

I TALLER “PEER REVIEW” SOBRE GESTIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO URBANO SOSTENIBLE E INTEGRADO ANDALUZAS

San Fernando, 26 de octubre de 2017

PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LOS TALLERES CELEBRADOS

INTRODUCCIÓN. OBJETO DE LA NOTA

El pasado 26 de octubre de 2017 tuvo lugar en San Fernando (Cádiz) el “I Taller “Peer Review” sobre Gestión de Estrategias de Desarrollo Urbano Sostenible Integrado andaluzas”, organizado por la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP), al amparo de su Programa de Formación Continua 2017.

En el mismo participaron más de ochenta personas procedentes de más de más de cuarenta ayuntamientos y diputaciones provinciales andaluzas que tienen seleccionada alguna Estrategia DUSI en alguna de las dos convocatorias resueltas por parte del Ministerio de Hacienda y Función Pública o que aspiran a ser entidad beneficiaria de la Tercera Convocatoria aún no resuelta.

La metodología utilizada en la Jornada fue la habitualmente utilizada por la “*Urban Development Network*” (UDN), de la Comisión Europea, que permite debatir entre las ciudades participantes en torno a una cuestión planteada por alguna de las ciudades expositoras.

Concretamente, en la Jornada de San Fernando, las ciudades expositoras fueron la propia ciudad anfitriona de San Fernando (Cádiz) y Adra (Almería), quienes plantearon las siguientes cuestiones para el debate:

- Taller AD-1. Ayuntamiento de Adra: “La selección de operaciones. ¿Cómo proceder?”.
- Taller AD-2. Ayuntamiento de Adra: “Hacia una comunicación eficaz”.
- Taller SF-1. Ayuntamiento de San Fernando: Cuestión a debate: “¿Cómo conjugar los diferentes intereses de actores, administradores, ciudadanía, etc. existentes en el ámbito de actuación de las EDUSI?”.
- Taller SF-2. Ayuntamiento de San Fernando: ¿Cómo articular una sólida gobernanza en los ayuntamientos EDUSI pequeños y medianos?

La presente nota se ha elaborado por el Equipo Consultor de DALEPH, INICIATIVAS Y ORGANIZACIÓN, S.A., entidad encargada de dinamizar los citados talleres, a partir de las aportaciones y reflexiones realizadas por los/as participantes en cada uno de ellos.

CUESTIÓN A DEBATE

LA SELECCIÓN DE OPERACIONES. ¿CÓMO PROCEDER?

BREVE EXPLICACIÓN DE LA CUESTIÓN PLANTEADA

La selección de operaciones a cargo de las entidades promotoras de las EDUSI constituye, junto a la gestión del fraude, la gran novedad del presente Periodo de Programación.

Los ayuntamientos asumimos una gran responsabilidad al determinar cuáles son las operaciones que, en definitiva, van a ejecutarse con cargo a nuestras EDUSI, debiendo considerar una gran diversidad de normas y procedimientos que, hasta la fecha, nos son desconocidos.

Para el Ayuntamiento de Adra es de gran interés saber cómo las entidades EDUSI de Andalucía están organizándose y trabajando para tratar de minimizar los riesgos al respecto.

Nos interesa identificar las buenas prácticas, los protocolos que están implantando, la información que se está requiriendo a las Unidades Ejecutoras, los posibles problemas, etc.

PONENTE QUE PRESENTA LA CUESTIÓN A DEBATE

Carmen Belén López Zapata.

Concejal de Presidencia y Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Adra y Diputada de Promoción Económica, Empleo e Iniciativas Europeas de la Diputación Provincial de Almería.

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DEBATE REALIZADO EN EL TALLER

- 1 El procedimiento de selección de operaciones resulta algo extraño para las Entidades Locales. No están acostumbradas a resolver subvenciones financiadas con Fondos Europeos y, por tanto, les resulta difícil su aplicación.

A ello se une los requisitos legales del procedimiento. La estricta separación entre las funciones de selección y ejecución de las operaciones; algo que puede tener sentido entre los organismos de la Administración General del Estado pero que, para un ayuntamiento, sobre todo para los más pequeños, resulta muy artificioso. Las Entidades Locales no tienen mucho personal, por lo que parece muy aventurado presumir que las personas a las que se encomienden la selección de operaciones no intervendrán en la ejecución de la operación que seleccionen.

- 2 No se entiende por parte de los dos Organismos Intermedios de Gestión que participan en el Programa (la DG de Fondos Europeos y la DG de Corporaciones Locales) cómo se adoptan los actos administrativos en la Administración Local.

De otra forma, no se entiende cómo se quiere sustraer a la Junta de Gobierno Local de los ayuntamientos un acto administrativo tan importante como es la selección de operaciones, abogando por la presencia de un concejal electo en la Unidad de Gestión que sea, en último extremo, el que se encargue de aprobar la selección de la operación.

