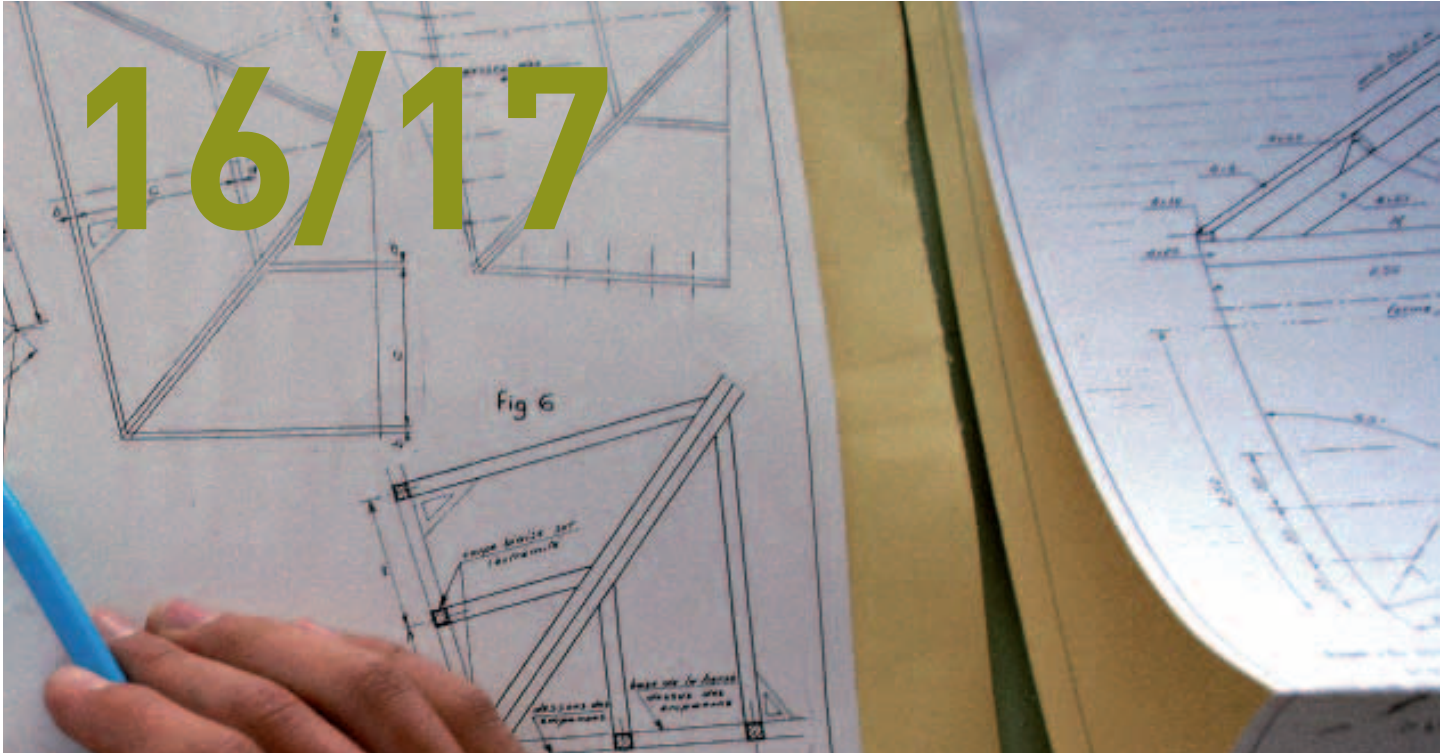




16/17

Números 16 / 17 Primer y segundo trimestre 2012

Revista Democracia y
Gobierno Local

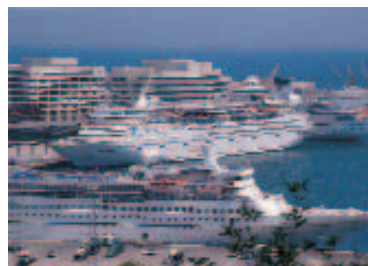
d Fundación
Democracia
y Gobierno Local



Ajustes y racionalización en las Administraciones Públicas

- Ajustes y reformas, por Manuel Arenilla Sáez
- ¿Qué políticas de ajustes implementa su institución?

Sumario



03 Editorial

04 Tema central

Ajustes y reformas

14 Entrevista

Gobierno y municipios: ajustes y racionalización

20 Debate

¿Qué políticas de ajustes implementa su institución?

24 Se ha publicado en

**Trabajadores públicos: aliados para el crecimiento /
Plan de innovación pública 2011-2013 Gobierno de Euskadi**

28 Buenas prácticas

**30 medidas para el crecimiento y la reactivación económica
de Barcelona**

36 Novedades

Fotografía de portada: Quickimage

La Fundación Democracia y Gobierno Local es una entidad constituida en el año 2002 e integrada por 19 diputaciones, cabildos y consejos insulares, cuyo objetivo es ser un espacio de encuentro y de intercambio de experiencias para promover la mejora de los Gobiernos locales de España. El Patronato de la Fundación está presidido por el presidente de la Diputación de Barcelona e integrado por los presidentes de las diputaciones de A Coruña, Alicante, Badajoz, Cáceres, Girona, Granada, Huesca, Lugo, Lleida, Ourense, Pontevedra, Sevilla, Valladolid y Zaragoza; los presidentes de los cabildos de Gran Canaria y Tenerife; los presidentes de los consejos insulares de Menorca y Mallorca.

La Revista: Presidente del Consejo Editorial y director de la Fundación: Rafael Jiménez Asensio. **Secretaria:** Mayte Salvador. **Gerente:** Raquel Sánchez Sanz. **Coordinadora de contenidos:** Ethel Paricio. **Consejo Editorial:** Amalia Ballesteros, José Antonio Duque, Marina Espinosa, Toni Espinosa, Martín Fernández, Mònica Fulquet, Francisco García, Gema Giménez, Francisco Cacharro, María Hurtado, José Luis Lucas, Gabi Moreno, José Negrón, Susana Orgaz, Javier Pascual, Silvia Pellicer, Encarna Pérez, Héctor Pérez, Beatriz Soler, Leticia Vilar. **Corrección y revisión de textos:** M^a Teresa Hernández Gil. **Secretario de Redacción y Maquetación:** Albert García. **Proyecto gráfico:** Exitdesign. **Impresión:** Gráficas Varona. **Edita:** Fundación Democracia y Gobierno Local. **Depósito Legal:** B-17229-2008 **ISSN:** 2013-0333 (papel) / 2013-0341 (digital)

Fundación: Velázquez, 90, 4^o 28006 Madrid / Tel. 917 020 414 / revista@gobiernolocal.org

Editorial



Foto: Jean-Bernard Nadeau/QuickImage

Es un lugar común afirmar que en períodos de crisis económicas suele ser un momento idóneo para llevar a cabo profundas reformas en el sector público. Así ha sido, al menos, hasta la larga y profunda crisis financiero-económica que se inicia en los años 2007-2008 y que golpea con particular crudeza al sector público español desde 2010. Las lecciones de las etapas de crisis que tuvieron lugar en distintos países en los años ochenta y noventa del siglo pasado nos habían trasladado esa enseñanza. Tanto los Gobiernos de orientación conservadora como socialdemócrata aprovecharon los contextos de crisis para emprender importantes y profundos procesos de reforma de su sector público. Algo ha cambiado en este contexto tan complejo que se inaugura en determinados países europeos como consecuencia de la crisis financiera. No se habla de reformas, sino que se pronuncia una y otra vez la palabra “ajuste” (o, más coloquialmente, “recorte”). En efecto, esta dura e intensa crisis “sistémica” que golpea a buena parte de los países de la Unión Europea, y con especial crudeza al nuestro, se está caracterizando por llevar a cabo las necesarias políticas de ajuste, pero sin impulsar, de forma combinada, o haciéndolo muy tímidamente, procesos de reforma del sector público.

