahorros de tiempo, obtendrá una mejor percepción de la Administración. Las nuevas tecnologías de la información permitirán cambiar la sensación de Administración Pública lenta y poco servicial por un concepto de Administración Pública que considera al ciudadano un cliente y lo trata como tal, dándole aquello que demanda. En este sentido, resulta paradigmático el caso de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, que ha incorporado en los últimos años todas las nuevas tecnologías de la información posibles en la relación con el ciudadano, facilitando la presentación de los trámites relativos a pagos de impuestos y reduciendo los tiempos de devolución de retenciones, con el resultado final de una importante mejora en la percepción que de ella tiene el ciudadano.

El elemento que más puede complicar la puesta en marcha de esta acción es que su fundamento es más organizativo que tecnológico, pues depende de la capacidad de cada uno de los organismos para reorganizar sus actividades de manera que sea factible utilizar las nuevas tecnologías de la información en la relación con el ciudadano, y no tanto de la mera adquisición de tecnologías.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ Rediseñar aquellos procesos administrativos que actualmente exigen la presencia física del ciudadano para que este requisito deje de ser imprescindible.
- ▶ Formar a los empleados públicos para que puedan hacer frente a una relación a distancia con los ciudadanos.
- ▶ Estudiar e implantar los mecanismos que garanticen al ciudadano la máxima seguridad en su relación con las administraciones públicas a distancia, desarrollando los sistemas de identificación de los usuarios (firma electrónica, principalmente).
- ▶ Poner a disposición del ciudadano terminales públicos para el uso de estas nuevas tecnologías de la información (tipo quiosco) de forma que se evite la exclusión social, especialmente en las etapas iniciales del proceso.
- ▶ Realizar campañas de mentalización sobre la seguridad, posibilidades y ventajas de estos medios de comunicación a distancia, en especial entre la población menos propensa a utilizarlos (ancianos, población de menor poder adquisitivo, etc.), indicando formas de acceder a la tecnología y poniendo a disposición de quien lo pueda necesitar cursos de formación.
- ▶ Publicar en Internet u otros medios semejantes los anuncios, comunicaciones, convocatorias, etc. que hacen los distintos organismos oficiales.
- ▶ Participar en los proyectos europeos, nacionales y regionales similares al *Gran Canaria Siglo XXI*, como, por ejemplo, el INFO XXI del Ministerio de Ciencia y Tecnología y el Plan para la Dinamización de la Sociedad de la Información del Gobierno de Canarias.
- ▶ Subvencionar la adquisición de material electrónico (e.g., PC con acceso a Internet) a particulares y colectivos que lo puedan necesitar.

### INDICADORES DE CONTROL

- Proporción de gestiones (no solo petición de información) en la Administración que se puedan realizar a través de la Red sin necesidad de desplazarse en Gran Canaria en relación con el mismo indicador en el nivel medio europeo. Nivel deseable: I (el nivel medio europeo).
- Porcentaje de anuncios, comunicaciones, pliegos de condiciones, convocatorias, etc. que hacen los distintos organismos oficiales que aparecen en Internet u otros medios semejantes en un plazo de dos años. Nivel deseable: 100%.
- Percepción que el ciudadano y las empresas tienen del grado de modernización tecnológica de los distintos organismos.
- Existencia de puntos de uso de las tecnologías de la información (tipo quiosco) y de cursos de formación a disposición de los ciudadanos que puedan necesitarlos.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	
Gobierno central (13)		13	
Gobierno de Canarias (1)		1	
Oficina certificadora			

EVALUACIÓN																	
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO	COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
5	0	5	1	3	2	4	1	4	1	4	1	4	1	3	0	3	3

Reestructurar los procedimientos administrativos, incluyendo un cruce de los datos existentes en los distintos organismos, con el fin de evitar duplicidades y/o errores.

EN el estado actual de las tecnologías de la información, resulta totalmente injustificable obligar al ciudadano a cumplimentar los mismos datos en todo tipo de formularios; a entregar repetidamente la misma documentación; y a peregrinar entre todos los departamentos de la Administración Pública presentando los documentos que recibe de un organismo en otro diferente. Las nuevas tecnologías de la información, en especial en lo que a bases de datos y a comunicaciones se refiere, dan la oportunidad de erradicar este tipo de situaciones que dificultan enormemente la relación entre el ciudadano y la Administración.

Para conseguir este objetivo, se hace absolutamente necesario realizar una importante reingeniería de los procedimientos administrativos. Es imprescindible diseñar las bases de datos de la Administración Pública, de forma que los datos de un mismo ciudadano no aparezcan un sinnúmero de veces en distintos lugares; disponer de un registro centralizado que permita al ciudadano presentar un documento en aquella Administración que le resulte más conveniente sin obligarle a desplazarse y posibilite que, además, quede constancia de la entrega de dicho documento de manera que no se le vuelva a solicitar en el futuro; y establecer mecanismos de comunicación entre las administraciones públicas que faciliten el intercambio directo de documentos entre ellas sin necesidad de la intervención del interesado. No se trata únicamente de implementar con las tecnologías de la información los procesos que actualmente se llevan a cabo en papel y con la presencia física del administrado, sino de racionalizarlos aprovechando los datos ya existentes.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **A**nalizar detalladamente los trámites, modelos de datos, archivos y flujos de documentos actualmente existentes.
- ▶ **R**ealizar propuestas de rediseño de los procedimientos administrativos de cara a conseguir los objetivos antes mencionados, evaluando y seleccionando aquellas cuya implantación sea factible.
- ▶ **M**odificar, si fuera necesario, la normativa vigente de cara a permitir la puesta en marcha de los procedimientos rediseñados.
- ▶ **R**evisar las competencias de las administraciones públicas, eliminando solapamientos funcionales existentes entre ellas.
- ▶ **A**dquirir los equipos y programas necesarios para la implementación de estos nuevos procedimientos, considerando las alternativas de desarrollo a medida o de adquisición de paquetes ya existentes. En este último caso, puede ser necesaria alguna pequeña modificación en el procedimiento para adaptarlo a los paquetes disponibles.
- ▶ **I**mplantar progresivamente los procedimientos, con prioridad para las aplicaciones de mayor impacto económico o social, o que impliquen relaciones con los administrados.

### INDICADORES DE CONTROL

- **P**orcentaje anual de procedimientos administrativos examinados y rediseñados. Nivel deseable: 15%.
- **R**edución anual de la plantilla en función de la reducción de las horas de atención al público por cada trámite. Nivel deseable: 2%.
- **C**apacidad de disponer de forma inmediata del estado de un procedimiento.
- **D**isminución progresiva del tiempo requerido para la realización de los trámites más habituales, así como del número de documentos que se solicitan en ellos.

AGENTES IMPLICADOS	FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria	▲	●
Gobierno de Canarias (1)		
Ayuntamientos de Gran Canaria	▲	
Gobierno central (6, 13)	6, 13	
Instituto Nacional de Estadística		
Instituto Nacional de la Seguridad Social		

EVALUACIÓN																		
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	
5	1	4	2	3	1	4	1	5	1	3	1	3	2	3	1	2		4

Promover la mejora de las infraestructuras de telecomunicaciones en Gran Canaria y, en general, en toda Canarias.

EN un territorio como Canarias, las telecomunicaciones permiten acercar virtualmente los territorios dispersos en el espacio físico. En el ámbito de la Administración Pública, esto supone que los ciudadanos de cualquier lugar del archipiélago se podrían conectar a los organismos y realizar toda su gestión como si se hubieran personado en ellos. Incluso limitándonos a la isla de Gran Canaria, el tiempo que se tarda en desplazarse desde algunos puntos de la isla a la capital insular hace muy aconsejable la expansión de las telecomunicaciones para permitir eliminar estas distancias.

Desafortunadamente, la situación actual con relación a la infraestructura de telecomunicaciones es de retraso respecto a la media europea, por lo que es necesario realizar un importante esfuerzo inversor que permita reducir los diferenciales lo más rápidamente posible e incluso situar a Canarias por encima de dicha media.

De esta forma, se conseguiría disminuir el aislamiento insular intrarregional, así como el existente con respecto a la Península y a Europa. Se trata de inversiones económicas muy importantes, con un periodo de retorno largo, pero muy necesarias en la situación actual. Al igual que el de otras infraestructuras insulares, el papel del Cabildo debe ser de agente principal en la isla de Gran Canaria, si bien en este caso la total coordinación con el Gobierno de Canarias se convierte en un requisito indispensable.

ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ Llegar a acuerdos con operadores globales (e.g., permitir cablear a cambio de llamadas locales gratis) para la implantación de las últimas tecnologías de comunicación (como la fibra óptica) en el más corto periodo de tiempo posible.
- ▶ Estudiar posibles comunicaciones alternativas (satélite, ADSL, tecnologías inalámbricas y otras que puedan desarrollarse) por cuanto puedan ser soluciones más rápidas, más económicas y/o más ecológicas en su puesta en marcha.
- ▶ Garantizar la existencia de un ancho de banda suficiente en la comunicación hacia el exterior (Península).
- ▶ Presionar, a través de los representantes políticos de Canarias en el Parlamento español, al Ministerio de Ciencia y Tecnología para que reconozca y se comprometa con el acercamiento de la región al resto de España a través de la inversión en infraestructuras de telecomunicaciones.