En opinión de los participantes la selección de la operación no puede circunscribirse a un informe técnico de la Unidad de Gestión que, finalmente, sea resuelto por un/a Delegado/a político, puesto que ello minusvalora el acto en sí mismo.

Se considera que, tal y como planteaban algunos Manuales de Procedimientos finalmente corregidos por los OIG, hubiera sido mejor, pasar la aprobación de la operación seleccionada por la Junta de Gobierno y, si existiese algún conflicto de interés por parte de alguno de sus miembros (porque hubiera instado la expresión de interés o por cualquier otra circunstancia), que se abogue por su abstención en este punto.

Dejar en manos de un responsable político la decisión final de la selección de una operación

conlleva una enorme presión tanto para él mismo, como para el equipo técnico que debe respaldarla. Aspecto éste que se hubiera evitado si se pasa la decisión por la Junta de Gobierno Local, de la que forman parte también los habilitados nacionales (Secretaría e Intervención).

- 3 Como conclusión a los dos puntos anteriores, los participantes rechazan la facultad que les otorga el Acuerdo de Atribución de Funciones, a los ayuntamientos EDUSI, de seleccionar sus propias operaciones, convirtiéndolos en Organismos Intermedios Ligeros.

Crean que hubiera sido más acertado otorgarles el estatus de “Entidad Beneficiaria”, tal y como se ha venido produciendo en anteriores periodos de programación con las ayudas FEDER y FSE.

Existe una especial preocupación por parte de los técnicos participantes de que un error inconsciente y formal en el procedimiento pueda suponer una descertificación de fondos para la entidad en la que trabajan.

- 4 Se plantea como cuestión qué hacer con los sobrantes que pudieran producirse como consecuencia de las bajas que realicen los adjudicatarios en procedimientos de contratación vinculados a operaciones financiadas por la EDUSI.

Se genera una cierta discusión sobre la obligatoriedad de que estos sobrantes sean reinvertidos en la misma “Expresión de Interés” que ha dado origen a la operación financiada o, por el contrario, si la entidad local así lo decide libremente, disponer de este margen presupuestario en una nueva “Expresión de Interés” vinculada al mismo Objetivo Temático y Específico a la que estaba inicialmente vinculada.

No existe acuerdo al respecto, sucediéndose diferentes opiniones en uno u otro sentido, por lo que se decide recoger la duda y formularla a los OIG o, en último extremo, a la AG.

- 5 Se plantea por parte de los responsables técnicos de los ayuntamientos, ¿cuál debe ser su papel si se produce un incumplimiento por parte de la Unidad Ejecutora de alguna de las condiciones establecidas en el DECA? ¿Deberían perseguir su cumplimiento o simplemente su papel quedaría limitado a la “selección” de la operación?

Se plantea, incluso, si el papel de la Unidad de Gestión puede asimilarse al órgano concedente de una subvención, tal y como aparece regulado en la Ley 38/2003, General de Subvenciones.

Se trata de un tema importante en el que no se conoce la opinión ni de los OIG, ni de la AG, por lo que se decide formular la cuestión formalmente a los responsables del programa.

En relación a este tema no hay que pensar necesariamente que se produzca una franca ilegalidad, puesto que en este caso se entiende que los mecanismos de detección del fraude marcan el procedimiento a seguir, sino en algo más sencillo. Por ejemplo: el incumplimiento del plazo de ejecución que se establece en el DECA, ¿cabría que la Unidad de Selección de Operaciones ampliara, de facto, este plazo?; ¿cabría que resolviese la inelegibilidad del gasto por ejecutarse fuera del periodo establecido en el DECA?

Son cuestiones sobre las que existe un gran desconocimiento por parte de los técnicos presentes.

-
- 6 Se echa en falta por parte de las entidades una “Guía de Gestión del Programa”. Se ha reclamado por diferentes ayuntamientos a sus respectivos OIG y, desde estas instancias, se les ha reconocido que está pendiente de redactar y que se espera que, en breve, esté disponible.

Se reprocha al Ministerio cómo se les puede requerir a que den de alta operaciones en “Fondos 2020”, si los OIG no han facilitado un documento que se considera básico para evitar posibles problemas de descertificación.

Se acuerda recordar al Ministerio la importancia que tiene para las Entidades este documento y la posibilidad de generar, mientras no se dispone del mismo, de una especie de “Repositorio de orientaciones en materia de selección de operaciones y elegibilidad del gasto”.

-
- 7 Por parte de un participante se plantea la duda de cómo actuar si una operación que se pretende financiar puede serlo a través de varios Objetivos Temáticos o Específicos.