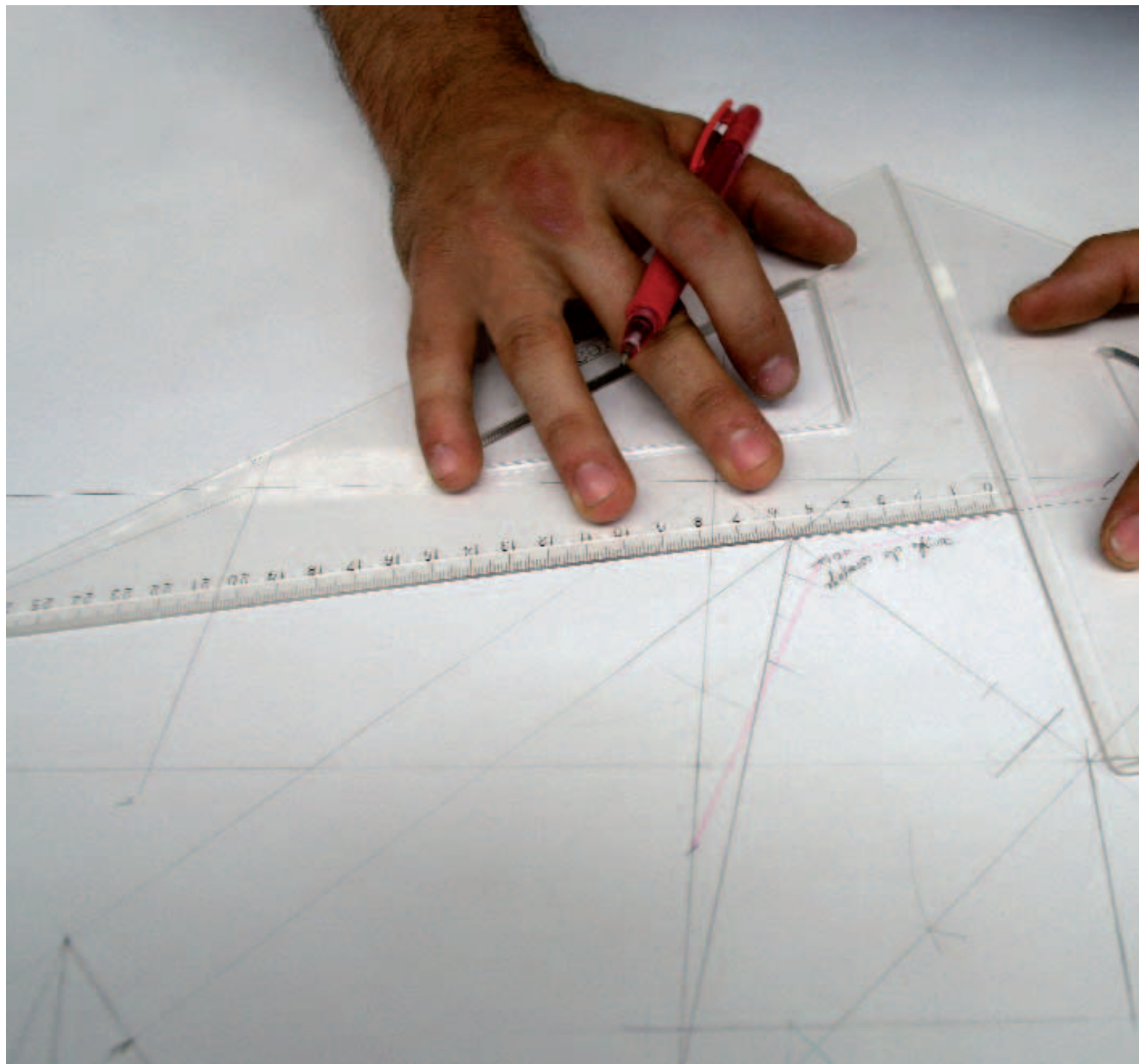
Y esto puede tener unos costes letales para nuestro sistema institucional público y, particularmente, para los Gobiernos locales. No cabe duda de que, como así se reconoce en las importantes colaboraciones que se recogen en este número de la Revista y, particularmente, en la entrevista con el secretario de Estado de Administraciones Públicas, Sr. Beteta, el Gobierno central está impulsando importantes procesos de reforma estructural en numerosos ámbitos. Entre ellos se ha anunciado recientemente una importante reforma par-

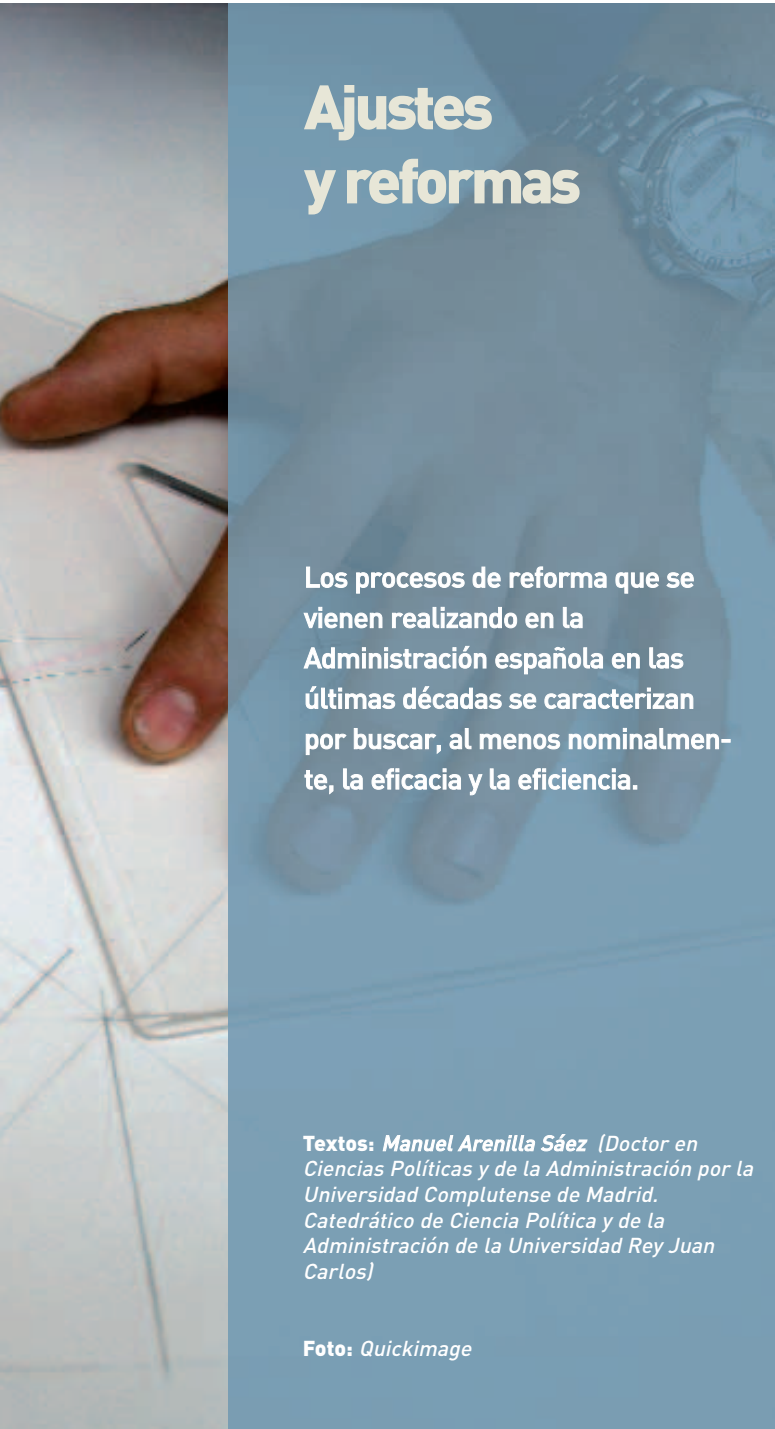
cial de la Ley de Bases del Régimen Local. Pero siendo completamente cierto lo anterior, es asimismo capital disponer de un relato global que sea capaz de orientar hacia dónde va nuestro sector público y, sobre todo, por lo que ahora importa, nuestros Gobiernos locales. La contribución del profesor Arenilla, en el tema central de este número de la Revista, tiene esa finalidad.

El ajuste fiscal es, en estos momentos, necesario. Hay que reducir el abultado déficit público, pues en ello está en juego nuestra credibilidad como país. Nadie sensato puede poner en duda ese objetivo. Pero debe quedar claro que es un objetivo a corto/medio plazo, sin perjuicio de que los efectos de estabilidad presupuestaria se prolonguen en el tiempo, tal como prevén el artículo 135 CE y la Ley Orgánica 2/2012. Todo ello, sin duda, condicionará las políticas públicas y el tipo y dimensiones de nuestro sector público, pero no debe ser impedimento alguno para focalizar la atención en el reforzamiento institucional de nuestros Gobiernos locales.

Como bien indica el profesor Ramió, hay que preparar a la Administración Pública y a nuestros Gobiernos locales para el escenario “postcrisis”. Posiblemente este tardará en llegar, y abrirá un horizonte muy distinto al que hemos conocido hasta ahora. Pero hemos de invertir decididamente en la reforma de nuestras instituciones locales, con la finalidad de dotar de “músculo” al Gobierno local del futuro, con la pretensión de que pueda coadyuvar en el desarrollo político y económico y, por consiguiente, prestar mejores servicios a los ciudadanos. Fiarlo todo al ajuste puro y duro puede debilitar en exceso nuestro sistema institucional, y colocarnos en una posición pésima para salir fortalecidos de la crisis cuando esta vaya cediendo. Es una lección que debemos aprender de otros procesos. ●

Tema central





Ajustes y reformas

Los procesos de reforma que se vienen realizando en la Administración española en las últimas décadas se caracterizan por buscar, al menos nominalmente, la eficacia y la eficiencia.

Textos: Manuel Arenilla Sáez (Doctor en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid. Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos)

Foto: Quickimage

Los diversos planes de reforma, calidad o modernización, contemplan una serie de medidas que se encaminan a simplificar los trámites administrativos, a mejorar la información administrativa con el ciudadano y a lograr que los empleados públicos estén mejor formados y motivados. Para lograrlo se han importado diversas técnicas e instrumentos procedentes del sector privado. Algunos han mostrado su eficacia, y otros no. En este caso se ha insistido en su aplicación, al mantenerse que lo que funciona en el sector comercial debe hacerlo también en el sector público.