INDICADORES DE CONTROL

- Diferencial respecto a la media europea en cuanto a número de hogares que disponen de las últimas tecnologías de comunicación. Nivel deseable: 0.
- Diferencial respecto a la media europea en cuanto a los costes de acceso a las últimas tecnologías de comunicación. Nivel deseable: 0.
- Realización de estudios sobre las diferentes alternativas de infraestructuras de telecomunicaciones en Gran Canaria y en Canarias.
- Existencia de acuerdos entre las administraciones públicas y los operadores globales para la implantación de las últimas tecnologías de comunicación.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Gobierno de Canarias (I)			
Empresas operadoras de telecomunicaciones		▲	
Gobierno europeo		▲	
Ayuntamientos de Canarias			
Cabildos de Canarias			

EVALUACIÓN																				
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN		
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI					
5	1	4	1	4	1	5	1	4	1	4	1	3	1	4	1	5			3	

Crear o consolidar en todos los organismos de la Administración Pública los departamentos técnicos encargados de la puesta en marcha de los sistemas y tecnologías de la información.

Las principales razones que avalan la necesidad de que exista en cada organismo un departamento técnico (siendo incluso suficiente la dotación de un solo profesional, en función de la dimensión de la organización) encargado de los procesos relativos a las tecnologías de la información son las siguientes: (a) la exigencia creciente de que la evaluación, adquisición, implementación y mantenimiento de las tecnologías de la información sea llevada a cabo por profesionales; (b) la necesaria adaptación a las nuevas formas de relación con el ciudadano (Internet, correo electrónico, etc.); (c) el apoyo constante que exigen los empleados públicos en el uso de las tecnologías de la información; (d) la necesidad de que los organismos dispongan de sus propias infraestructuras de tecnologías de la información (puesto que esta será la única manera de asegurar a todos los agentes implicados la máxima confidencialidad y seguridad); (e) evitar que se produzcan en las organizaciones las temidas "islas de información"; y (f) disponer de profesionales pertenecientes a la organización que participen en la definición y control de los procesos de *outsourcing*.

Evidentemente, el departamento encargado de los sistemas y las tecnologías de la información deberá trabajar de manera consensuada con el resto de los departamentos, siendo recomendable que sean los estamentos directivos quienes determinen las prioridades de las tareas delegadas en él. Aquellos organismos que no dispongan de estos departamentos tendrán más dificultades a la hora de incorporar las tecnologías de la información, encontrándose en clara situación de desventaja frente a otros que sí los tienen, al fallar uno o más de los puntos anteriormente mencionados.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **C**rear formalmente los servicios de informática, o semejantes, en cada organismo con la misión específica de desarrollar los sistemas de información. Estos servicios deberán ser cuidadosamente dimensionados en función de la organización.
- ▶ **R**ealizar las contrataciones necesarias para garantizar la existencia, como mínimo, de un técnico especializado en tecnologías de la información en cada organismo público o de un número mayor en función de la cantidad de usuarios servidos.
- ▶ **R**eforzar la actividad formadora con la participación continua en cursos referentes a las nuevas tecnologías de la información por parte del personal técnico informático y de los usuarios.
- ▶ **P**romover la participación del personal técnico informático en las Tecnimap (Jornadas de tecnologías de la información en la Administración Pública, organizadas por el Ministerio de Administraciones Públicas) y en las JIAL (Jornadas de Informática de Administración Local).
- ▶ **R**ealizar campañas de mentalización en los niveles directivos de las administraciones públicas acerca de la necesidad de la existencia de estos técnicos en la organización.

### INDICADORES DE CONTROL

- **C**ociente entre el número de usuarios y el número de técnicos especializados dedicados a la resolución de sus problemas. Nivel deseable: mínimo 50.
- **N**úmero de horas de cursos, jornadas, etc. a los que acude cada técnico en un año. Nivel deseable: 80.
- **N**ivel de satisfacción de los usuarios de cada organismo con la solución que los técnicos en sistemas de información aportan a sus problemas.
- **P**ercepción del ciudadano sobre el nivel tecnológico de las administraciones públicas.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	●
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Gobierno de Canarias (I)		I	I
Instituto Canario de Administración Pública			
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria			

EVALUACIÓN																			
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
4	2	4	2	3	1	4	2	4	1	3	2	2	1	4	1		2		2

Potenciar los procesos de externalización (*outsourcing*) de los servicios informáticos que actualmente se llevan a cabo en las corporaciones.

LOS sistemas y tecnologías de la información evolucionan muy rápidamente y, por ello, exigen que los organismos que los quieren utilizar sean capaces de adaptarse a los cambios en el entorno. En este sentido, es deseable continuar los procesos de *outsourcing* actualmente en marcha como una de las formas de solucionar la excesiva rigidez de la Administración Pública.

Al objeto de garantizar que este proceso se realice de la forma más conveniente para las distintas administraciones locales, se consideran idóneas tres posibilidades: (a) atraer a todas las empresas posibles para que participen en los concursos, (b) desarrollar convenios de creación de empresas mixtas con la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y (c) en caso de ser necesario, crear una empresa de ámbito insular, impulsada por el Cabildo de Gran Canaria y en la que participen todas las administraciones implicadas, que se encargue de desarrollar módulos informáticos que respondan a necesidades comunes de varias administraciones. Se puede plantear incluso que estos desarrollos sean posteriormente exportados a otras islas o regiones.

Evidentemente, una empresa del tipo que se recoge en el apartado (c) partiría con claras ventajas a la hora de participar en los concursos realizados por las distintas administraciones públicas, dado su conocimiento de la realidad local. Por otra parte, aseguraría a las administraciones que emprendieran el proceso de *outsourcing* de los nuevos desarrollos en tecnologías de la información la máxima convergencia entre sus necesidades y los resultados finales del desarrollo. Por último, permitiría disponer de un soporte técnico cercano y rápido.

ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **A**nalizar en cada organismo las actividades y servicios informáticos que realizan para localizar posibles casos en los que la subcontratación pueda ser ventajosa, mediante la realización de análisis coste-beneficio.
- ▶ **A**segurar la calidad y los costes de los servicios que deberán externalizarse, subcontratando selectivamente entre distintos proveedores de las administraciones públicas.
- ▶ **E**studiar el modelo de subcontratación que puede ser más conveniente en cada caso de entre las tres alternativas que se plantean en las siguientes medidas específicas.
- ▶ **A**traer empresas proveedoras de servicios y personal cualificado a Gran Canaria desde la Península y desde Europa. Para ello, es necesario difundir adecuadamente las ofertas que se hagan de externalización para que estas lleguen a ser conocidas por las empresas de fuera de las Islas.
- ▶ **D**esarrollar convenios de colaboración con la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, para el desarrollo de empresas mixtas que también participen en los procesos de *outsourcing*.
- ▶ **C**rear, en caso de ser necesario, una empresa insular para el desarrollo de proyectos relativos a tecnologías y sistemas de información; constituir una comisión insular impulsada por el Cabildo con el fin de estudiar el modelo más adecuado de empresa pública, para posteriormente crear y dotar dicha empresa.

INDICADORES DE CONTROL

- **P**orcentaje anual de traspaso del capítulo I (personal) al capítulo II (gastos corrientes). Nivel deseable: 1%.
- **T** tiempo transcurrido entre la puesta en marcha de esta acción y la entrada en funcionamiento de la empresa informática insular, si se estima necesario crearla. Nivel deseable: 3 años.
- **C**reación de una comisión encargada de estudiar la necesidad y el modelo más adecuado de empresa pública para la prestación de servicios informáticos antes del año 2002.
- **E**xistencia de convenios de colaboración con la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria para el desarrollo de empresas mixtas.

AGENTES IMPLICADOS	FINANCIAN	COORDINAN
Ayuntamientos de Gran Canaria	▲	●
Cabildo de Gran Canaria	▲	●
Gobierno de Canarias (I)		
Empresas de servicios informáticos		
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria		

EVALUACIÓN																			
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
3	1	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1		2	

Comprometer un mínimo cuantitativo del presupuesto anual de cada organismo para inversiones en tecnologías de la información.

La implantación y consolidación de las tecnologías de la información en las organizaciones requiere importantes inversiones de una manera sostenida a lo largo de los años, debido a que, si bien el proceso de puesta en marcha es costoso, no lo es menos el de mantenimiento. En este contexto, parece haberse llegado a un acuerdo global entre los expertos en este tema acerca de la necesidad de comprometer un porcentaje mínimo todos los años para la inversión en tecnologías de la información. Este porcentaje se sitúa entre el 2% y el 3% en función del tipo de organización, llegando algunos autores a plantear el 5%, si bien, en este caso, se suele incluir en los cálculos parte de los costes de recursos humanos asociados a las tecnologías de la información.

Las organizaciones que no realicen esta inversión de manera continua se alejarán cada vez más del “estado del arte” de la tecnología y aumentarán sus diferenciales respecto a las organizaciones que sí lo hagan.