Se plantean dos casos como ejemplos:

- Se trata de regenerar un espacio público para construir un parque por el que discurre un carril bici. Esta operación ¿podría financiarse exclusivamente por el OT6 o debería partirse en dos “expresiones de interés” para financiar el carril bici con cargo al OT4?
- Se trata de dotar a la ciudad un alumbrado “inteligente”, proponiendo medidas de ahorro energético (cambio de luminarias por tipo LED) y medidas de telegestión, susceptibles de incorporarse a una plataforma Smart. ¿Debería financiarse toda la operación con cargo al OT4 o la parte de telegestión sería susceptible de ser financiado con cargo al OT2 y por tanto ser objeto de una “Expresión de Interés” específica?

Relacionado con ello, se debate si necesariamente una Expresión de Interés debe estar indubitablemente vinculada a un Objetivo Temático (Específico) o cabría plantearla para varios.

Las opiniones al respecto están encontradas, no hay una solución unánime, ni de consenso, por lo que se decide trasladar la cuestión a los OIG para conocer su opinión fundada.

-
- 8 Se cuestiona por parte de los participantes porqué la Autoridad de Gestión no permite a los ayuntamientos hacer uso del “Convenio” o de las “Subvenciones a terceros” como mecanismo de disposición de Fondos FEDER y limitarlos exclusivamente a las “Expresiones de Interés”.

Se comenta por parte de algún participante que el Ministerio, aunque ha dejado claro que no son formas admisibles en el “Eje Urbano”, nunca ha explicado porqué de esta prohibición y solicita que se le requiera formalmente para así lo haga.

Argumenta que las subvenciones a empresas puede ser un excelente mecanismo para facilitar la regeneración económica de ciertos entornos urbanos que precisan de la intervención pública y que la EDUSI no ofrece solución al respecto.

-
- 9 Se propone por parte de un participante la necesidad de que el ICO habilite una línea de crédito específica para aquellos ayuntamientos que quieran disponer de tesorería para pagos de operaciones aprobadas con cargo a la EDUSI.

Se recuerda, a este respecto, que el Decreto de Pago a Proveedores que se articuló desde el Ministerio de Hacienda fue una excelente medida para asegurar que los proyectos de regeneración urbana del periodo anterior (Iniciativa Urbana y Proyectos Integrales de Desarrollo Local y Urbana) tuvieran un excelente nivel de certificación, por lo que sería oportuno que, en el actual periodo, se arbitrara una medida financiera similar, aunque limitada a las operaciones EDUSI.

Se acuerda formular la petición formalmente al Ministerio.

CUESTIÓN A DEBATE

HACIA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ.

BREVE EXPLICACIÓN DE LA CUESTIÓN PLANTEADA

La comunicación es una cuestión de capital interés en cualquier política pública y, más allá, cuando se trata de una intervención financiada con Fondos Europeos, como es la EDUSI.

Cualquier Entidad EDUSI está obligada a informar debidamente a la ciudadanía, asociaciones, empresas, etc., sobre la participación del FEDER en todas las operaciones integradas en sus respectivas estrategias.

Sabemos, igualmente, que la Autoridad de Gestión del POCS, a través de la red GRECO-AGE acumula importantes experiencias y buenas prácticas de interés en la materia que van mucho más allá de la simple obligación de informar sobre la financiación FEDER, por lo que estamos interesados en debatir con las ciudades EDUSI sobre cómo diseñar una eficaz estrategia de comunicación que ponga en valor el trabajo que se viene realizando en el diseño, puesta en marcha e implementación de las estrategias.

¿Cómo diseñar una estrategia de comunicación eficaz?, ¿qué recursos destinar?, ¿a quién debemos dirigirnos?, ¿con qué mensajes?, ¿a través de qué canales?, etc. Son preguntas a las que nos gustaría dar respuesta.

PONENTE QUE PRESENTA LA CUESTIÓN A DEBATE

José Crespo Guardia.

Jefe de Prensa del Ayuntamiento de Adra.

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DEBATE REALIZADO EN EL TALLER

- 1 En opinión de los participantes, se considera necesario que la comunicación, en el marco de la Estrategia DUSI, se programe por medio de un Plan de Comunicación, para poder desplegarla de una manera eficaz y coherente.

Además, los participantes llegan a un acuerdo de los requisitos que debe contemplar dicho Plan, entre los que se establecen los siguientes:

- Estar activo desde las primeras fases de ejecución de la Estrategia, para que pueda ser visible por todos los grupos de interés.
- Tener identificados los objetivos, medidas, público objetivo, etc. para que constituya una hoja de ruta clara en la implementación de la EDUSI.
- Incluir, al menos, el desarrollo de una actuación singular de comunicación anual.
- Su diseño requiere de un esfuerzo de visualización a 5 años, para poder fijar los objetivos a conseguir y las tecnologías disponibles a utilizar en su desarrollo.
- Estar vinculado al Manual de Procedimientos, y a los objetivos y medidas incluidos en la EDUSI.
- Contemplar las distintas modalidades de servicios que se necesiten para desplegar las acciones de comunicación, y la especialización de las empresas que podrían prestarlos.