Las reformas también han alcanzado al diseño de las organizaciones y a los procedimientos de gestión. La teoría del principal-agente ha reforzado nuestra tradicional tendencia a resolver los problemas creando organizaciones y a prestar los servicios mediante aparato propio, sin recurrir a los mecanismos de cooperación. El resultado es el de una expansión fabulosa de las personificaciones instrumentales en todos los niveles territoriales, en especial de aquellas más alejadas del derecho público. La externalización de servicios y el recurso a la colaboración con el sector privado han tenido éxito en algunos aspectos de la función de mantenimiento (limpieza, seguridad...) y en determinados servicios públicos, especialmente en aquellos donde existía concurrencia con la Administración (educación, sanidad, atención social). Sin embargo, nuestro nivel de externalización es bajo si lo comparamos con el de los principales países de la OCDE.

Nuestra Administración aparece como un conjunto de capas de sedimentación de diversas épocas, que yacen sobre una sólida teoría burocrática no evolucionada. Además, las importantes transfor-

Tema central

maciones de la Administración española no han alterado el reparto de poder existente en ella, o, al menos, no lo han hecho al mismo ritmo de los cambios que se han producido en la sociedad. Nuestro bloque político-administrativo se define por su inmovilismo adornado por una serie de rasgos de modernidad. Este diagnóstico ha justificado las aproximaciones neogerencialistas. Se reconoce la culpa de no ser eficiente y se expía en las soluciones del sector comercial; como esto no suele funcionar según lo esperado se suele insistir en la culpa y, finalmente, en la imposibilidad de reformar la Administración. El resultado es un distanciamiento cada vez mayor de la sociedad.

Cuando se produce una crisis como la actual, se adoptan una serie de medidas basadas en el ajuste o recorte de urgencia que, sin embargo, no alteran esencialmente la estructura de los recursos, las prioridades, ni los fundamentos culturales de la Administración. Esta parece que se reduce, pero en realidad se contrae a la espera de que la enorme fuerza que hay que hacer para reducirla se relaje y así vuelva el “muelle” con más o menos rapidez a su posición inicial. Esto sucedió en la crisis de los pasados 90 en los que, tras la recuperación económica, la Administración experimentó un crecimiento sin precedentes.

Para que sean efectivos, los procesos de ajuste requieren redefinir los fundamentos en los que se basa el Estado, su función, los servicios que debe prestar y una Administración en consonancia. Esto lleva a replantear la relación del Estado con el

mercado y la sociedad, y a modificar la estructura de poder del bloque político-administrativo. En este proceso habrá unos ganadores y estos han de ser los ciudadanos, ya que la crisis de la Administración Pública es esencialmente de legitimidad, esto es, cumple insuficientemente su misión de lograr la aceptación del poder y fortalecer la democracia. Su prolongado mal funcionamiento pone en riesgo su función social y política y, con ello, la integración y la cohesión social. Esta función constituye su razón de ser y es indisponible para la sociedad y el mercado.

Las corrientes neogerencialistas y algunas de la gobernanza han insistido en el debilitamiento del Estado en favor del mercado o de la sociedad. Frente a esta posición es necesario un Estado fuerte, aunque no en el sentido del paradigma burocrático basado en que más grande es sinónimo de mejor. Su fortaleza debe basarse en el liderazgo social sobre las funciones que tiene encomendadas en la actualidad, y en los retos y riesgos a los que se enfrentan las sociedades modernas: justicia, orden público, seguridad, globalización, vulnerabilidad social, dependencia, conciliación de la vida laboral y personal o familiar, desigualdades, fortalecimiento del sistema educativo, inmigración, justicia social, medio ambiente, productividad, innovación y competitividad de la economía, conflictos interterritoriales e interculturales, prevención y gestión de los riesgos, el poder de las ideologías

y los extremismos, el poder de las fuerzas ocultas, etc. Estas necesidades precisan un Estado fuerte que permita afrontar eficazmente el futuro con seguridad, bien por sí mismo, bien con



Es necesario un
Estado fuerte,
basado en el
liderazgo social

la ayuda de organismos supranacionales.

El Estado tiene la misión de liderar la sociedad, y de responsabilizarse del resultado de las políticas formuladas y ejecutadas con la participación de los más variados agentes gubernamentales, sociales y económicos. En relación con la sociedad, debe animar a los ciudadanos para que actúen en el ámbito público. Esto debe llevarle, por un lado, a impulsar que el ciudadano se comprometa con el bien común, y, por otro lado, al desarrollo, en el

Aparece así un Estado como socio, ámbito de actuación y garante del diálogo con la sociedad, que gestiona los intereses de la comunidad e interviene en su vida. Un Estado que sigue siendo un actor decisivo en la arena política nacional y global, y que continúa teniendo como fin la cohesión social, pero ahora como centro en el que se conectan los más diversos actores. Un Estado que debe centrarse en su “núcleo de negocio” que no es esencialmente prestacional.

Foto: Jean-Bernard Nadeau/Quickimage



conjunto de la sociedad, de la civilización, de la democracia y de nuevos patrones de conducta participativa, cooperativa, autoorganizada y autorregulativa. Se trata de apoderar a los ciudadanos para que se impliquen en los asuntos públicos y se corresponsabilicen con el Estado en la búsqueda de su propio bienestar, y para que presionen a las instituciones públicas a fin de que rindan cuentas y sean transparentes.

La importancia de la Administración Pública se basa en que es la personificación evidente del Estado y concreta materialmente los intereses, necesidades y expectativas de la sociedad. La gestión pública busca la aceptación por los ciudadanos del sistema de dominación, su adhesión a la democracia y a las instituciones, y la legitimidad de estas. Se precisa una Administración estrecha-

Tema central

mente comprometida con las decisiones políticas acordadas, con el logro de la eficacia y la eficiencia, y con la finalidad política y democrática de la actuación pública; una Administración que participa con el Gobierno en conformar la sociedad. Desde esta perspectiva, tienen menos importancia los servicios o recursos concretos que presta o maneja, y quién realiza la prestación de los servicios, que el fin que se pretende alcanzar.

En la sociedad actual los fines públicos han de conseguirse mediante una combinación de liderazgo público y la iniciativa, gestión y colaboración entre las instituciones públicas, el mercado y las organizaciones sociales. La fundamentación señalada de la Administración, implica que la búsqueda de la legitimidad democrática no puede hacerse sin la consideración de la eficacia de la gestión pública como un derecho de los ciudadanos. Surge así el derecho a una buena gestión pública, que se corresponde con el deber de una buena Administración para sus dirigentes y servidores públicos, con el fin de limitar su discrecionalidad y fortalecer la democracia.

Sobre estos fundamentos es posible construir una gestión pública que pueda importar y adaptar con éxito algunos de los instrumentos provenientes del sector comercial. También puede mantener algunos de los principios propios de la teoría burocrática, especialmente los que fundamentan la actuación pública en el cumplimiento de la ley, garantizan la orientación pública al interés

general y suministran sólidos principios éticos a los integrantes de la Administración. Además de fundamentos, es necesario construir una serie de criterios de buena gestión pública basada en el derecho a una buena Administración.

La salida de la crisis nos traerá una Administración más pequeña, ya que ofrecerá menos servicios. Se debe producir un ajuste entre los ingresos y los gastos, y estos deben estar modulados por las prioridades de la sociedad. Se debe abandonar el concepto de Estado universal y virtual, y debe ser sustituido por un Estado posible, real y fuerte, que debe mantener la cohesión social, evitar la quiebra social, y liderar las iniciativas sociales y económicas. Las prestaciones gratuitas deberán mantenerse para los colectivos más desfavorecidos, y los servicios se ajustarán a unas tarifas según la situación individual o social. Este modelo debe completarse con una amplia colaboración público-privada no solo con las empresas, sino, especialmente, con las organizaciones sociales, con las que hay que buscar la innovación social. Se trata de evitar situaciones de regresión y de marginación social y quiebra, así como de otorgar valor a lo público.

El presupuesto público se ha reducido y lo seguirá haciendo, especialmente en los gastos de mantenimiento de la Administración. Por ello es necesario

enfaticar la planificación, el análisis de las necesidades y las prioridades sociales, así como sus fuentes de financiación. En el orden práctico esto supone evitar los recortes lineales, ya que generan desincentivación y benefician a los gastos



**Colaboración entre las
instituciones públicas,
el mercado y las
organizaciones
sociales**



Foto: Photodisc

Tema central



Foto: Jean-Bernard Nadeau/Quickimage



Foto: Jean-Bernard Nadeau/Quickimage

socialmente improductivos.

Es preciso reordenar el gasto corriente considerando las prioridades y necesidades sociales. Hay que combatir el gasto suntuario e improductivo socialmente, y efectuar una profunda revisión de las abundantes transferencias corrientes en forma de subvenciones. El riesgo a soslayar es la eliminación de los servicios esenciales y del tejido social más integrador, innovador y dinámico.