Desafortunadamente, la situación actual es de una escasa concienciación por parte de los estamentos directivos acerca de la necesidad de destinar una parte de su presupuesto de manera fija a las tecnologías de la información, ya que se suele pensar que toda inversión es un desperdicio, dado el acelerado ritmo de obsolescencia de todo lo relacionado con las tecnologías de la información.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ Realizar un estudio en cada organización para determinar cuáles son sus necesidades de tecnologías de la información y, en función de ello, la cantidad mínima de su presupuesto anual que debe dedicar a su cobertura.
- ▶ Llevar a cabo campañas de concienciación destinadas a los responsables de las organizaciones acerca de las crecientes necesidades presupuestarias de las tecnologías de la información y de la exigencia de no perder el tren del uso de las tecnologías de información y las comunicaciones.
- ▶ Elaborar estadísticas acerca del gasto e inversión en tecnologías de la información y las comunicaciones que se lleva a cabo en los organismos públicos.

### INDICADORES DE CONTROL

- **P**orcentaje del presupuesto anual utilizado en tecnologías de la información. Nivel deseable: entre un 2% y un 3% en función del organismo y de su situación actual.
- **D**isminución anual del diferencial entre el presupuesto anual efectivo y el más adecuado en función de los estudios realizados. Nivel deseable: 10%.
- **C**ampañas de concienciación dirigidas a responsables de las administraciones públicas sobre la importancia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, las necesidades de inversión en este campo y la conveniencia de que estas dotaciones presupuestarias sean constantes.
- **C**omparación constante con organismos públicos y con empresas privadas que sean reconocidos por su excelencia.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	●
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Gobierno de Canarias (I)		I	I
Instituto Canario de Estadística			

EVALUACIÓN																			
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
5	0	4	2	4	1	5	1	5	1	3	2	3	2	4	1	1			3

Impulsar la figura del Cabildo de Gran Canaria como entidad coordinadora de la incorporación de las nuevas tecnologías de la información en los ayuntamientos de la isla.

**T**ODOS los organismos que realizan procesos de evaluación, adquisición, implementación y mantenimiento de nuevas tecnologías de la información afrontan una serie de problemas comunes. En una época en la que se hace necesario responder de manera rápida y eficaz a los cambios en el sector y en la que estos se producen de manera casi continua, resulta fundamental (especialmente para los ayuntamientos de menor escala) disponer de un punto de encuentro con otros organismos que afronten problemas similares o que, incluso, ya los hayan resuelto. Es tarea del Cabildo de Gran Canaria, como principal valedor en el ámbito de esta isla del proceso de incorporación de nuevas tecnologías de la información a las corporaciones locales, la creación de foros de discusión, jornadas de trabajo u otras alternativas que permitan los intercambios de experiencias comunes entre los organismos grancanarios.

Ahora bien, la colaboración debe hacerse de manera totalmente participativa, de forma que en ningún momento puedan sentir los responsables de los ayuntamientos que se trata de algo impuesto (tal y como ha podido ocurrir en ocasiones pretéritas), sino de una participación beneficiosa para todos, en la cual el Cabildo realiza simplemente un papel de coordinador.

ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **D**esarrollar las reuniones necesarias entre los responsables de los ayuntamientos y del Cabildo para conocer las necesidades y expectativas de todos los agentes participantes en este proceso.
- ▶ **R**ealizar reuniones periódicas entre los técnicos en tecnologías de la información de los ayuntamientos de la isla para poner en común problemas, soluciones, etc.
- ▶ **C**onsultar a los implicados en el proceso antes de decidir la adopción de algún tipo de solución tecnológica, especialmente si esta decisión implica la necesidad de un compromiso económico o humano por parte del organismo afectado (e.g., en el momento de elegir una base de datos común para todos los organismos de la isla).
- ▶ **C**oordinar y centralizar el proceso de incorporación a Internet, creando un dominio (e.g., www.gc.es) para todo aquello que haga referencia a la isla de Gran Canaria.
- ▶ **U**tilizar el dominio como enlace para alcanzar todos los sitios web que hagan referencia a la isla (ayuntamientos y Cabildo, oferta turística, etc.).
- ▶ **C**onstituir una vía de comunicación entre todos los agentes de la isla, bien aprovechando el dominio creado anteriormente, bien buscando otra forma alternativa.
- ▶ **R**ealizar consultas periódicas a los afectados acerca de su percepción de la utilidad del proceso y de su satisfacción con el papel desempeñado por el Cabildo de Gran Canaria.

INDICADORES DE CONTROL

- **N**úmero de reuniones mantenidas por los responsables de tecnologías de la información de los ayuntamientos de la isla en un año. Nivel deseable: 10 (1 al mes, excepto en verano).
- **N**úmero de proyectos abordados conjuntamente por el Cabildo de Gran Canaria y más del 75% de los ayuntamientos de la isla cada año. Nivel deseable: 1.
- **G**rado de percepción de la utilidad de la función coordinadora del Cabildo que tienen los distintos responsables de los departamentos de informática de los ayuntamientos de la isla de Gran Canaria.
- **F**ormalización de un dominio en Internet para la isla de Gran Canaria.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria			

EVALUACIÓN

ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO	COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN		
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI					
4	0,5	4	0	3	1	4	1	4	1	4	1	3	0,5	3	1,75	1	2

Desarrollar un sistema de información geográfica (SIG) en Gran Canaria en coordinación con los organismos competentes en el ámbito regional.

EN los últimos tiempos se ha producido un importante descenso de los costes del equipamiento (*hardware* y *software*) relacionado con los sistemas de información geográfica, de forma que se presenta la oportunidad de que todos los ayuntamientos puedan gestionar su propia cartografía, siempre coordinados por un organismo autonómico (Cartográfica de Canarias, S.A.), al cual deberán comunicar todas las modificaciones que se produzcan o los errores que se detecten.

Por otra parte, es cada vez más habitual que en los procesos administrativos no sea suficiente la información alfanumérica y que se exija un soporte gráfico que apoye todo tipo de procesos municipales (e.g., recaudación, planificación urbanística o equipamiento urbano y rústico), y que ayude a mejorar la información que se suministra al ciudadano y a reducir el fraude fiscal.

Por último, es necesario potenciar la figura del Cabildo como garante de la correcta repartición del territorio insular en cada uno de los municipios de la isla, resolviendo posibles problemas de áreas de intersección entre más de un ayuntamiento o de zonas de la isla no asignadas a ningún municipio.

ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **D**esignar un responsable en la isla de Gran Canaria para el SIG con capacidad de resolver los posibles conflictos territoriales o de homogeneización que se puedan plantear.
- ▶ **N**ombrar en cada ayuntamiento un responsable del SIG con capacidad para decidir sobre todo aquello que sea necesario, buscando coordinar de la forma más adecuada posible el desarrollo del sistema.
- ▶ **F**ormar a las personas que vayan a estar encargadas de esta cartografía. Esta formación se puede llevar a cabo de forma conjunta en todos los ayuntamientos de la isla, aprovechando de esta manera las economías de escala.
- ▶ **C**onseguir que cada ayuntamiento disponga de acceso al SIG y se haga responsable de la parte que le corresponde.
- ▶ **D**otar a todos los ayuntamientos de la infraestructura necesaria para explotar su SIG, exigiendo la total compatibilidad entre todos los dispositivos, programas y bases de datos.
- ▶ **D**esarrollar un convenio de colaboración con Cartográfica de Canarias, S.A. (GRAFCAN) –como responsable en Canarias del área–, con el Instituto Nacional de Estadística (INE) y con la Dirección General del Catastro para coordinar el desarrollo de la cartografía insular.
- ▶ **E**studiar la posibilidad de modificar la legislación en el sentido que resulte de carácter obligatorio la actualización de la cartografía para permisos de obra, recalificaciones, etc.

INDICADORES DE CONTROL

- **P**orcentaje de ayuntamientos que disponen de una cartografía actualizada, corregida y validada al final del año 2006. Nivel deseable: 100%.
- **T** tiempo que transcurre entre la llegada de la notificación de cualquier modificación física del territorio (construcciones, calles, recalificaciones urbanísticas, nombres, etc.) y su actualización en la cartografía insular. Nivel deseable: dos semanas.
- **R**realización de los convenios de colaboración entre el Cabildo, los ayuntamientos y el resto de organismos implicados (INE, GRAFCAN y Dirección General del Catastro).
- **E**studio de un cambio legislativo en materia cartográfica.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	
Cartográfica de Canarias		▲	
Gobierno central (6)			
Instituto Canario de Estadística			
Instituto Nacional de Estadística			

EVALUACIÓN																			
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
4	0	4	0,25	3	1,25	4	1	3	1	4	0,5	4	1,25	3	0,25	2			2

# 8.5

## SEGURIDAD PÚBLICA





## OBJETIVO ESTRATÉGICO

Mejorar la gestión, coordinación y organización del sistema de seguridad pública mediante la creación e implantación de un modelo propio para Canarias.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.5 / 01

Crear un modelo propio de policía para Canarias acorde con las necesidades específicas que, en materia de seguridad, existen en el archipiélago.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.5 / 02

Potenciar la coordinación de las actuaciones y funciones de los diferentes cuerpos que intervienen en la seguridad pública.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.5 / 03

Mejorar las actuaciones de las diferentes policías locales que existen en Gran Canaria, potenciar algunas de sus funciones y poner en funcionamiento otras nuevas.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.5 / 04

Establecer y homogeneizar los requisitos de acceso a los cuerpos de seguridad pública y promover un aumento de la formación de sus integrantes.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.5 / 05

Actuar sobre la sensación de seguridad de los individuos para conseguir una disminución de la inseguridad ciudadana de carácter subjetivo.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.5 / 06

Aumentar la eficacia de los instrumentos de la Administración de Justicia que apoyan directamente la consecución de los objetivos de seguridad pública.