-
- 2 Dentro del proceso de ejecución de las Estrategias DUSI, la comunicación es susceptible de ser implementada de múltiples formas. Algunas de estas formas de organización de la comunicación que se plantean como las más efectivas en una estrategia de este tipo por parte de los participantes, son las siguientes:

- Constituir un Departamento de Comunicación exclusivo para EDUSI, en la entidad local.
- Externalizar esta función a través de una asistencia técnica.
- Nombrar a un responsable de Comunicación dentro de la Unidad de Gestión.
- Asumir las acciones de comunicación como una función transversal a todo el personal gestor de la Estrategia DUSI.

No obstante, no existe acuerdo suficiente sobre la oportunidad de priorizar una u otra forma de organización de la gestión de la comunicación en una EDUSI, en función de su eficacia.

Lo que sí es compartido por todos es la necesidad de contar con personal específico que permita reforzar el trabajo de gestión de la comunicación.

En este sentido queda patente una especial preocupación del personal técnico participante por asegurar el cumplimiento de los requisitos normativos de información y publicidad en todas las acciones que se vayan a ejecutar.

-
- 3 Por parte de algunos participantes se plantean algunas sugerencias para poder realizar una gestión más eficaz de la comunicación, que son compartidas por los demás, a saber:

- Distribuir el presupuesto destinado a comunicación en función de los servicios o soportes que sean necesarios utilizar (redes sociales, webs, cartelería, medios de comunicación...), dentro de la misma actuación definida para una EDUSI. Con ello se facilitaría la labor de conseguir el asesoramiento de expertos en cada materia para un despliegue eficaz de las acciones.
- Contar con el apoyo de una Agencia de medios para que preste asesoramiento en las acciones que se realicen a través de medios de comunicación.
- Disponer de contactos en los medios de comunicación para que la información que se distribuye a través de notas de prensa se incluya con exactitud en los medios. Se ha especial hincapié en la importancia de que se incluya siempre la información sobre la financiación de la Estrategia por FEDER que aparece en las notas de prensa, y que luego no se recoge en las noticias o artículos de los medios.

-
- 4 Respecto de los distintos canales y/o soportes de comunicación, los participantes proponen la necesidad de definir y considerar el público objetivo y el impacto de la difusión que se pretende alcanzar, para poder seleccionar los distintos soportes a utilizar.

Como soportes imprescindibles en todo Plan de Comunicación de la EDUSI, se acuerda la difusión de las operaciones, y todas las medidas que se ejecuten, a través de los canales disponibles en las nuevas tecnologías y redes sociales. Con ello se consigue generar una publicidad activa permanente de la estrategia.

Otros soportes de alta difusión de los que se sugiere su utilización por parte de algunos participantes son: apps para smartphones, vídeos y cortos, concursos de dibujo o de fotografía, divulgación a través de blogueros (o "influencers" del municipio), o celebración de eventos deportivos por la zona de actuación de la Estrategia DUSI.

Como buenas prácticas en acciones de comunicación, relacionadas con los soportes, se exponen las dos siguientes:

- La realización de un vídeo sobre la situación de la zona de actuación antes y después de

poner en marcha la EDUSI.

- La utilización de vallas publicitarias con información de la EDUSI en lugares estratégicos de la ciudad.

5 Otro aspecto clave para lograr una comunicación eficaz en el marco de la Estrategia DUSI es el contenido de esa comunicación: ¿qué transmitir y qué no?

Sobre este aspecto, los participantes llegan a las siguientes conclusiones:

- En el desarrollo del Plan de Comunicación es necesario avanzar desde “difundir” mensajes o contenidos, a “dirigir” esos mensajes a un público concreto para lograr un impacto más alto en el público objetivo.
- Es imprescindible comunicar periódicamente el balance de lo que se esté realizando, para mantener a la población sensibilizada con la Estrategia, y lograr tanto una mayor participación en la misma, como un mayor impacto de las operaciones.
- Contemplar acciones de comunicación dirigidas al público infantil, por la alta repercusión que tienen en la población.
- Difundir también las acciones de comunicación que tengan conexión con las operaciones de la EDUSI, que la entidad ejecute con fondos propios u otros.
- Para una mejor comprensión por parte de las personas destinatarias, en los mensajes que se transmitan, no incluir sólo la mención a la EDUSI, dando por hecho de que la mayoría de la población ya la conoce. Sería necesario hablar siempre de la Estrategia DUSI financiada con FEDER por la Unión Europea, para que el impacto de las acciones de comunicación sea el esperado.