Debe volverse a la modestia del gestor de lo común, lo que obliga a dimensionar los proyectos y actuaciones públicas. Los referentes de la planificación y actuación públicas deberán ser el valor del dinero público y la rentabilidad social. Estos principios deberán alinearse con el fortalecimiento de la iniciativa del Estado, el fomento de la innovación y el progreso social.

Es preciso simplificar significativamente el panorama de

las más de trece mil Administraciones territoriales. El reto será que su disminución no destruya la identidad territorial ni debilite la democracia local. Para ello deberá potenciarse el papel de las diputaciones provinciales y reforzar su legitimidad democrática. El nuevo modelo territorial deberá cerrarse mediante un pacto político, ya que implica una nueva redistribución del poder en el territorio.

Es necesario someter a los varios miles de entes instrumentales estatales, autonómicos y locales a un profundo proceso de racionalización. Se trata de eliminar las actuales duplicaciones con sus Administraciones matrices y con los entes de otros niveles territoriales, y de que no realicen actividades propias del mercado o de la sociedad. Para ello es imprescindible potenciar la colaboración

con las empresas y la sociedad, la gestión multinivel, así como hacer realidad el principio de cooperación entre Administraciones mediante la integración de entes que tengan fines complementarios. Debe imperar el princi-



**Referentes de la
planificación: dinero
público y
rentabilidad social**



pio de “una competencia, un organismo”, también desde el punto de vista territorial.

Es preciso asimilar las condiciones salariales y de empleo al mercado privado, y evitar la descapitalización y la incapacidad de atraer y retener el talento, que ya se vislumbra como un grave problema en la Administración. La alta temporalidad en el ámbito público, los recortes de plantilla, el clima laboral desmotivador, el alto absentismo, el bajo rendimiento y la creciente contestación social, posibilitan introducir un modelo dual consistente en un núcleo de empleo público estable y una mayoría sometida a condiciones similares al mercado. En esta línea, es imprescindible implantar generalizadamente una evaluación del rendimiento ligada al cumplimiento de los objetivos establecidos por cada Gobierno. Esto debe hacerse reforzando la profesionalización de la Administración Pública, especialmente en su nivel directivo.

Es necesario redistribuir personal desde las tareas de mantenimiento a las prestacionales, y recurrir ampliamente al sector privado para las tareas en las que la Administración no aporte valor en su gestión. Se tratará de eliminar el exceso de burocratismo generado en las dos últimas décadas de

expansión poco meditada, a la vez que de no debilitar las áreas que producen beneficios directos a los ciudadanos y a las empresas.

Es necesario reducir la distancia entre los políticos y los ciudadanos. Está en juego la legitimación del sistema político y una democracia efectiva, inclusiva y de calidad, sin la cual no es posible el desarrollo económico ni el progreso social duradero. Sin esta reducción de distancia no será posible lograr el consentimiento ciudadano de las profundas reformas que hay que afrontar. La futura ley de transparencia debe apoderar efectivamente al ciudadano frente al poder público. Sin duda, la transparencia es el primer instrumento de reforma del Estado. La necesaria reducción del número de cargos políticos y de confianza favorece la responsabilidad política, y hace más transparente la acción gubernamental, pero debe evitar el debilitamiento de lo público.

La aplicación de la transparencia y de los principios de buen gobierno, será decisiva para transformar la manera en que se diseñan las políticas y se prestan los servicios públicos. Es necesario aprovechar la creatividad y el conocimiento de los ciu-

Tema central

dadanos, de los empleados públicos, de las organizaciones civiles, del sector privado y de los denominados empresarios sociales. La innovación social se basa en estos principios y es un enfoque capaz de movilizar a los agentes sociales en torno a los problemas que afectan con mayor agudeza a la población. Es preciso crear mecanismos que atraigan a emprendedores sociales que ideen soluciones innovadoras para abordar los problemas que afectan a la comunidad, y que sean eficaces y efectivas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en situaciones de crisis y escasez de recursos.

Los necesarios ajustes presupuestarios y financieros de la Administración deben enmarcarse en una profunda revisión de lo público. El resultado debe ser un Estado posible y fuerte, una actuación pública transparente y responsable, una Administración garante de la cohesión y el equilibrio social y aligerada de su actividad prestacional, y unos ciudadanos más comprometidos con el bien común. ●

Foto: Jean-Bernard Nadeau/Quickimage





Salvar los muebles estratégicos

Carles Ramió Matas ■ Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universitat Pompeu Fabra

Ante las medidas de recortes públicos para hacer frente a la crisis el principal objetivo estratégico debería ser salvar los muebles. La mayoría de Gobiernos locales se están enfrentando a la crisis de forma reactiva y con recortes, más o menos lineales, que precarizan las distintas políticas y modelos institucionales locales. La mirada estratégica se limita solo al día siguiente, cuando debería mirar hacia el futuro atendiendo a las enseñanzas del pasado. En primer lugar, debemos tener muy presente que los servicios locales en poco más de treinta años han alcanzado un nivel de calidad media impresionante. Y esto se ha logrado con diseños institucionales muy precarios (modelos organizativos arcaicos, sistemas clientelares de selección de empleados públicos, politización de las Administraciones, falta de dirección pública profesional...). Es otro ejemplo del milagro español: sin ningún tipo de finura institucional se han logrado

resultados brillantes. Pero por esta razón las instituciones municipales son muy vulnerables: con cuatro recortes mal realizados se puede venir todo abajo. Por ello es muy importante tener una visión estratégica para afrontar esta crisis. Hay que dibujar escenarios de futuro, postcrisis, para pronosticar el volumen de recursos de que podremos disfrutar en el futuro (básicamente se trata de descontar los ingresos derivados de la presión inmobiliaria), y con ello diseñar un catálogo de servicios básicos locales asociados a un modelo de bienestar. Acto seguido hay que dibujar diseños institucionales eficientes que puedan ser sostenibles en el tiempo. Solo a partir de estas premisas tiene sentido realizar los recortes, como un primer paso hacia un modelo municipal de futuro mucho más robusto. En cambio, sin esta visión estratégica estamos en manos de lo aleatorio que puede hipotecar nuestro futuro local durante las tres próximas décadas. Nada más y nada menos.

Entrevista





Antonio Beteta

Secretario de Estado de
Administraciones Públicas

Juan Ignacio Zoido

Presidente de la Federación
Española de Municipios y
Provincias (FEMP) y alcalde de
Sevilla

Gobierno y municipios: ajustes y racionalización

En esta entrevista publicamos las diez preguntas que formulamos al secretario de Estado y al presidente de la FEMP sobre las medidas de ajuste y racionalización. Las responden cada uno desde sus respectivas responsabilidades y objetivos: Plan de Pago a Proveedores, incremento del IBI, ajustes en cartera de servicios, recursos humanos, reestructuración de la planta local y papel de los Gobiernos locales intermedios en este proceso.

Texto: Ethel Paricio

Fotografías: MINHAP / FEMP / FDGL

No cabe duda de que el Plan de Pago a Proveedores ha hecho aflorar más de 9.500 MEUR. ¿Qué beneficios está generando para los entes locales?

Antonio Beteta: El Plan de Pago a Proveedores, la operación financiera más importante que se ha hecho hasta ahora en España, supondrá una inyección de 35.000 millones en el mercado. Los empresarios con facturas pendientes de cobro por parte de los ayuntamientos están cobrando desde finales de mayo, y los de las autonomías, desde el 30 de junio. Este dinero dinamizará sus negocios, y eso es esencial porque mejora la calidad crediticia de las empresas que cobran sus deudas, y de los bancos, que ven reducida su mora. Por lo tanto, esta actuación beneficiará tanto al sector financiero como al productivo. Es un crédito a diez años, con dos de carencia. En definitiva, el mecanismo de pago es un extraordinario instrumento para salvar empleos, más de 100.000, según las estimaciones de BBVA Research, y contribuye a potenciar la confianza ciudadana en las Administraciones Públicas. Además, ganamos credibilidad por ser un país que paga.

Juan Ignacio Zoido: Los ayuntamientos vamos a poder hacer frente al pago de las obligaciones pendientes con los prestadores de servicios públicos, lo que redundará en un beneficio de nuestros respectivos municipios. No hace falta que recuerde que a los ayuntamientos, en la anterior legislatura, se nos prohibió, sin más, endeudarnos, y eso, en buena parte, es lo que ha generado esta acumulación de deudas con proveedores a la que el Gobierno de Rajoy ha dado solución creando esta línea de crédito. La inyección de liquidez que esta medida supone para las empresas evitará el cierre de compañías, al tiempo que permitirá crear empleo. Además, las 4.200 entidades locales — de las 8.116 que existen en España— que han acudido a este mecanismo sanearán sus cuentas, pondrán

Entrevista

el contador de la deuda comercial a cero para iniciar una nueva etapa en la que la sensatez y la coherencia sean los principios rectores de la gestión municipal. No gastar más de lo que se ingresa es básico para el buen funcionamiento de la Administración, y ese es el compromiso que hemos asumido los Gobiernos locales.

¿Los planes de ajuste que han presentado los ayuntamientos son creíbles?