Crear un modelo propio de policía para Canarias acorde con las necesidades específicas que, en materia de seguridad, existen en el archipiélago.

DESDE hace algún tiempo, y desde ciertos ámbitos, se ha manifestado la necesidad de crear un modelo de policía propio en la Comunidad Autónoma de Canarias. Las razones para plantear dicha acción son variadas y se basan, fundamentalmente, en argumentos de tipo político, aunque también en motivos de racionalización, mejora de la eficacia en la actuación, etc. Así, se parte de la base de que hay un problema en el actual modelo de policía vigente en Canarias debido a que está concebido para su aplicación en todo el Estado, sin considerar las diferencias en los problemas de seguridad que se ocasionan en nuestro territorio. Por otro lado, la asignación de efectivos procedentes de otras zonas del Estado condiciona negativamente el necesario conocimiento en profundidad de la realidad donde se ha de actuar, con la agravante de la alta rotación que existe debido a la asignación forzosa de los efectivos a su destino.

La lógica aplicable sería que a una situación geográfica muy diferente a la peninsular, que genera problemas de seguridad específicos, debería corresponder un modelo policial también singular. A esto se añaden las especiales características del modelo económico del archipiélago, centrado en el turismo, que requiere una atención especial, sin olvidar los problemas que puede generar la fuerte inmigración que se está produciendo en los últimos años. Esta situación puede abordarse creando un modelo policial en Canarias que dé respuestas a los problemas específicos de seguridad desde un planteamiento más cercano a la realidad y que pueda realizarse partiendo de los efectivos de las actuales policías locales, que trabajarían en coordinación con los efectivos estatales, a los que se asignarían funciones de policía federal.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ Potenciar el Plan de Seguridad Pública de Canarias como instrumento estratégico para la creación de un modelo propio de policía para Canarias, así como desarrollar los objetivos y acciones contemplados en el mismo.
- ▶ Crear una Policía de Canarias que se nutra de las policías locales y que realice las funciones de policía turística, urbanística, de atención social y administrativa, además de las funciones asignadas por la Ley de Coordinación de las Policías Locales de Canarias.
- ▶ Aprobar y desarrollar reglamentariamente la Ley de Seguridad Pública de Canarias.
- ▶ Negociar la asignación al Cuerpo Nacional de Policía y a la Guardia Civil de aquellas funciones de ámbito supra y extraterritorial, propias de las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado.

### INDICADORES DE CONTROL

- Número de años necesarios para la elaboración y aprobación de la Ley de Seguridad Pública de Canarias a partir de la entrada en vigor de presente plan. Nivel deseable: 2.
- Nivel de desarrollo y aplicación de los objetivos del Plan de Seguridad Pública de Canarias en 2006. Nivel deseable: 100%.
- Calidad del marco normativo de la seguridad pública en relación con el desarrollado en otras comunidades autónomas del Estado español.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Gobierno de Canarias (1)			
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	
Gobierno central (7)		7	

EVALUACIÓN																				
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN		
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI					
4	2	3	1	4	2	4	↑	4	2	3	1	3	2	3	2	4			3	

Potenciar la coordinación de las actuaciones y funciones de los diferentes cuerpos que intervienen en la seguridad pública.

Las personas y organizaciones encargadas de la seguridad pública conforman un amplio entramado en el que se integran individuos y grupos con características y procedencias muy diversas, que tienen asignadas funciones, en general, diferentes, pero que en ocasiones cubren aspectos similares o zonas de sombra donde los límites son difíciles de establecer o de entrever y que están regulados por normas de diferente ámbito y naturaleza. A pesar de todo, tienen, en definitiva, un objetivo común, que no es otro que la garantía de la seguridad pública. En este complejo entramado quedan incluidos las policías locales, los cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado, protección civil, servicios contra incendios, servicios de urgencia y emergencia y salvamento marítimo.

Dado que existe un objetivo común y el hecho de la fragmentación de los servicios en distintos cuerpos, no es de extrañar que haya una importante descoordinación en el desarrollo de las funciones asignadas, que incluso puede llevar a solapamientos o a actuaciones ineficaces o ineficientes. De ahí se deriva la importancia de la acción estratégica planteada, que trata de minimizar los efectos negativos de la existencia de esta variedad de organismos, poniendo en práctica algunas medidas encaminadas al mejor aprovechamiento de los recursos existentes.

ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ Potenciar el teléfono único europeo de urgencias 1-1-2 como elemento esencial para la efectiva coordinación de las actuaciones del conjunto de cuerpos y servicios de seguridad y emergencias, y realizar un seguimiento que permita evaluar el grado de satisfacción de los usuarios.
- ▶ Unificar los criterios de actuación de los agentes que intervienen en la seguridad pública (i.e., creación de un manual de actuaciones, donde se especifiquen y distribuyan estas entre los diferentes agentes).
- ▶ Potenciar la comisión provincial y las juntas locales de seguridad como foro para plantear y debatir desde distintas administraciones –provincial y estatal en el primer caso, y municipal y estatal en el segundo– los problemas de seguridad que afecten a la isla.
- ▶ Hacer una utilización más intensiva de los avances en las nuevas tecnologías informáticas, de transportes y telecomunicaciones al objeto de favorecer la interacción y coordinación entre los diferentes cuerpos que intervienen en seguridad pública (e.g., conexión en red, etc).

INDICADORES DE CONTROL

- Porcentaje mínimo de usuarios del teléfono único de urgencias 1-1-2 que consideran que es un servicio de alta calidad. Nivel deseable: 90%.
- Establecimiento de acuerdos que permitan la unificación de criterios de actuación de los distintos agentes que intervienen en materia de seguridad.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Gobierno de Canarias (1)		1	1
Cabildo de Gran Canaria		▲	
Gobierno central (7)		7	
Ayuntamientos de Gran Canaria			

EVALUACIÓN																			
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI
4	2	3	2	3	0	4	2	5	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2

Mejorar las actuaciones de las diferentes policías locales que existen en Gran Canaria, potenciar algunas de sus funciones y poner en funcionamiento otras nuevas.

La policía local, como parte de las fuerzas y cuerpos de seguridad, actúa en cuestiones relacionadas con la seguridad pública, como son, entre otras, la protección de personas y bienes y la asistencia y ayuda en catástrofes y accidentes, es decir, su actuación contempla parcelas de la actividad policial encargada de la seguridad ciudadana.

El hecho de que su actuación en este ámbito se vea relacionada con las que otros cuerpos o agentes encargados de la seguridad realizan –cuerpos estatales, protección civil, bomberos, etc.–, hace necesario establecer criterios uniformes, tanto de gestión como territoriales, en cuanto a las funciones que han de asumir en su intervención, con el fin de potenciar unas pautas de actuación globales e integradas para el establecimiento y mantenimiento de la seguridad ciudadana.

La Ley 6/1997, de 4 de julio, de Coordinación de Policías Locales de Canarias establece la delimitación de las funciones y promueve una mejora de las actuaciones de las diferentes policías locales de Canarias en calidad de unidades operativas de la Administración municipal. Entre sus principales aportaciones se encuentran la unificación de criterios sobre funciones que se han de asumir y ámbitos de actuación de las mismas, para el mejor cumplimiento de sus fines, la asignación de funciones y competencias, la estructura y organización de los cuerpos de policía local o los métodos de acceso al cuerpo y promoción profesional. La ley, por tanto, proporciona una oportunidad para la modernización y mejora funcional de las policías locales de los municipios de Gran Canaria.

ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **U**tilizar modelos y técnicas de gestión rigurosas y actuales para la organización del funcionamiento interno de las policías locales (e.g., dirección de la calidad total, planificación estratégica, selección y motivación de recursos humanos, etc.).
- ▶ **D**otar a las policías locales de la isla de un sistema informático coordinado que permita el intercambio de información y su consulta eficaz.
- ▶ **C**rear nuevas unidades de policía local a medida que las demandas de los ciudadanos así lo exijan (e.g., unidades contra los ruidos, urbanísticas, medioambientales, etc.).
- ▶ **F**omentar una mayor interacción entre los agentes y los ciudadanos, creando, cuando no exista, o potenciando, en caso contrario, las policías de barrio, de proximidad o cercanía.
- ▶ **P**otenciar y reforzar la actuación de las policías locales en la resolución de pequeños conflictos entre los ciudadanos, participando como mediadores entre los mismos.