5 El despliegue de la línea de actuación de comunicación en el marco del Plan de Implementación de la EDUSI, es otra de las claves para lograr una comunicación eficaz en la EDUSI sobre la que se hacen varias aportaciones por parte de los participantes. Estas aportaciones han estado dirigidas a que el desarrollo de las acciones de comunicación vaya más allá de su concepción como una operación propia (o varias), y se mejore su impacto y su eficacia, y han sido las siguientes:

- Incluir en todas las expresiones de interés de las operaciones, las acciones de comunicación que se ejecutarán dentro de cada operación.
- Buscar apoyos y sinergias de las acciones de comunicación con algunas de las líneas de sensibilización y concienciación que se contemplan en el OT9.
- Incluir una operación concreta relacionada con la comunicación por cada OT del Plan de Implementación.
- No olvidar las acciones de comunicación interna con el personal municipal y los responsables políticos.

6 El impacto de la comunicación en la ciudadanía ha sido otra de las claves identificadas para una eficaz gestión de la comunicación. En este sentido, se han identificado propuestas como

- La participación del personal responsable de la EDUSI en reuniones con la ciudadanía en otros ámbitos de interés para el municipio.
 - La realización de encuestas a la ciudadanía para determinar el grado de conocimiento de la EDUSI o de los fondos FEDER.
 - Contar con los principales agentes y actores locales (Asociaciones de vecinos, AMPAs...) para aumentar la difusión de las acciones que se realicen.
-

-
- 7 De manera general, los participantes señalan no tener la suficientemente clara alguna de las indicaciones realizadas por parte de la Subdirección General de Programación y Evaluación de la Dirección General de Fondos Europeos, en relación con el presupuesto máximo permitido en acciones de comunicación en las Estrategias DUSI.

Estas indicaciones son las siguientes:

- El gasto total en las actuaciones de gestión y comunicación de la Estrategia no puede superar el 4% del importe total de la ayuda FEDER recibida.
- Cada operación debe contemplar, al menos, el 0,3% del gasto en acciones de comunicación propias de esa operación.

No se entiende cómo poder compatibilizar esas dos limitaciones en algunos casos de gestión de la comunicación en la EDUSI. Por ejemplo, en el supuesto en que se contrate con una asistencia técnica externa la ejecución de todo el Plan de Comunicación definido para la Estrategia.

Se decide trasladar esta cuestión a los OIG para conocer su opinión al respecto.

CUESTIÓN A DEBATE

¿CÓMO CONJUGAR LOS DIFERENTES INTERESES DE ACTORES, ADMINISTRACIONES, CIUDADANÍA, ETC. EXISTENTES EN LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DE LAS EDUSI?

BREVE EXPLICACIÓN DE LA CUESTIÓN PLANTEADA

- Normas urbanísticas y de ordenación del territorio que impiden cualquier tipo de actuación en la zona delimitada.
- Situación geográfica de la zona de actuación de espaldas al resto del Municipio.
- Existencia de parcelas que actualmente padecen importantes problemas de degradación medioambiental, social y económica.
- La coexistencia de Administraciones distintas con competencias en el ámbito a desarrollar que pueden dificultar el desarrollo de la Estrategia DUSI (Autoridad portuaria dependiente de la Administración autonómica, Defensa, Demarcación de Costas, etc.).
- Sectores sociales que dificultan la implementación de políticas de sostenibilidad urbana (organizaciones ecologistas, etc.)
- Falta de interés del capital social de la ciudadanía en el desarrollo de la Estrategia.
- La EDUSI puede entrañar un sobreesfuerzo de los equipos técnicos-humanos del Ayuntamiento.

PONENTE QUE PRESENTA LA CUESTIÓN A DEBATE

Dolores Junquera Cereceda.

Jefa del Servicio de Gestión Tributaria y Desarrollo Económico del Ayuntamiento de San Fernando.

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DEBATE REALIZADO EN EL TALLER

- 1 El debate sobre la cuestión planteada se centró en las distintas soluciones que, sobre la base de la experiencia del personal técnico participante, se podrían proponer para dar respuesta a dicha cuestión.

Estas soluciones se pueden agrupar en las siguientes mejoras:

- Mejorar la relación de la Entidad DUSI con otras Administraciones.
- Mejorar los mecanismos y la estructura interna de gestión.
- Mejorar el funcionamiento de la Unidad de Gestión.
- Mejorar la participación en el despliegue de la Estrategia, a través de la comunicación, la formación y la implicación de los principales actores.

A continuación, se pasa a describir las conclusiones a las que se llegaron en cada una de ellas.