A. B.: Desde luego. Unos 4.600 ayuntamientos presentaron facturas pendientes de pago, y, de estos, algo más de 2.000 no presentaron los planes de ajuste que les facultaban para obtener un crédito para pagar esa deuda. Del resto, 314 no han sido aprobados, y se les retendrá el 50% de la participación de ingresos del Estado. En este sentido, hemos exigido unos planes no solo creíbles, sino también rigurosos y ejecutables, porque si no, no hay dinero. Aquí no se da sin exigir responsabilidad, somos un Gobierno serio.

J.I. Z.: Por supuesto, y así lo ha considerado el Ministerio, que solo ha rechazado 314 de todos los planes presentados. La FEMP, preocupada por la situación de aquellos Gobiernos locales que no pudieron presentar plan de ajuste, pidió al Ministerio una segunda oportunidad para ellos.

Como consecuencia de esa demanda, se ha aprobado una prórroga de quince días para “repescar” a cerca de 1.500 ayuntamientos, que así podrán beneficiarse de esta extraordinaria medida.

¿Qué efectos tendrá la subida del IBI sobre la financiación local?

A. B.: Desde la primera semana, el Gobierno asumió la necesidad de mitigar la grave situación financiera de nuestros municipios. Así, adoptó, con carácter inme-

diato, medidas para dotar a las entidades locales de liquidez. En el Real Decreto-ley 20/2011, de 30 de diciembre, se estableció un incremento en los tipos de gravamen del IBI, para estabilizar las finanzas locales. El incremento de recaudación para las entidades locales se estima en 918 millones de euros. Además, se adelantó el 50% del importe estimado de las liquidaciones de la participación en los tributos del Estado a favor de las entidades locales correspondientes al año 2010, lo que supone añadir, a los 918 millones anteriores, casi 1.000 millones para las arcas de los ayuntamientos en este 2012.

J.I. Z.: La subida del IBI, que por cierto es temporal, permitirá ingresar 918 millones de euros en las arcas municipales. Este balón de oxígeno, unido al aplazamiento a diez años de las cantidades pendientes de devolver al Estado correspondientes a los ejercicios 2008 y 2009, así como el adelanto del 50% del importe estimado de las liquidaciones de la participación en tributos del Estado correspondientes al año 2010, son medidas que ayudarán a no poner en riesgo la estabilidad presupuestaria de los municipios.

Los presupuestos para 2012 prevén un déficit máximo para los entes locales de un “0,3”. ¿Creen que los entes locales se ajustarán a ese porcentaje?

A. B.: Sin duda, sí. Con la aprobación de la Ley de Estabilidad, las entidades locales están obligadas a remitir periódicamente la ejecución de estos planes. En el caso de que se desvíen del objetivo de estabilidad, se pondrán en marcha los mecanismos previstos en esta Ley, que pueden llegar a desembocar en la disolución de la corporación municipal. A partir de ahora hay una gran diferencia con el pasado. La estabilidad presupuestaria, el principio de que una Administración no puede gastar más de lo que ingresa, se encuentra recogida en nuestra Constitución.

Además, ya se ha aprobado la nueva Ley Orgánica de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, que impedirá que esta situación, la de una Administración que no paga, se vuelva a producir. Nadie gastará más de lo que ingresa y, en caso contrario, habrá sanciones graves, muy graves, pudiendo llegar incluso a la disolución de la corporación municipal.

J.I. Z.: Me habrán oído repetir hasta la saciedad que los Gobiernos locales hemos sido la Administración que menos se ha desviado del objetivo de déficit marcado por Bruselas (tan solo 8 centésimas). Los ayuntamientos, diputaciones, cabildos y consejos insulares, ya están ajustando sus presupuestos y sus gastos, atendiendo a los objetivos de déficit del Estado español para cumplir, a su vez, con el objetivo de estabilidad financiera de toda la Unión Europea. Es un compromiso que los Gobiernos locales españoles han asumido con todas las consecuencias, como no podía ser de otra forma. La cuestión es no gastar más de lo que se ingresa, y en eso estamos todos porque es nuestra obligación en estos momentos tan cruciales para el futuro de nuestro país. Los ayuntamientos estamos dejándonos la piel en este empeño sin dejar de prestar los servicios esenciales que demandan los ciudadanos.

¿Este tipo de medidas no implican de algún modo una especie de “rescate”?

A. B.: El rescate, como se denomina periodísticamente, y que está contemplado en Ley de Estabilidad, como decía anteriormente, consiste en una Comisión de expertos que, bajo la dirección del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, se traslada a la Administración deudora, solicita todos los documentos que requiera y, en el plazo de una semana, elabora una serie de medidas de obligado cumplimiento por esa corporación.



J.I. Z.: No calificaría de rescate el hecho de que el Gobierno haya adoptado una serie de medidas que desde las entidades locales considerábamos urgentes para nuestra sostenibilidad financiera. Rodríguez Zapatero dio la espalda al municipalismo y, como consecuencia de ello, las entidades locales estábamos ávidas de ayuda. A cambio, los ayuntamientos nos hemos comprometido con la Ley de Estabilidad Presupuestaria, cuyo incumplimiento tiene consecuencias gravosas.

¿Qué repercusiones prevén que tengan estas políticas de ajuste en la cartera de servicios? ¿Deben los entes locales (y especialmente los municipios) reducir su cartera de servicios?

J.I. Z.: El debate no es si debemos reducir o no la car-

Entrevista

tera de servicios. De hecho, creo que las políticas de ajuste no tienen por qué suponer una rebaja de la calidad en la prestación de los mismos. Al contrario. Esta etapa servirá para ser más eficientes a un coste menor. Es lo que toca.

**¿Y en materia de Recursos Humanos? ¿Cómo las-
tran a los presupuestos públicos de los entes loca-
les los gastos de personal? ¿Creen que las planti-
llas de las entidades locales están sobredimensio-
nadas?**

J.I. Z.: Lo mejor de las organizaciones es el talento del personal que trabaja en ellas. Por este motivo, los gastos de personal nunca se pueden considerar un lastre. Como comprenderá no puedo conocer las plantillas que tienen los 8.116 ayuntamientos españoles, pero creo que el problema, si lo hay, puede radicar más en un tema de organización que de dimensión. En Sevilla, por ejemplo, el plan de ajuste realizado para acogernos al mecanismo de pago a proveedores no contempla despedir efectivos. Sin embargo, va a servir para reestructurar servicios, es decir, para ordenar la plantilla de forma que cada área cuente con los empleados públicos necesarios para atender el servicio de forma más eficiente.

**¿En qué medida una mejor definición de compe-
tencias locales y una reestructuración de la planta
local pueden reducir el déficit público?**

A. B.: Es imprescindible una amplia reforma de la Administración local por la necesidad de clarificar el marco competencial local y, en especial, la indebida asunción de competencias que prestan muchos municipios, las llamadas “competencias impropias”. En este sentido, queremos, como señaló el presidente del Gobierno en su discurso de investidura, “primar la austeridad, lograr mayor eficiencia y evitar duplicidades”. Vamos a dirigir todos nuestros esfuerzos a ase-

gurar que no se despilfarren recursos por parte de las Administraciones Públicas en la prestación de servicios. El origen del problema está en la falta de claridad y concreción en la determinación de las responsabilidades de gasto locales (qué servicios deben prestar, qué nivel de prestación) y de su financiación. Todo esto será clarificado, con objeto de delimitar claramente, sin atisbo de duda, las competencias que efectivamente van a prestar nuestros ayuntamientos, y las que no.

J.I. Z.: Es ineludible que los Gobiernos locales sepamos cuáles son nuestras competencias y cuál la financiación para ejercerlas. Aquí se ha terminado el *boom* de la financiación por la vía de los convenios urbanísticos. La fiesta se ha acabado. No se puede gastar más de lo que se ingresa para no comprometer el futuro de las generaciones venideras. Por eso, como presidente de la FEMP y alcalde de Sevilla, estoy deseando sentarme a negociar con el Gobierno para determinar qué competencias vamos a tener y con qué dinero vamos a contar. A partir de ahí, austeridad en el gasto público superfluo e innecesario, eliminación de aquellas sociedades instrumentales paralelas que buscan eludir el control administrativo de la intervención para, de esta forma, prestar los servicios en condiciones y con garantía de pervivencia del estado del bienestar. Solo sabiendo qué compete a cada Administración y con qué financiación se cuenta podrá cada uno después responder ante la sociedad de lo que tenía que hacer, con el dinero que lo debía hacer.

¿Qué papel deben jugar los Gobiernos locales intermedios (y especialmente las diputaciones provinciales) en el proceso de racionalización y reestructuración de la planta municipal?

A. B.: Un escalón más de esta reforma de la Administración local pasa inevitablemente por la



potenciación de las diputaciones provinciales. Dado que España es un país de pequeños municipios, y que en los artículos 137 y 141 de la Constitución se reconoce a la provincia como entidad local, determinada por la agrupación de municipios, el papel que ha de desempeñar la Diputación Provincial es el de garantizar, de acuerdo con el principio de subsidiariedad, el efectivo cumplimiento de las competencias municipales. Las funciones que han de cumplir las provincias, deben ir orientadas preferentemente a conseguir unos territorios equilibrados desde el punto de vista de los servicios públicos, del desarrollo económico y del bienestar de todos los ciudadanos, independientemente del lugar donde habiten.