INDICADORES DE CONTROL

- **N**úmero de municipios en los que la policía local tiene operativa la conexión en red para el intercambio de información y su consulta. Nivel deseable: 21.
- **P**eriodo de tiempo máximo para poner en funcionamiento la red de intercambio de información de las policías locales de Gran Canaria. Nivel deseable: 2 años.
- **C**reación de nuevas unidades en las policías locales específicas para los problemas emergentes (e.g., contra ruidos, urbanísticas, medioambientales, etc.).
- **M**ejora de las técnicas de gestión utilizadas para la organización del funcionamiento interno de las policías locales.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Gobierno de Canarias (1)		1	1
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	
Cabildo de Gran Canaria			

EVALUACIÓN																			
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONOMICO		PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				
5	2	4	1	4	1	5	1	5	1	4	1	3	1	2,5	1,25	3		2	

Establecer y homogeneizar los requisitos de acceso a los cuerpos de seguridad pública y promover un aumento de la formación de sus integrantes.

UN problema importante que impide un funcionamiento más eficiente de los servicios de seguridad pública consiste en la heterogénea formación de sus miembros, dada también la diferente reglamentación que regula el ingreso en los distintos cuerpos. En ciertos casos, la formación exigida para el ingreso en algunos de estos cuerpos y servicios de seguridad es la adecuada, aunque susceptible de mejora, pero en otros, los más preocupantes, la formación con la que cuentan las personas que los integran es escasa o inadecuada, por lo que se pone de manifiesto la necesidad de cubrir ese déficit formativo para lograr un nivel de cualificación mayor que atienda no solo la formación común a todos los cuerpos, sino también la especialización necesaria a las características propias de las funciones asignadas.

Al mismo tiempo, con la reciente creación, por medio de la Ley de Coordinación de Policías Locales de Canarias de 1997, de la Academia Canaria de Seguridad, surge un instrumento de gran utilidad en el ámbito de la formación en materia de seguridad. De esta forma, su puesta en funcionamiento supone una importante oportunidad para el conjunto de agentes que integran el sistema de seguridad pública, que pueden así mejorar y aumentar su formación genérica y, al mismo tiempo, tener la posibilidad de realizar cursos de perfeccionamiento y especialización.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **C**rear la titulación de técnico en seguridad, integrada en la formación profesional reglada, y exigirla como requisito para el ingreso en los cuerpos de seguridad pública.
- ▶ **D**iseñar y actualizar los programas formativos al objeto de facilitar el aprendizaje continuo de las nuevas técnicas y respuestas que se desarrollan ante los desafíos que los cambios sociales plantean incesantemente.
- ▶ **E**stablecer un programa de formación obligatoria para todos los agentes integrantes del sistema de seguridad pública, que incluya acciones formativas que se deberán realizar tanto antes de ingresar en los diferentes cuerpos como con posterioridad a dicho ingreso.
- ▶ **R**ealizar cursos de formación para favorecer la cooperación entre los diferentes cuerpos policiales (fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado y policías locales).
- ▶ **P**romover el conocimiento de idiomas en los agentes de seguridad pública, incidiendo especialmente en aquellos que desempeñen su trabajo en los núcleos turísticos.
- ▶ **F**omentar la especialización formativa de los agentes que intervienen en la seguridad pública en respuesta a la demanda de los ciudadanos (e.g., calidad de vida, asuntos sociales, medio ambiente, etc.) y a la aparición de nuevas formas de delincuencia.
- ▶ **R**egular y reglamentar las funciones que se han de desempeñar y los requisitos de acceso a los cuerpos de seguridad que carezcan de normativa (cuerpo de bomberos y servicios de protección civil).

### INDICADORES DE CONTROL

- **P**orcentaje máximo anual de alumnos de la Academia Canaria de Seguridad que sean policías locales. Nivel deseable: 70%.
- **P**orcentaje de miembros de las policías locales de Gran Canaria que han realizado al menos un curso en la Academia Canaria de Seguridad durante un periodo de seis años a partir de la entrada en vigor del *Gran Canaria Siglo XXI*. Nivel deseable: 100%.
- **P**romulgación de la norma que recoja la creación de la titulación de técnico en seguridad.
- **P**romulgación de las normas de los cuerpos de seguridad que carezcan de regulación en cuanto a funciones y forma de acceso (i.e., cuerpo de bomberos y protección civil).

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Gobierno de Canarias (1, 5)		1, 5	1
Gobierno central (9)		9	

EVALUACIÓN																	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN	
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI			
5	0	5	1	3	1	5	0	5	1	4	1	4	0	3	3	2	2

COMO figura en el preámbulo de la Ley Orgánica 2/1986 de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, la seguridad pública constituye una competencia difícil de parcelar, toda vez que no permite delimitaciones o definiciones con el rigor y precisión de otras materias. En este sentido, cabe añadir que nos encontramos con una dificultad adicional cuando se trata de medir determinados aspectos relativos a su contenido.

En lo que concierne a la denominada inseguridad ciudadana, ocurre que las actuaciones públicas encaminadas a su mejora y la efectiva reducción en el número de delitos no siempre se corresponden con un aumento de la sensación de seguridad en la sociedad. Por ello, es preciso no solo actuar en el ámbito de la reducción efectiva de las actuaciones delictivas, sino que también es necesario desarrollar acciones que vayan encaminadas a la disminución de la inseguridad subjetiva, es decir, a la reducción de la percepción que tienen los individuos sobre los niveles de seguridad existentes.

Así pues, el logro del objetivo previsto conlleva la realización de un conjunto de acciones en distintos niveles –social, político e individual– que se concretan en la implicación ciudadana en los problemas de seguridad, la aplicación de medidas a los sujetos potencialmente desencadenantes de la sensación de seguridad o inseguridad y la prevención de conductas que crean sensación de inseguridad, principalmente.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ Incrementar la presencia visible de los miembros que integran los cuerpos de seguridad pública en los espacios públicos abiertos.
- ▶ Crear los consejos locales de seguridad donde participen vecinos, empresarios y sindicatos, entre otros, con el fin de obtener y transmitir información sobre la realidad de la seguridad pública en su entorno más cercano.
- ▶ Fomentar la implicación de los ciudadanos en la vida comunitaria mediante su participación en las actividades de las ONG, las asociaciones de vecinos, los clubes deportivos, las asociaciones culturales, etc.
- ▶ Impulsar la colaboración permanente, no esporádica, entre los ciudadanos y los organismos de seguridad, al objeto de aumentar el nivel de comunicación entre ellos.
- ▶ Realizar sesiones informativas a los colectivos de ciudadanos (asociaciones de vecinos, asociaciones juveniles y colegios, entre otros) para difundir conocimientos sobre seguridad pública.
- ▶ Llevar a cabo encuestas para medir la percepción de seguridad entre los individuos e identificar las principales variables en que se fundamenta.
- ▶ Promover la integración social de los colectivos de ciudadanos más desfavorecidos (e.g., personas sin hogar, habitantes de infraviviendas y barrios marginales, ex-reclusos, reclusos en régimen abierto, etc.).
- ▶ Poner en práctica medidas para paliar el problema de las toxicomanías (causa más frecuente de la comisión de pequeños delitos) mediante la distribución de sucedáneos, la creación de centros de rehabilitación de toxicómanos con programas de probada eficacia, así como el fortalecimiento de los programas de inserción en el mundo laboral.

### INDICADORES DE CONTROL

- Número de municipios con consejos locales de seguridad en 2006. Nivel deseable: 21.
- Periodicidad de las encuestas realizadas entre los ciudadanos de Gran Canaria para evaluar la percepción sobre los niveles de seguridad pública y sus causas. Nivel deseable: semestral.
- Realización de campañas informativas y formativas dirigidas a los ciudadanos y relativas a la aparición de nuevas formas de delincuencia, así como a la manera de evitarlas.

AGENTES IMPLICADOS	FINANCIAN	COORDINAN
Gobierno de Canarias (1)		
Gobierno central (7)	7	
Ayuntamientos de Gran Canaria	▲	

### EVALUACIÓN

ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN	
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI			
5	1	4	1	3,5	1,25	5	1	4	1	4	1	4	1	3,5	1,5	5	4

**Aumentar la eficacia de los instrumentos de la Administración de Justicia que apoyan directamente la consecución de los objetivos de seguridad pública.**

EL elevado número de asuntos pendientes de resolver en la Administración de Justicia en Canarias es consecuencia de una amplia variedad de razones, entre las que se encuentran las deficientes infraestructuras, la falta de medios humanos y materiales, la alta rotación del personal, el elevado número de plazas vacantes, la gran cantidad de sustitutos o el alto número de asuntos que han de ser tratados por la diferencia existente entre la población de hecho y la de derecho. Todo ello da lugar a una acumulación importante de asuntos que, en algunos casos, son resueltos con mucha demora.