2 La mejora de la relación de la Entidad DUSI con otras Administraciones se propone a través de las siguientes iniciativas:

- Simplificar los procedimientos administrativos relacionados con la EDUSI, en el marco de lo que permitan las competencias locales.
- Intentar agilizar las gestiones necesarias con otras Administraciones para evitar problemas de retrasos de expedientes administrativos, etc.
- Proponer la adopción de Acuerdos-marco entre Administraciones para mejorar la coordinación de los trámites que estén relacionados con la EDUSI.
- Facilitar una coordinación inter-administrativa eficaz en los casos de concurrencia de competencias.
- Impulsar una relación institucional fluida para evitar problemas de coordinación, y lograr una mayor agilidad en los trámites necesarios.
- Tener capacidad para plantear alternativas ante posibles retrasos o problemas por parte de otras administraciones.

Como se puede comprobar, todas ellas van dirigidas a evitar retrasos en la ejecución de la Estrategia, con el riesgo que pueden suponer de perder parte de la ayuda FEDER concedida.

Además de todas ellas, se acuerda por parte de los participantes solicitar a la FAMP la negociación de posibles acuerdos con la Administración autonómica, en la línea de las iniciativas expuestas, de cara a facilitar y agilizar la coordinación entre las Entidades DUSI y dicha Administración.

3 Para lograr una mejora de los mecanismos y la estructura interna de gestión de la EDUSI, el personal técnico participante presentó las siguientes iniciativas:

- Disponer de un régimen transitorio que permita la dotación de personal por parte de las Entidades DUSI, dirigido a reforzar los equipos que actualmente llevan a cabo la gestión y ejecución de las Estrategias. Para ello sería necesario contar con la interlocución de la FAMP, que permita conseguir el apoyo necesario por parte del Ministerio de Hacienda a esta iniciativa.
 - Crear un Departamento de gestión de fondos europeos, que cuenta con un equipo multidisciplinar, y sea el responsable de la gestión de la EDUSI, así como de cualquier otro proyecto que cuente con financiación europea.
 - Dimensionar adecuadamente el Departamento de Contratación de la Entidad DUSI, de forma que pueda ser capaz de asumir el incremento y la especificidad de procedimientos de licitación, que conlleva la ejecución del Plan de Implementación previsto en las Estrategias.
 - Realizar el empoderamiento necesario de la Unidad de Gestión, para dar respuesta a la necesidad de agilizar y priorizar los trámites relacionados con la EDUSI, a través de una concienciación de los responsables políticos y técnicos de la Entidad.
 - Concienciar a todas las áreas municipales (Unidades ejecutoras) sobre la necesidad de actuar en la Estrategia DUSI como una iniciativa municipal conjunta, no de una sola de ellas. De esta forma se logrará una mejor coordinación y gestión de los procedimientos establecidos.
 - Externalizar las parcelas de gestión de la Estrategia que, por limitaciones de personal en la plantilla, no puedan ser cubiertas de una forma eficaz.
-

-
- 4 El personal participante concluyó que el éxito de un eficaz desarrollo de la EDUSI radica en que la Unidad de Gestión funcione como motor para el impulso de un cambio en la forma de gestionar proyectos en la Entidad DUSI, tratando de compatibilizar la estructura de gestión de la EDUSI con la de gestión del Ayuntamiento.

La gestión de la EDUSI supone una oportunidad para implantar un cambio cultural y organizacional, una nueva forma de trabajar en la Entidad local para conseguir mayor agilidad en los procedimientos administrativos, a través de la mejora en la coordinación, la comunicación y la formación internas.

Por ello, se incidió en que la Unidad de Gestión debe estar dotada adecuadamente, debe contar con personal con dedicación exclusiva, con personal técnico suficientemente cualificado, con una estructura duradera en la organización municipal y con una dotación presupuestaria específica.

Además, la Unidad de Gestión debe buscar “aliados” (personal de la administración local propia) en cada departamento, que conozcan la EDUSI y sus requisitos de gestión, y con los que se pueda coordinar con mayor facilidad. Entre esos “aliados” se encontrarían los habilitados nacionales, a los que habría que invitar a las reuniones de coordinación que se celebren.

Para conseguir la implicación de esos “aliados” internos es fundamental hacerles partícipes del contenido integral de la Estrategia DUSI desde el primer momento, valorando la importancia de dicha participación y minimizando las reticencias que pudieran surgir.

-
- 5 La conjugación de los intereses de los diferentes actores implicados en la Estrategia pasa también, fundamentalmente por la mejora de los procesos de participación en la implementación de la misma.

Para ello se valoró necesario, por parte de los participantes, hacer partícipe a la ciudadanía de la implementación de la Estrategia desde el inicio de este proceso. Ello supone la necesidad de poner en marcha un nuevo proceso de participación ciudadana más allá del proceso consultivo utilizado para el diseño de la EDUSI. Este proceso debe incluir acciones de formación y de implicación de los principales actores.