J.I. Z.: En España 15 millones de habitantes viven en municipios de menos de 20.000 habitantes, y la realidad es que no todos tienen igual capacidad para prestar los servicios que los ciudadanos demandan. Ahí es donde las diputaciones, cabildos y consejos insulares pueden generar importantes economías de gestión y garantizar que todos los ciudadanos, independientemente del tamaño del municipio en el que vivan, tengan acceso a los servicios y actividades

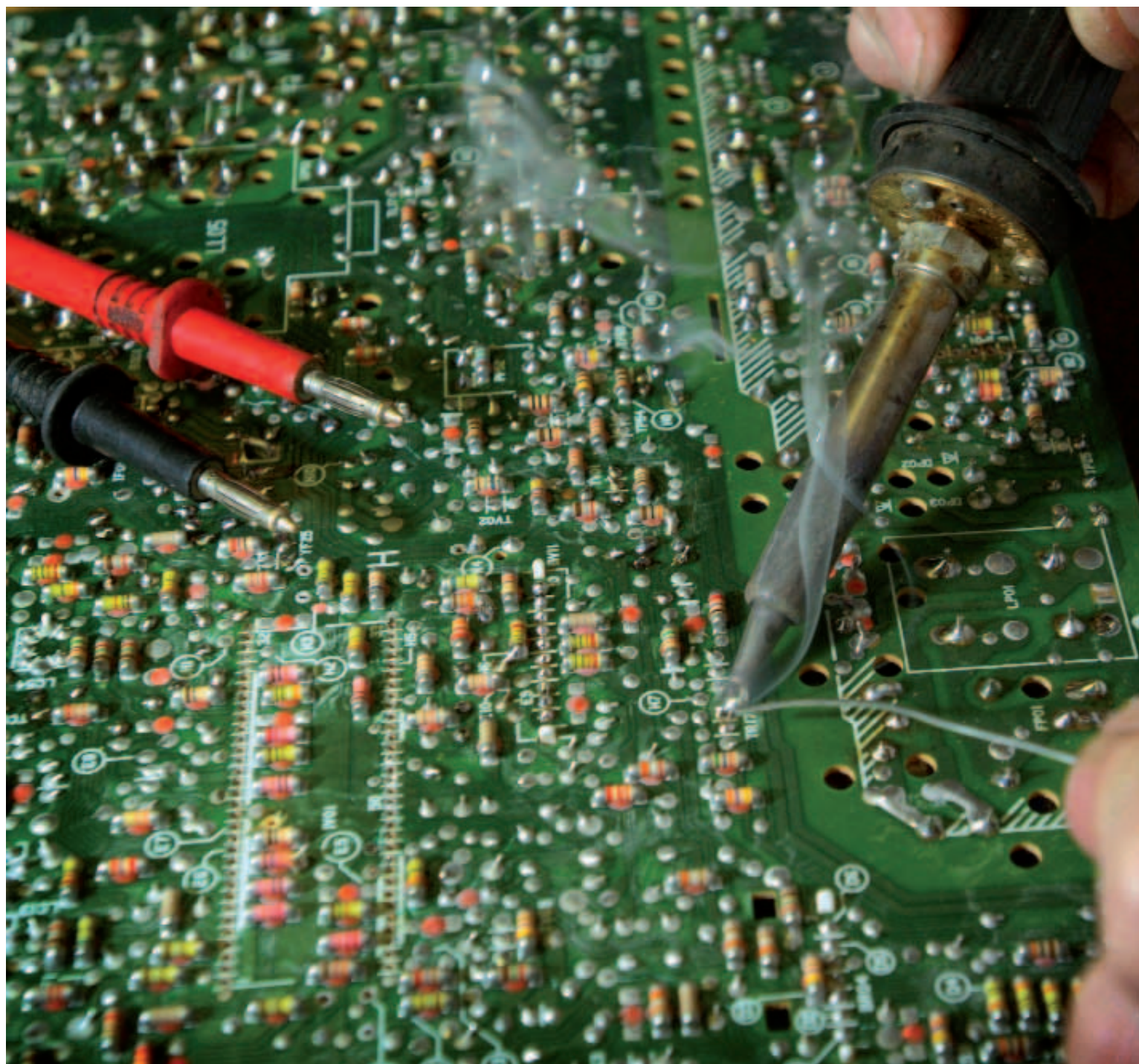
derivados del ejercicio de las competencias municipales. Las diputaciones tienen un gran papel que ejercer como Administración común de los municipios de menos de 20.000 habitantes.

¿No se puede ver debilitada la autonomía local como consecuencia de todos estos procesos?

A. B.: El conjunto de las medidas va a posibilitar un sector local más fuerte, con más competencias, más saneado financieramente y más capaz de dar respuestas en sus competencias a las demandas de los ciudadanos.

J.I. Z.: Hasta el momento todas las medidas que se han implantado han respetado escrupulosamente el principio constitucional de la autonomía local. Pero que no le quepa la menor duda a nadie: si observo alguna injerencia en la autonomía local lo denunciaré, y tomaré las medidas oportunas para evitarlo. Pero es indudable que no puede existir autonomía local sin suficiencia financiera. En cualquier caso, si, como todo apunta, la reforma de la Administración local atiende las reivindicaciones municipales, los Gobiernos locales saldrán reforzados de este proceso. ●

Debate





¿Qué políticas de ajustes implementa su institución?

Racionalizar las estructuras es el denominador común de todas las instituciones que participan en este debate. Hemos formulado la pregunta a los diferentes niveles de las Administraciones del Estado: autonómico, local e intermedio. Todos ellos coinciden en la aplicación de medidas de austeridad, de simplificación de sus estructuras y gastos superfluos, pero también en la búsqueda de nuevos recursos económicos para mantener y mejorar sus respectivas carteras de servicios.

Foto: Jean-Bernard Nadeau/Quickimage



Alfonso Rueda Valenzuela
Consejero de Presidencia, Administraciones Públicas y Justicia, Xunta de Galicia

«Reforma de la estructura gubernamental, racionalización de la Administración y control del déficit»

Desde la Xunta de Galicia, afortunadamente para los gallegos, las medidas de ajuste se tomaron antes de que la crisis alcanzase su máxima crudeza. Así, al tomar posesión ya se acometió una reforma de la estructura gubernamental que alcanzó un ahorro anual de 9 millones de euros.

La racionalización de la Administración paralela se puso en marcha en agosto de 2009 y hoy, cuando el Gobierno de España está iniciando un primer plan en este sentido, Galicia ya tiene en marcha la segunda fase del suyo, que logrará reducir un 50% de la Administración paralela y conseguir un ahorro de 100 millones de euros por legislatura.

La racionalización del parque móvil, la integración de los servicios de atención telefónica, la potenciación de los medicamentos genéricos o la centralización de compras de material sanitario o informático, han supuesto cientos de millones de ahorro anual para una Xunta que, gracias a ello, ha logrado tener un déficit controlado y pagar en una media de 45 días a sus proveedores.

Debate



Carme García Lores
Alcaldesa de Rubí (Barcelona)



Ignacio García de Vinuesa
Alcalde de Alcobendas

«Hemos priorizado la cohesión social y la reactivación económica»

Rubí, al igual que el resto de ciudades, no es ajena a la crisis económica que afecta a nuestra ciudadanía. Para minimizar su impacto, y siendo conscientes de nuestras limitaciones competenciales y en recursos económicos, se han realizado una serie de medidas de ajuste partiendo de prioridades políticas: la cohesión social y la reactivación económica.

Entre otras medidas se están renegociando los contratos con los grandes proveedores, se ha prescindido de servicios no básicos, como por ejemplo los servicios de Internet (almacenamiento de datos, blogs,...), se ha procedido a la contención del capítulo I desde hace más de tres años, a la reducción del gasto energético de los edificios de uso municipal, y se están revisando los modelos de gestión de los organismos autónomos.

Gracias a estas medidas es posible garantizar los servicios públicos, la realización de medidas extraordinarias para las personas en situación más vulnerable, y la puesta en marcha de instrumentos para fomentar la reactivación económica.

«Alcobendas: más que medidas, una forma de gobernar»

Nunca he llamado a las decisiones adoptadas en Alcobendas en 2007 - cuando algunos hasta negaban la crisis- medidas anticrisis. No fueron medidas individuales, fue una estrategia a medio y largo plazo. La adoptamos por sentido común y por la responsabilidad de un presupuesto que este año alcanza los 189 millones de euros.

Hemos logrado la reducción de la deuda financiera de 68 millones de euros que heredamos del Gobierno socialista, pasando de una deuda por vecino el año 2007 de 645 €, a los 262 € actuales.

Eliminamos todos los gastos superfluos (viajes, cócteles, comidas, chóferes...) e impusimos una política de austeridad interna que nos ha permitido mantener, aumentar y mejorar los servicios públicos, afrontando inversiones de mayor cuantía que en épocas de bonanza. Mientras otras Administraciones intentaban crear estímulos aumentando su déficit o endeudamiento (Plan E), nosotros apostamos por bajar la deuda y reducir la presión fiscal.