En cualquier Estado de derecho el ciudadano tiene la expectativa legítima de que la Administración de Justicia dé respuesta a su necesidad de preservar su libertad y sus derechos civiles y patrimoniales, así como de lograr una satisfacción cuando estos son lesionados. Así pues, en la medida en que la resolución de los conflictos no se realice en un plazo de tiempo razonable, se puede suscitar en la sociedad la idea de una falta de correspondencia entre el hecho denunciado y la respuesta de la Justicia, creando la sensación en los ciudadanos de una cierta indefensión; desde la perspectiva de la seguridad pública, esto se constata en mayor medida cuando se trata de asuntos de tipo penal.

Con la entrada en vigor, en enero de 1997, del traspaso de competencias en materia de justicia a la Comunidad Autónoma se entra en una nueva etapa, donde las deficiencias detectadas se han de abordar desde las dos administraciones implicadas (Estado y Comunidad Autónoma), con la puesta en práctica de las acciones necesarias para lograr una mayor eficacia en el funcionamiento de la Administración de Justicia.

**ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS**

- ▶ **Gestionar** ante el Ministerio de Justicia la creación de nuevos juzgados en función del crecimiento de los asuntos registrados y pendientes, así como del previsible incremento del número de procedimientos que se han de resolver.
- ▶ **Dotar** de las infraestructuras y recursos necesarios para albergar las sedes de los órganos que carecen de edificio propio y reformar aquellos que así lo exijan.
- ▶ **Dotar** de suficientes sistemas de información y de transmisión de datos a los órganos judiciales, en relación con las necesidades existentes.
- ▶ **Plantear** al Ministerio de Justicia la necesidad de modernizar la legislación con el objetivo de hacer posible la simplificación de la tramitación y resolución de los procedimientos judiciales.
- ▶ **Promover** una mayor coordinación entre el personal de la Administración de Justicia y los jueces, dependientes del Consejo General del Poder Judicial.
- ▶ **Realizar** con mayor celeridad la cobertura de las vacantes que se produzcan, tanto de jueces y secretarios judiciales como del restante personal judicial.

**INDICADORES DE CONTROL**

- **Número** de juzgados que se creen en el periodo 2000-2006 para el tratamiento de asuntos penales en la provincia de Las Palmas. Nivel deseable: entre 5 y 7.
- **Porcentaje** de asuntos penales pendientes de resolver en relación con el total de asuntos resueltos en 2006. Nivel deseable: 10%.
- **Promulgación** de nueva legislación relativa a los procedimientos.
- **Celeridad** en la provisión de las vacantes de personal judicial (jueces, fiscales, secretarios judiciales, etc.).

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Gobierno de Canarias (1)		1	1
Gobierno central (4)		4	

EVALUACIÓN																	
ACCIÓN ESTRATÉGICA		ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO	COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN	
Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI		
4	2	4	2	3	0	5	2	4	2	3	1	3	1	3	0	4	3

# 8.6

## COOPERACIÓN INTERNACIONAL





## OBJETIVO ESTRATÉGICO

Fomentar en Gran Canaria la cooperación internacional para el desarrollo solidario de otros pueblos.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.6 / 01

Desarrollar un marco normativo: Ley Canaria de Cooperación Internacional.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.6 / 02

Crear un órgano específico con competencias de coordinación y orientación de la cooperación internacional canaria para el desarrollo.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.6 / 03

Establecer un Fondo Canario (o Insular) de Cooperación y Solidaridad como vehículo optimizador del potencial de cooperación de los entes locales e insulares.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.6 / 04

Impartir un programa de formación en cooperación internacional para el desarrollo, que garantice la profesionalidad y eficiencia de la cooperación internacional canaria.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.6 / 05

Relanzar el Centro Internacional de Relaciones Norte-Sur como infraestructura de apoyo a la cooperación internacional canaria.

ACCIÓN ESTRATÉGICA  
8.6 / 06

Incrementar cuantitativa y cualitativamente las campañas de sensibilización en materia de cooperación y solidaridad.

La debilidad de la cooperación internacional para el desarrollo en Canarias se relaciona, entre otros aspectos, con la ausencia de un marco normativo que la regule. La articulación de una ley canaria de cooperación internacional se concreta en el establecimiento de las reglas de juego que permitirían la definición de los objetivos, medios y acciones de la cooperación internacional para el desarrollo realizada desde el archipiélago. Para su elaboración sería necesario lograr el mayor consenso posible entre los distintos agentes políticos y sociales implicados, con objeto de garantizar su acatamiento y continuidad. Paralelamente, se contrarrestaría la incertidumbre, cuando no anarquía, derivada de ese vacío normativo. De aquí la necesidad de una ley de cooperación internacional que contribuya a regularlo, con la finalidad de incrementar cuantitativa y cualitativamente la cooperación canaria, de incentivar a los potenciales actores canarios (o residentes en Canarias) a participar en la cooperación internacional en los espacios y sectores que les corresponde explorar y, en definitiva, de beneficiar a las comunidades de destino. No debe olvidarse, por último, la tendencia existente en otras comunidades autónomas a colmar esta mencionada laguna normativa con la producción de leyes autonómicas de cooperación internacional para el desarrollo.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **A**cometer una revisión de las normativas que en materia de cooperación internacional están vigentes en otras comunidades autónomas y en el Estado.
- ▶ **C**rear un foro de debate en el que participen los agentes políticos, sociales y económicos implicados en la cooperación internacional canaria, con objeto de lograr el mayor consenso posible en torno a un borrador de ley de cooperación.
- ▶ **E**stablecer los objetivos, medios y acciones primordiales de la cooperación internacional en Canarias, con el diseño de sus principales áreas temáticas y de sus lugares preferentes de actuación.
- ▶ **R**egular la implicación de todo el entramado institucional de la Comunidad Autónoma de Canarias (cabildos, ayuntamientos, etc.).

### INDICADORES DE CONTROL

- **P**eriodo temporal para la reglamentación y ejecución de un marco normativo que regule la cooperación internacional en Canarias, a partir de la puesta en marcha del plan. Nivel deseable: 3 años.
- **G**rado de consenso alcanzado por los actores implicados (fuerzas políticas con representación en el Parlamento Canario y los agentes sociales dedicados a la cooperación), evaluado mediante el porcentaje de los actores que suscriben la citada ley. Nivel deseable: 100% de las fuerzas políticas del arco parlamentario y 80% de los agentes sociales implicados.
- **C**alidad de la legislación aprobada sobre cooperación internacional, valorada en comparación con normativas semejantes y vigentes en otras comunidades autónomas.
- **G**rado de coordinación y complementariedad con la legislación nacional y europea.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Gobierno de Canarias (I)			
Cabildos de Canarias			
Cajas de ahorros canarias			
Colectivos profesionales			
Federación Canaria de Municipios			
Partidos políticos			
Universidades canarias			

### EVALUACIÓN

ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN	
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI			
4	1,25	4	2	3	0,5	4,5	1	5	1	4	1,25	2,5	2,25	3	2	1	2

Crear un órgano específico con competencias de coordinación y orientación de la cooperación internacional canaria para el desarrollo.

La dispersión y duplicidad administrativa de la cooperación descentralizada es una debilidad que resta eficacia tanto a los esfuerzos que se realizan desde el punto de origen como a los resultados esperados en el de destino. Su persistencia solo contribuye a minar las energías movilizadas en esa dirección. Por tanto, la creación de un órgano específico de cooperación internacional estaría destinada a maximizar los recursos destinados a la misma en su más amplia acepción. Al margen de su denominación (Consejo de Cooperación), dicho órgano dependería jerárquica y directamente de la Consejería de Presidencia del Gobierno de Canarias y se ubicaría administrativamente en el departamento dedicado a la acción exterior. Sería un órgano colegiado, consultivo y asesor que, teniendo en cuenta los modelos en otras comunidades autónomas, contaría con la participación externa y paritaria de otras administraciones insulares y municipales (cabildos y ayuntamientos), junto a los diversos agentes sociales y un selecto grupo de expertos. Su función básica sería la de centralizar, coordinar y orientar la cooperación internacional, optimizando su calidad y cantidad, además de dotar a la cooperación descentralizada de una personalidad propia (extrayéndola del actual solapamiento y confusión con las relaciones institucionales) y de una estrategia de cooperación centrada en Canarias y en sus prioridades geográficas y sectoriales, pues no necesariamente los intereses exteriores del archipiélago (sin reducirlos a los comerciales y económicos) son, ni tienen que ser, incompatibles con las líneas maestras de su cooperación internacional o viceversa.

**ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS**

- ▶ Establecer un referente institucional de la cooperación internacional para el desarrollo en Canarias.
- ▶ Propiciar un consenso en torno a un plan estratégico de la cooperación internacional canaria en el que se establecerían sus prioridades por áreas geográficas y temáticas.
- ▶ Homogeneizar los criterios de la cooperación internacional canaria con la elaboración de un catálogo de requisitos y agentes sociales –como las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD), entre otros– acreditados para concurrir a los concursos públicos de la misma.
- ▶ Buscar fórmulas de cooperación con la Agencia Española de Cooperación Internacional, por ejemplo, cofinanciar un programa de formación (diploma de especialización o máster) y proyectos de cooperación (en áreas y sectores afines a la cooperación española y canaria).
- ▶ Impulsar la creación de un grupo de presión o lobby de cooperación y solidaridad tanto ante las instituciones (internacionales y nacionales) como ante reivindicaciones o apoyos puntuales (e.g., acabar con el hambre en el mundo).
- ▶ Consensuar un contrato marco o partenariado con los agentes sociales (ONGD, asociaciones religiosas, Iglesia Católica, sindicatos, asociaciones de prensa, medios de comunicación, confederaciones empresariales y universidades).