Algunas iniciativas concretas que se propusieron, fueron las siguientes:

- Contar con el respaldo de los principales actores en el Ayuntamiento para afrontar las debilidades que se puedan plantear en la ejecución de la Estrategia. Para ello, un recurso esencial es el Consejo consultivo de la EDUSI.
 - Incorporar en el Plan de Implementación de la EDUSI propuestas directas de la ciudadanía, para mejorar su implicación en la Estrategia.
 - Someter a participación de la ciudadanía la selección de operaciones, considerando los trámites, plazos y marco temporal.
 - Poner en marcha acciones de formación para el personal interno y de la propia ciudadanía, sobre las características de la EDUSI y los requisitos para su gestión y ejecución.
 - Contar en los procesos de participación, con grupos de personal experto específico sobre la temática de las operaciones a desarrollar, además de con los vecinos de la zona.
 - Mejorar la comunicación interna y externa para fomentar la participación, a través de un Plan de Comunicación, que permita transmitir a la ciudadanía que las actuaciones que se pretenden implementar son positivas para el conjunto de la ciudad y sus habitantes.
-

CUESTIÓN A DEBATE

¿CÓMO ARTICULAR UNA SÓLIDA GOBERNANZA EN LOS AYUNTAMIENTOS EDUSI PEQUEÑOS Y MEDIANOS?.

BREVE EXPLICACIÓN DE LA CUESTIÓN PLANTEADA

La EDUSI es una iniciativa compleja que requiere a los ayuntamientos una gestión exigente y diferente a los procedimientos habituales.

- Requiere una gestión de todos los actores implicados: ciudadanía, asociaciones, empresas, etc.
- Una coordinación de esfuerzos entre todos los implicados: Unidad de Gestión, Áreas (Unidades Ejecutoras), organismos de control (Unidad Antifraude, etc.).
- Unas “formas de hacer” sujetas a procedimientos y normativa que no es la habitual.

En los ayuntamientos pequeños y medianos, con menores recursos económicos y de personal, estas exigencias son de especial criticidad. Nos obliga a ser más eficientes con los recursos disponibles y cumplir los objetivos propuestos sin afectar a nuestras obligaciones legales.

La EDUSI contempla recursos para apoyarnos en la gestión (hasta un 4 % del presupuesto puede dedicarse a ello), pero nos gustaría debatir con otros ayuntamientos cómo articular una gobernanza efectiva.

¿Cómo organizarnos internamente?; ¿cómo relacionarnos entre las diferentes áreas implicadas?; ¿cómo articular la participación de los agentes implicados?; ¿qué papel encomendar a una asistencia técnica externa?; ¿es ésta necesaria o se puede gestionar con el personal propio?; etc. son cuestiones que especialmente nos preocupan a los ayuntamientos pequeños y medianos.

PONENTE QUE PRESENTA LA CUESTIÓN A DEBATE

María Dolores Gómez Picardo.

Coordinadora de Alcaldía para la EDUSI. Ayuntamiento de San Fernando.

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DEBATE REALIZADO EN EL TALLER

- 1 Con ocasión de este taller, los ayuntamientos discuten sobre su propia capacidad de gestión para cumplir con los requerimientos formales que les exige el OIG como OIL.

Se considera que los ayuntamientos, especialmente los pequeños, tienen una gran escasez de personal, puesto que durante los últimos años han tenido muy limitadas las tasas de reposición por parte del Ministerio de Hacienda.

Esto resulta especialmente preocupante si, como es el caso, sus OIG les obligan a separar nítidamente las funciones de “selección” y “ejecución” de operaciones. En opinión de algunos de los presentes esto es sencillamente imposible. Los técnicos de administración general de los ayuntamientos deben hacer un poco de todo, “lo que toque”, y no pueden quedar “dedicados” a una sola función.

-
- 2 Al margen de la queja anterior, se discute sobre cuál podría ser la solución más adecuada sabiendo que esta escasez de medios personales es un mal endémico de nuestra Administración Local.

La opinión generalizada es que se debe trabajar en el “enfoque integrado” de la EDUSI, tratando de generar espacios y mecanismos que permitan la cooperación entre los diferentes técnicos responsables de gestionar y ejecutar las operaciones financiadas con la EDUSI.

La EDUSI no es compatible con los enfoques de gestión vertical (por competencias delegadas), con los que habitualmente trabajan los ayuntamientos, sino que tiene que plantearse de una forma integrada, tratando de vincular a todos los responsables técnicos que, de una u otra forma, participan en la misma.

Por parte de algún participante se expone algún ejemplo de este tipo de coordinación interna.