José Ramón Gómez Besteiro
Presidente de la Diputación de Lugo



Elías Bendodo Benasayag
Presidente de la Diputación de Málaga

«Combinar ajustes con crecimiento»

Nuestra gestión tiene dos claves fundamentales: un manejo racional y responsable de los recursos y, simultáneamente, saber captar alternativas o nuevas fuentes de financiación, como fondos de la Unión Europea. Eso nos ha permitido mantener el nivel de inversión, al tiempo que adoptamos medidas de ahorro. Nuestra apuesta es clara: combinar ajustes con crecimiento, porque adoptando solo medidas de austeridad, como arriesgan otras Administraciones, solo se consigue un mayor empobrecimiento.

En Lugo tomamos ya desde hace tiempo medidas de racionalización, como: desbloquear la transferencia al Gobierno autonómico de los hospitales de los que era responsable la Diputación, la única de España en esta situación; disolver una fundación innecesaria, al igual que estamos haciendo con un ente autónomo, cuyos servicios reforzarán la cooperación a los ayuntamientos.

Ya en 2011 redujimos en 10 millones los gastos de personal, que bajarán este año 1 millón más. Desde 2008 amortizamos 27 millones de deuda. En paralelo, al captar fondos europeos, reducimos a la mitad el gasto en telefonía, y disminuirémos un 25% la factura eléctrica.

«Plan de austeridad y gestión coherente»

Ante la deficiente situación organizativa y económica de la Diputación de Málaga en junio de 2011, un déficit público de -18,7 millones y una deuda financiera de 217,9 millones, pusimos en marcha un plan de austeridad en base a los siguientes parámetros: la racionalización y contención del gasto, la potenciación de los ingresos y el pago a proveedores (hemos abonado 55,5 millones y la deuda con ellos se encuentra en cero técnico).

Entre otras medidas, se redujo de 633 a 17 el número de personas que podían comprometer gastos públicos, y se decretó la imposibilidad de efectuar gasto alguno desde septiembre de 2011 hasta final de año, con las únicas excepciones de personal, financiero, conservación y mantenimiento.

La gestión coherente de los recursos y el plan de austeridad han permitido tener un remanente de tesorería positivo de 8,4 millones, a pesar de estar en 13,5 millones negativos cuando tomamos posesión. En cuanto a la elaboración del presupuesto, mantenemos una inversión inicial de 30 millones, financiada con recursos propios.

Se ha publicado en



Trabajadores públicos: aliados para el crecimiento

Los empleados públicos constituyen un recurso estratégico para incrementar la eficiencia y la adaptabilidad de las Administraciones. Pero maximizar su aprovechamiento exige una reforma estructural de los sistemas de gestión de recursos humanos, que vaya más allá del simple redimensionamiento de plantillas o de retribuciones.

Texto: Resumen de la publicación: *"Public Servants as Partners for Growth: toward a stronger, leaner and more equitable workforce"*, de la OCDE.

Sergi Ricart Giraldo

Foto: Photodisc

Modernizar las estructuras administrativas, se ha convertido en un requisito indispensable para recuperar la competitividad económica y para cumplir los objetivos de consolidación fiscal sin perder calidad de servicios. Una de las piezas esenciales de esta modernización es la reforma estructural del modelo de gestión de los recursos humanos públicos, que debe tener como ejes principales:

- Conseguir una adecuada gestión del talento y de la capacitación de los empleados públicos. Este objetivo otorga un papel esencial a la competencia de los mandos intermedios, que deben obtener el máximo rendimiento de sus equipos de trabajo mediante una buena gestión de la formación, capacidad de liderazgo y de motivación, y habilidades de gestión de conflictos.

- Desarrollar un modelo eficaz de planificación, que integre la gestión estratégica de los recursos humanos con los procesos de elaboración de presupuestos. En este sentido hay que evitar focalizar la reforma en soluciones cortoplacistas de reducción directa de plantillas o de retribuciones, adoptando una perspectiva más estratégica que contemple además: la flexibilización de la regulación de la función pública, la revisión de funciones, la redistribución de mano de obra, la creación de servicios compartidos, o la planificación en función de necesidades actuales y futuras de una población en proceso de envejecimiento.

- La introducción de un sistema integrado y coherente de gestión por competencias,

estructurado a partir de cuatro grupos de habilidades: creatividad, flexibilidad, cooperación y pensamiento estratégico. La hoja de ruta para su implantación debe sustentarse en un enfoque gradual y participativo: partiendo de la planificación y la formulación teórica de los modelos competenciales para su posterior disseminación por la organización, introducción en la gestión de recursos humanos, y establecimiento de mecanismos de actualización.

- La diversificación de las plantillas de empleados públicos como herramienta para enriquecer, atraer talento, mejorar la eficiencia de las Administraciones y acercarlas a las necesidades de los ciudadanos. Para conseguirlo es necesario un proceso largo y transversal de cambio de cultura: combatiendo todo tipo de discriminaciones, integrando los principios de igualdad y diversidad en la planificación de recursos humanos, diversificando los canales de divulgación de la oferta pública de ocupación, introduciendo nuevos criterios de selección más inclusivos, y promoviendo la incorporación de nuevos perfiles profesionales y personales.

Así pues, los retos a los que se enfrentan actualmente las Administraciones Públicas hacen necesario contar con unos empleados motivados, productivos, comprometidos y capacitados. Para lograrlo es imprescindible una reforma de los siste-

mas de gestión de recursos humanos que deje de verlos como un coste para considerarlos un activo. Y como tal, un factor en el que hay que invertir y que debe ser gestionado bajo parámetros de eficiencia, competitividad y flexibilidad. ●

Pieza clave:
reforma estructural
del modelo de
gestión de **Recursos
Humanos**

Se ha publicado en



Plan de innovación pública 2011-2013 Gobierno de Euskadi

Es el instrumento de gestión estratégica para avanzar hacia un modelo de Administración Pública moderna, ágil y eficiente, que dé respuesta con eficacia a las demandas de la ciudadanía y que contribuya a legitimar el valor de lo público en la sociedad vasca.

Texto: *Resumen de la publicación: "Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco 2011 - 2013"*
<http://www.jusap.ejgv.euskadi.net>
Ismael Martín Escalante

Foto: Photodisc

El País Vasco asume la innovación como un elemento clave para la mejora de la competitividad de su economía, y su sector público debe asumir un rol ejemplar de liderazgo mediante la mejora de los servicios públicos, la orientación a la ciudadanía y a las empresas, y la eficiencia operativa.

El Plan pretende introducir elementos de gestión que permitan racionalizar los gastos de funcionamiento de la Administración Pública y obtener el máximo valor de los recursos públicos.

Uno de los elementos fundamentales de la gestión es el capital humano; por este motivo, las personas constituyen un aspecto esencial de este Plan, que mejora la capacitación de los profesionales públicos y adecua las estructuras organizativas y los perfiles de los puestos de trabajo a las nuevas necesidades.

Los retos prioritarios son ampliar los servicios públicos electrónicos y promover la inclusión digital de la ciudadanía; promover el cambio organizativo y la mejora continua de la calidad de los servi-

cios públicos y la evaluación de las políticas públicas, e impulsar en la Administración los principios del gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración.

El documento parte de un diagnóstico de la situación actual y establece una formulación estratégica de la misión, la visión y los objetivos. A partir de aquí, se describe un Plan operativo que desarrolla las líneas estratégicas, un Plan de gestión del cambio para adaptar la organización a la nueva manera de trabajar, y, finalmente, se define un modelo de gestión que valora el grado de cumplimiento de los objetivos y el impacto de las medidas y proyectos. ●

“

El sector público
debe asumir un
rol de liderazgo en la
mejora de los **servicios**
públicos

Buenas prácticas





30 medidas para el crecimiento y la reactivación económica de Barcelona

El Ayuntamiento de Barcelona acaba de hacer públicas 30 medidas de la Mesa Barcelona Crecimiento, donde han participado representantes de los principales sectores económicos y sociales de la ciudad. Las propuestas, como nos explica la teniente de alcalde Sònia Recasens, van dirigidas a la creación y consolidación de empresas, a su internacionalización, y a la búsqueda de inversiones para hacerlas crecer.

Texto: Ethel Paricio

Fotografías: Ayuntamiento de Barcelona

Al inicio del actual mandato, el Ayuntamiento de Barcelona convocó la Mesa Barcelona Crecimiento, donde participan los representantes de los principales sectores económicos y sociales de la ciudad, para buscar medidas que garanticen el crecimiento económico. El resultado, después de seis meses de trabajo, es la presentación de 90 propuestas, que se han concretado en 30 primeras medidas, que el Ayuntamiento ha hecho suyas y ha empezado a poner en marcha.

La Mesa se organizó en seis grupos de trabajo con diferentes temáticas a desarrollar: internacionalización, redefinición del papel de la Administración, financiación, talento y emprendimiento, sociedad y Barcelona conectada.

Sònia Recasens, teniente de alcalde de Economía, Empresa y Empleo, valora los resultados: «Teníamos un objetivo muy claro: buscar medidas urgentes que se pudieran aplicar de manera inmediata para reactivar la economía. Barcelona tiene muchos potenciales para ser motor económico. Teníamos que poner en marcha iniciativas que nos ayuden a salir de la crisis, siendo básicamente prácticos y resolutivos».