**INDICADORES DE CONTROL**

- Porcentaje alcanzado por las administraciones públicas y los agentes sociales en su adhesión al modelo del Consejo de Cooperación Internacional. Nivel deseable: 100% de las administraciones y 80% de los agentes sociales.
- Porcentaje de centralización, coordinación y orientación de la cooperación internacional realizada desde las administraciones públicas canarias. Nivel deseable: 100%.
- Impacto de la creación y funcionamiento del citado órgano (Consejo de Cooperación) en el desarrollo –cuantitativo y cualitativo– de la cooperación internacional canaria.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Gobierno de Canarias (I)			
Asociaciones empresariales			
Cadenas de radio y televisión y editoriales de prensa			
Instituciones religiosas			
Organizaciones no gubernamentales de desarrollo			
Organizaciones sindicales			
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria			

EVALUACIÓN																	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN	
	Me	Rl	Me	Rl	Me	Rl	Me	Rl	Me	Rl	Me	Rl	Me	Rl			
4	2	3,5	1,25	3	0,5	4,5	1	5	1,25	4	1,5	2	2	2	2	1	2



Establecer un Fondo Canario (o Insular) de Cooperación y Solidaridad como vehículo optimizador del potencial de cooperación de los entes locales e insulares.

EN el notable incremento registrado por la cooperación descentralizada, las entidades locales tienen un creciente protagonismo que ha pasado de los hermanamientos simbólicos a los proyectos de cooperación. A esta tendencia hay que sumar los cabildos en el caso de Canarias y, particularmente, en el de Gran Canaria. La cooperación de los actores locales e insulares tiene un carácter dinamizador de la población: fortalece su tejido asociativo y su proyección exterior. Pero son entidades con escasos y limitados recursos. En general, su principal debilidad reside en que no poseen la infraestructura, personal, medios y experiencia suficientes para desarrollar un programa o proyecto de cooperación. Es más, los pocos medios disponibles sufren una gran dispersión y tienen una irrisoria eficacia en las comunidades de destino, donde no pueden dar continuidad a sus acciones ni realizar un seguimiento adecuado de las mismas, por lo que la inexistencia de resultados termina, a la larga, por agotar sus energías e ilusión. De ahí que la creación de un Fondo de Cooperación y Solidaridad en Canarias y, concretamente, en Gran Canaria maximizaría los recursos y minimizaría los costes de la cooperación. El fondo aglutinaría los esfuerzos y presupuestos de cooperación de las entidades locales e insulares que, aparte de ahorrar energías y costes, optimizaría la cooperación en cantidad (proyectos mancomunados y de mayor envergadura) y calidad (criterios comunes y líneas de cooperación estables), además de dotar a las corporaciones locales e insulares de mayor capacidad de presión o negociación, ante las instituciones nacionales e internacionales, y de mayor impacto en sus políticas de cooperación.

ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **O**rganizar, inicialmente, el Fondo Insular de Cooperación y Solidaridad como experiencia piloto en Gran Canaria, con objeto tanto de optimizar los recursos destinados a la cooperación en la isla como de transferir dicha experiencia al resto del archipiélago.
- ▶ **A**provechar las infraestructuras y recursos existentes en las agrupaciones de ayuntamientos y cabildos para articular la iniciativa del fondo que, a su vez, canalizaría sus esfuerzos, facilitaría su trabajo y evitaría las duplicidades administrativas y la dispersión de los recursos.
- ▶ **M**aximizar la cooperación de los entes locales e insulares tanto en cantidad (elaboración de proyectos conjuntos y más ambiciosos) como en calidad (homogeneización de criterios y estrategias de cooperación que permitan su continuidad, seguimiento y evaluación).
- ▶ **I**mpulsar la creación de un grupo de presión o *lobby* de cooperación y solidaridad tanto ante las instituciones (internacionales, nacionales y autonómicas) como ante reivindicaciones o apoyos puntuales a una causa común (e.g., celebración de referéndum en el Sáhara occidental).
- ▶ **P**ropiciar acciones puntuales con otros fondos de cooperación y solidaridad estatales e internacionales (cofinanciar proyectos, compartir impresiones e ideas, asumir campañas de apoyo o denuncia de forma conjunta).
- ▶ **C**onsensuar un contrato marco o partenariado con los agentes sociales (ONGD, asociaciones religiosas, Iglesia Católica, sindicatos, asociaciones de prensa, medios de comunicación, confederaciones empresariales y universidades).

INDICADORES DE CONTROL

- **P**orcentaje de adhesión del Cabildo y ayuntamientos de Gran Canaria al Fondo Insular de Cooperación y Solidaridad. Nivel deseable: 100% y 85%, respectivamente.
- **N**úmero de años para la constitución del Fondo Insular de Cooperación y Solidaridad. Nivel deseable: 1.
- **I**mpacto –cuantitativo y cualitativo– de la cooperación insular y municipal de Gran Canaria a partir del establecimiento y funcionamiento del Fondo Insular de Cooperación y Solidaridad.

AGENTES IMPLICADOS		FINANCIAN	COORDINAN
Cabildo de Gran Canaria		▲	●
Ayuntamientos de Gran Canaria		▲	
Federación Canaria de Municipios			
Organizaciones no gubernamentales de desarrollo			

EVALUACIÓN																	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		IMPACTO EMPLEO	COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN				
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI				Me	RI		
4	2,25	4	2,25	3	1,5	4	*2	4	2	4	1,5	3,5	1,5	2	1,5	1	2

**C**ANARIAS, en general, y Gran Canaria, en particular, poseen suficientes recursos técnicos y humanos que pueden ser vehiculados y dotados específicamente para impulsar la cooperación internacional para el desarrollo. A su vez, semejante situación permitiría cumplir, primero, con los principios de justicia y éticos de las sociedades desarrolladas con las subdesarrolladas y, segundo, con la proyección de la presencia e imagen exteriores de Canarias, particularmente entre los países más cercanos a su entorno geopolítico (África) y a su patrimonio histórico y cultural (América Latina). Sin embargo, hasta la fecha, los potenciales de las islas en esta materia han sido desaprovechados por la ausencia, entre otras, de una formación adecuada en cooperación internacional. Esta debilidad se constata en que buena parte de la cooperación realizada en las islas carece del rigor exigido, en que en nombre de la misma se hacen campañas de solidaridad o de sensibilización que, sin contradecirla, la desvirtúan, y en que no se aprovechan los recursos y fondos destinados a ella en los niveles deseados. Estas insuficiencias, en caso de mantenerse en el tiempo, tienen previsibles repercusiones negativas que pueden terminar frustrando las políticas de cooperación y ser aprovechadas por otros agentes ajenos a Canarias y a sus intereses exteriores. De aquí la necesidad urgente de cumplir con un programa de formación específica en cooperación y desarrollo. Se trata de la vía más sólida y eficaz para superar dicha debilidad y sumarse a la creciente tendencia de profesionalización que, en este capítulo, se produce en el ámbito nacional e internacional.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **C**oncertar el programa de formación teórico (máster o diploma de especialización) con prácticas en proyectos o programas de cooperación internacional de instituciones o agentes sociales (insulares, autonómicos, nacionales, europeos o internacionales).
- ▶ **O**fertar el programa entre los técnicos de las distintas administraciones y responsables de ONGD u otras organizaciones dedicadas a la cooperación, con objeto de formar a sus cuadros profesionales.
- ▶ **A**mpliar el programa, en caso de consolidarse y prolongarse en el tiempo, a los países o contrapartes de la cooperación canaria, española y europea.
- ▶ **P**ropiciar una salida laboral en el terreno de la cooperación internacional mediante su profesionalización y, en concreto, mediante las prácticas y experiencias adquiridas en proyectos y organizaciones de cooperación internacional.
- ▶ **A**segurar la calidad del programa, contenidos y profesorado, así como su vinculación con la realidad de la cooperación canaria.

### INDICADORES DE CONTROL

- **P**lazo necesario para el diseño y desarrollo del primer programa en cooperación internacional. Nivel deseable: 2 años.
- **D**istribución porcentual de las inscripciones en el curso de cooperación internacional entre los cuadros técnicos de la Administración, los agentes sociales y otros independientes. Nivel deseable: 40%, 40% y 20%, respectivamente.
- **E**valuación de la formación impartida a partir del curso 2002/03 mediante la contrastación entre el origen y el destino u ocupación sociolaborales antes y después de haber cursado dicho programa.
- **E**ficiencia registrada en la profesionalización de los participantes en el programa de formación de cooperación internacional.