- 3 Otro elemento que se considera clave para asegurar una adecuada gestión en los ayuntamientos pequeños y medianos es el liderazgo político. Se entiende que la EDUSI debe depender directamente de Alcaldía o de una Tenencia de Alcaldía con cierto peso político.

Se entiende que es muy importante que los diferentes técnicos municipales entiendan la EDUSI como algo importante para el Ayuntamiento (se trata de la Estrategia de la Ciudad), que no sólo obliga e implica a las personas responsables de su gestión (Unidad de Gestión), sino a toda la organización.

Sólo de esta forma es posible entender que la función que le corresponde en la EDUSI (como Unidad Ejecutora, como Unidad de Control, etc.) forma parte de un todo y que ello es importante para el progreso de la Ciudad. Que interiorice su función en la EDUSI como algo propio, como algo que le corresponde por el puesto que desempeña en la organización.

- 4 Complementariamente a la coordinación y al liderazgo político, se considera necesaria una adecuada formación del personal técnico que debe trabajar en relación a la EDUSI.

La EDUSI es un instrumento complejo y que rompe esquemas de funcionamiento para la Administración Local, por lo que es preciso que, desde la Unidad de Gestión, se haga una adecuada pedagogía, que permita a todas las personas interesadas familiarizarse con unas “formas de hacer” que le son extrañas.

- 5 A lo largo del debate se plantea el tema de la “participación ciudadana” en torno a la EDUSI.

En opinión de los participantes, en los primeros documentos de la RIU se le daba una especial importancia a la participación por parte de la ciudadanía y de los agentes sociales y económicos en el diseño y gestión de la EDUSI. Sin embargo, ahora, parece más bien un “mal menor”.

Se cuestiona ¿cómo compaginar esta participación con los grandes requisitos legales que entraña la ejecución de la EDUSI?; ¿quién se arriesga a poner en marcha un proceso participativo orientado a la selección de una posible operación que no esté alineada con los criterios de selección o priorización de la EDUSI?

La cuestión no es sencilla. Se han generado muchas expectativas en torno a la EDUSI, a nivel local y, ahora se trata de compaginar este interés ciudadano con la normativa europea, algo que no siempre es sencillo y que puede generar cierta frustración.

Ante ello, se plantea la necesidad de, en cierto modo, “dirigir” el proceso participativo. Es decir, condicionar su resultado a lo que realmente se debe hacer en relación a la EDUSI y no a lo que se considere prioritario por parte de la ciudadanía o agentes.

-
- 6 Se plantea, igualmente, el papel que deben desempeñar las asistencias técnicas de gestión en relación a la EDUSI.

Algunos consideran que la posibilidad de disponer de un 4 % del presupuesto elegible para ello puede ser una buena solución ante la escasez de personal especializado en los ayuntamientos. No obstante, se plantea cuál puede ser el mejor modelo de asistencia, discutiéndose en torno a tres posibles modelos:

- Una Unidad de Gestión integrada por personal municipal que gestiona la EDUSI y se imputa su coste al 4 % de gestión.
- Una Oficina Técnica de Gestión que se subcontrata a una empresa especializada.
- Un modelo mixto que combine personal propio del Ayuntamiento con el apoyo de una empresa externa especializada.

Prácticamente la totalidad de los presentes abogan por este tercer modelo como el más idóneo, aunque se cuestiona cuál debe ser el alcance o contenido que debería requerirse a esta empresa externa.

La conclusión al respecto es que no existe un patrón a aplicar. Cada Ayuntamiento debe definir cuáles son sus necesidades para, en base a ellas, determinar el posible alcance de su asistencia técnica. La empresa especializada debe cubrir los “huecos” que tenga el ayuntamiento, aportando valor en torno a aquellas funciones o tareas en las que no se disponga de personal especializado.

-
- 7 Se cuestiona también sobre las asistencias técnicas vinculadas a la ejecución (no a la gestión), puesto que en alguno de los ámbitos u objetivos en los que se centra la EDUSI, no hay un conocimiento especializado por parte de los ayuntamientos.

Concretamente se plantea el OT2 (NTIC y Smart Cities) como aquel en el que puede existir una mayor demanda de servicios especializados, puesto que en el OT4 (EBC); OT6 (Medio ambiente) y OT9 (Empleo e Inclusión Social) los ayuntamientos han venido trabajando asiduamente a lo largo de los últimos años.

Se plantea el alcance de estas asistencias técnicas de ejecución para que resulten efectivamente elegibles con cargo a su OT.

Se pone también de relieve el “bombardeo” que están recibiendo los ayuntamientos para financiar, con cargo a la EDUSI, infinidad de plataformas “Smart” por parte de empresas grandes, medianas y pequeñas, como posible solución para ejecutar este OT y el desconocimiento generalizado que sobre esta materia existe en sus respectivos ayuntamientos.