AGENTES IMPLICADOS	FINANCIAN	COORDINAN
Universidades canarias	▲	●
Agencia Española de Cooperación Internacional	▲	
Cabildo de Gran Canaria	▲	
Cajas de ahorros canarias	▲	
Empresas privadas	▲	
Gobierno central (3)	3	
Gobierno de Canarias (1)	1	
Ayuntamientos de Gran Canaria		
Organizaciones no gubernamentales de desarrollo		

EVALUACIÓN																	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO	COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN		
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI					
4	1	4	1,25	4	1	4	1	3	1,25	4	1,25	3	0,5	3,5	2	1	2

**A**NTE la insuficiencia formativa que registra la cooperación para el desarrollo, se sugiere la dotación de una mayor infraestructura al Centro Internacional de Relaciones Norte-Sur como centro de información, asesoramiento, formación y documentación internacional. Su objetivo consistiría en asesorar, con documentación y análisis, la cooperación, de manera rigurosa, continuada y sostenida, tanto a las instituciones u organizaciones implicadas en ella (desde técnicos de la Administración hasta responsables de ONGD u otros agentes sociales) como a individuos o entidades interesados en los problemas Norte-Sur. Dicha infraestructura garantizaría la profesionalización del sector; además del seguimiento y evaluación de la cooperación, de manera que se superaran las insuficiencias formativas que acusa el estado de la cooperación en Canarias. En un mundo cada vez más interdependiente y globalizado, el estudio de la realidad internacional por parte de los profesionales de todas las especialidades es prácticamente una necesidad, sobre todo, en un archipiélago que, como el canario, está situado en el espacio abierto del Atlántico, cercano a un entorno geopolítico y estratégico, empobrecido e inestable, y que tiene una trayectoria histórica de puertas abiertas al mundo y de dependencia del mismo.

### ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

- ▶ **Retomar** las líneas de actuación redactadas en el borrador del proyecto aprobado para el Centro Internacional de Relaciones Norte-Sur.
- ▶ **Confeccionar** informes periódicos de la cooperación internacional, en general, y de la realizada en Canarias, en particular, con su correspondiente diagnóstico, balance o evaluación.
- ▶ **Realizar** programas de investigación y estudios de prospectiva que sirvan para asesorar, mediante encargo específico, a la Administración Pública, entidades privadas (empresas) o agentes sociales.
- ▶ **Formar** grupos de expertos en cooperación internacional y relaciones internacionales que velen por la formación y calidad de la cooperación internacional y la acción exterior canarias.
- ▶ **Impartir** formación más específica y complementaria a los habituales cursos universitarios o programas de posgrado mediante la oferta de seminarios, cursos, diplomas, conferencias o ciclo de conferencias.
- ▶ **Colaborar** en programas de formación alternativos, que no suelen cubrir otras instituciones docentes (escuelas, institutos o universidades), que rebasen las campañas de sensibilización con cursos o seminarios específicos (educación para la cooperación y el desarrollo).
- ▶ **Propiciar** fórmulas de cooperación e intercambio con otros centros afines en el marco nacional e internacional.

### INDICADORES DE CONTROL

- **Porcentaje de financiación** entre las instituciones implicadas en la nueva dotación del Centro Internacional de Relaciones Norte-Sur. Nivel deseable: 60% de financiación pública y 40% privada.
- **Nivel de prestigio** del Centro Internacional de Relaciones Norte-Sur mediante el alcance y calidad de su labor asesora (informes, estudios, proyectos y programas de cooperación, etc.) y formativa (cursos, seminarios, etc.).
- **Nivel de cooperación e intercambio** mantenido con otros centros afines nacionales e internacionales.

AGENTES IMPLICADOS	FINANCIAN	COORDINAN
Gobierno de Canarias (1)	1	1
Agencia Española de Cooperación Internacional	▲	
Ayuntamientos de Canarias	▲	
Cabildos de Canarias	▲	
Cajas de ahorros canarias	▲	
Empresas privadas	▲	
Gobierno central (3)	3	
Universidades canarias		

### EVALUACIÓN

ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		VOLUNTAD		IMPACTO EMPLEO		COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN	
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI			
4	1	4	1	3	1,5	4	*2	3	2	3	0,5	3	1	3	1,5	1	2

Incrementar cuantitativa y cualitativamente las campañas de sensibilización en materia de cooperación y solidaridad.

EN gran medida, la percepción que los ciudadanos del Norte tienen de los pueblos y países del Sur está construida por los medios de comunicación de manera parcial e incompleta, que, unidos a los propios filtros o prejuicios culturales, reproducen toda una serie de tópicos negativos. A su vez, dicha imagen influye decisivamente en la concepción de la política de cooperación para el desarrollo. De esta debilidad se valen algunas expresiones populistas y xenófobas en las sociedades del Norte que instrumentalizan, demagógicamente, los gastos en cooperación de sus adversarios políticos en campañas de desgaste o durante la pugna electoral, de manera que ponen en peligro la continuidad y justificación de la solidaridad y cooperación internacionales. No obstante, la sociedad canaria parte de una tradición cristiana y progresista de mayor sensibilidad que, en los últimos tiempos, ha desarrollado una larga experiencia de solidaridad y a la que, a su vez, ha integrado como valor añadido en su acervo cultural. Pero esta cultura de solidaridad necesaria puede resultar insuficiente si no va acompañada de la explicación y difusión de las políticas de cooperación para el desarrollo. De aquí la pertinencia de acrecentar, en manos de profesionales, las campañas de sensibilización social y los programas de educación para el desarrollo y la solidaridad. Sus objetivos básicos son los siguientes: favorecer la comprensión de los ciudadanos de los problemas de desarrollo y sus vinculaciones Norte-Sur (con especial incidencia en el caso de Canarias y su entorno geopolítico más inmediato); consensuar o reforzar el respaldo social tanto a las políticas de cooperación internacional que se realizan desde la Administración Pública como aquellas que desde la sociedad civil llevan a cabo las ONGD y otros agentes sociales; y, sobre todo, preparar a las generaciones futuras para un mundo cada vez más interdependiente y globalizado en el que, dada la tendencia a la multiculturalidad, los valores de la tolerancia y la solidaridad serán un activo a sumar.

ACCIONES / MEDIDAS ESPECÍFICAS

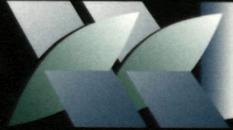
- ▶ **I**mpulsar y elaborar programas de educación para el desarrollo y la solidaridad en diferentes ámbitos (profesionales y generacionales), bajo la supervisión y dirección de expertos.
- ▶ **P**ropiciar un estado de opinión en la sociedad civil armónico con las políticas de cooperación internacional para el desarrollo de las instituciones públicas y los agentes sociales canarios, garantizando su demanda y respaldo sociales.
- ▶ **I**nvertir en el futuro de las actuales generaciones de jóvenes canarios mediante la apuesta por una cultura de la solidaridad y cooperación, en la medida en que tendrán que enfrentarse a un mundo cada vez más interdependiente, en el que la cooperación internacional será moneda común de intercambio.
- ▶ **P**romover y fortalecer la educación para el desarrollo como garantía de legitimidad social, compromiso civil y continuidad de la cooperación internacional para el desarrollo.
- ▶ **P**lanificar un elenco de actividades orientadas a la cooperación internacional, desde las campañas formales (conferencias, charlas, coloquios, mesas redondas, congresos, publicación de libros, revistas y prensa) hasta las lúdicas (cine, conciertos, teatro, festivales y encuentros folclóricos).

INDICADORES DE CONTROL

- **N**úmero de programas de sensibilización que se registran anualmente en materia de cooperación y solidaridad en los distintos ámbitos (escolares, universitarios, sociales y empresariales). Nivel deseable: 4, mínimo uno para cada ámbito.
- **D**istribución, entre las Viceconsejerías de Acción Exterior y Relaciones Institucionales y la Consejería de Educación del Gobierno de Canarias, del presupuesto anual destinado a las campañas de sensibilización en materia de cooperación y solidaridad. Nivel deseable: 50% y 50%, respectivamente.
- **E**valuación de las campañas realizadas (alcance y calidad) por un grupo de expertos entre los receptores de las mismas.

AGENTES IMPLICADOS	FINANCIAN	COORDINAN
Centro Internacional de Relaciones Norte-Sur (si es relanzado)	▲	●
Gobierno de Canarias (1,5)	1,5	1
Agencia Española de Cooperación Internacional	▲	
Gobierno central (3)	3	
Ayuntamientos de Canarias		
Cabildos de Canarias		
Cadenas de radio y televisión y editoriales de prensa		
Organizaciones no gubernamentales de desarrollo		
Universidades canarias		

EVALUACIÓN																	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES ESPECÍFICAS		NOVEDAD O INNOVACIÓN		IMPORTANCIA		URGENCIA		VIABILIDAD		IMPACTO EMPLEO	COSTE ECONÓMICO	PLAZO DE EJECUCIÓN				
	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI	Me	RI							
4	1,5	4	1,25	3,5	1	5	1	5	1	4	2	3,5	1	2	1,25	1	2

**GRAN**  
**CANARIA** SIGLO 



Cabildo de  
Gran Canaria



UNIVERSIDAD  
DE  
LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

 **LA CAJA**  
DE CANARIAS