El instrumento elegido es la Mesa, y por tanto la participación e implicación de diferentes sectores. Recasens valora este elemento: «La Mesa es una herramienta muy potente que aglutina sinergias de diferentes sectores y de los principales agentes económicos y sociales. No se queda ni mucho menos en la teoría, sino que tiene el encargo del Ayuntamiento de seguir estrictos criterios de practicidad, intentando dar respuestas a la realidad y a las dificultades actuales».

Buenas prácticas



Preguntada sobre cuáles de las 30 medidas pueden ser destacadas por su coincidencia con la estrategia económica de la ciudad de Barcelona, Sònia Recasens cree que «todas son importantes y creemos que ayudarán», pero destaca algunas de ellas: «la creación de una zona franca para empresas del sector de la movilidad en el área del 22@, la creación de una Oficina de Atención a la Empresa que reducirá el tiempo de apertura de un negocio, o las medidas introducidas ya en el sistema de pago a proveedores en 30 días, son algunas de las más destacables».

En cuanto a la orientación, «todas están pensadas para ayudar a la creación y consolidación de empresas, a su internacionalización, a la búsqueda de financiación para hacerlas crecer... Otras van destinadas a la captación de inversiones, a la retención de talento, a la generación de confianza a través de una gestión más eficaz y

rigurosa de los recursos públicos...»

Algunas de estas orientaciones se concretan en la creación de confianza: «generarán confianza y eso revertirá en el crecimiento económico. Como Gobierno de la ciudad, confiamos plenamente en estas medidas para impulsar nuestra economía local, pero también la metropolitana. Hemos puesto ya en marcha algunas de ellas, y creemos que el impulso que darán todas ellas irá en diferentes direcciones. Por un lado, en la creación de empresas, y por tanto en la generación de puestos de trabajo. Por

otro, en la proyección internacional de nuestras empresas y, por tanto, efectivamente, en la generación de un entorno de confianza para atraer inversiones, y en la potenciación de sectores estratégicos como el vehículo eléctrico o la movilidad, sectores en los cuales Barcelona es un referente internacional».

De forma paralela, el Ayuntamiento de Barcelona ha iniciado ya el proceso que definirá un segundo turno de la Mesa de Crecimiento: «estamos trabajando en la composición y estructuración de un segundo turno que también incluirá, previsiblemente, seis grupos, con expertos distintos de los que han participado en esta ocasión»; «estos equipos girarán en torno a las principales temáticas para reactivar la economía, pero lógicamente buscando otras orientaciones y enfoques que nos ayuden a desarrollar el crecimiento económico».



Medidas de la Mesa Barcelona Crecimiento

Implementar una Oficina de Atención a la Empresa (OAE)

La ciudad de Barcelona reconoce la importancia de las empresas para el progreso económico y para la generación de puestos de trabajo, y quiere establecer un punto de contacto único y especial para su interlocución con la Administración. La OAE será un punto único de contacto para la información, preparación, validación y recepción de todos los trámites del Ayuntamiento en el ámbito de licencias y permisos. Todo ello se realizará a través de un espacio físico, con acompañamiento especializado, a través de un espacio web que concentrará toda la información, servicios y trámites, y finalmente a través de los servicios telefónicos de información y tramitación.

Implantar una zona franca de emprendedores

Se impulsará el establecimiento de empresas de todos los sectores y que tengan proyectos de desarrollo ligados a las tecnologías de la movilidad. Una zona franca para emprendedores en el distrito del 22@, que ofrezca incentivos fiscales y de otro tipo a las empresas con proyectos emprendedores e innovadores que desarrollen o apliquen para sus nuevos modelos de negocio el uso de las tecnologías móviles. En definitiva, se espera que favorezca la atracción de talento, de nuevas inicia-

tivas, que proyecten empleo futuro y un compromiso de retorno a la ciudad.

Pago a los proveedores en 30 días

Para mejorar la liquidez de los proveedores, y como garantía de la buena salud de las finanzas públicas, el Ayuntamiento de Barcelona se compromete a pagar a los proveedores en un plazo máximo de 30 días. Garantizada una buena posición de caja, ahora cabe incidir en la agilización de tres procesos: de verificación, de aprobación y de fiscalización, control y pago. Actualmente las facturas se están pagando a 42 días.

Impulsar la marca Barcelona

Se promoverá la marca Barcelona como activo económico relevante para la internacionalización y captación de inversiones en la ciudad, en el Área Metropolitana de Barcelona y en Cataluña.

Se creará una unidad de trabajo, responsable de la marca Barcelona, impulsada y liderada desde el Ayuntamiento. A esta unidad deberán llegar todos los datos que permitan monitorizar el seguimiento de la marca en los rankings locales e internacionales, tomando las decisiones adecuadas en función de este posicionamiento cuantitativo y cualitativo. A esta unidad se añadirán expertos locales e internacionales en el ámbi-

Buenas prácticas

to de la gestión de marcas. Se protegerá jurídicamente la marca Barcelona y se establecerá un reglamento de uso de la misma. Se creará un Consejo Promotor de la marca Barcelona, presidido por el alcalde y en el marco del Barcelona Crecimiento, y formado por empresarios e instituciones representantes en los grupos de trabajo.

Crear un mercado de trabajo anual que conecte el talento con las startups y otras empresas con elevado potencial de crecimiento

El objetivo es potenciar las startups de la ciudad y aumentar su competitividad, poniéndolas en contacto con el talento más cualificado disponible. Impulsaremos un mercado de trabajo que facilite el encuentro entre talento cualificado y las startups de la ciudad. La previsión es la firma de 260 contratos hasta el 2015.

Crear e implementar planes de turismo de distrito/barrio e itinerarios económicos sectoriales

Se seleccionarán, en los diferentes barrios y distritos de la ciudad, aquellos activos susceptibles de convertirse en nuevos incentivos turísticos, destacando especialmente los aspectos de interés económico, y se concretarán nuevas rutas relacionadas con los nuevos sectores estratégicos de la ciudad.

Impulsar la gestión público-privada de las zonas de interés económico y comercial

Medida de fomento de la mejora de la calidad y la competitividad del sector comercial. Se dotará a los ejes comerciales del marco jurídico necesario para la implementación de un modelo de gestión público-privada, donde los comercios podrán gestionar los ingresos y orientar las políticas de promoción de zona de acuerdo con sus criterios y gestión directa.

Crear una línea de avales del Ayuntamiento de 2M

El Ayuntamiento impulsará una línea de avales para

facilitar el acceso a la financiación de las empresas de la ciudad (realizando discriminación positiva por sectores y colectivos considerados estratégicos), a desarrollar conjuntamente con las entidades financieras.

Organización de 7 foros de inversión al año

El Ayuntamiento organizará anualmente 7 foros de inversión, que conecten redes de business angels e inversores privados con empresas en busca de capital. En el año 2012 ya se han realizado 2 foros en los sectores TIC y healthcare, y en el mes de abril se pondrá en funcionamiento la ventanilla única de financiación, para atender las necesidades de financiación de las empresas y derivar a los canales financieros apropiados, con el objetivo de atender a 4.000 empresas al año y captar 140M de euros durante el mandato.

Captación de nuevo capital privado no estructurado y promoción de la financiación colectiva

Se fomentará que inversores particulares se impliquen en la financiación de proyectos empresariales surgidos en la ciudad. Se impulsará la financiación colectiva como un nuevo canal de financiación de empresas de reciente creación, para poner en contacto a emprendedores con un amplio grupo de inversores particulares.

Creación del *Barcelona Economic Showroom*

El *Barcelona Economic Showroom* es un espacio físico que tendrá la finalidad de presentar el potencial económico de la ciudad a las delegaciones de empresarios, representantes de instituciones o entidades con potencial inversor que cada año nos visitan. Objetivo: atender a más de 600 delegaciones hasta el año 2015.

Crear una plataforma on line de licitaciones municipales

Se creará una plataforma que unifique todos los procesos de compra pública. Se generará un único canal como ventanilla única, vía on line, y con información de

todas las licitaciones municipales. Esta plataforma ofrecerá el seguimiento y el asesoramiento en la tramitación de las propuestas, con la finalidad de fomentar la participación y el acceso a las pymes y los emprendedores.

Promover el reconocimiento de los valores y el papel del emprendedor

Se creará un manual de estilo que permita un tratamiento coherente y positivo de la figura de la persona emprendedora en los medios de comunicación, y que asocie esta figura con creación de puestos de trabajo, innovación, riqueza y progreso social y económico, y se divulgarán los valores del emprendimiento y el trabajo en los centros educativos de Barcelona y del Área Metropolitana. Durante el curso escolar 2012-2013, todos los centros de Barcelona y hasta 100 centros del Área Metropolitana tendrán la oportunidad de participar en el Programa de Difusión de la Cultura Emprendedora y los Valores del Trabajo.

Facilitar la captación de 5 ferias y congresos internacionales estratégicos para la ciudad

Crear un comité de evaluación de captación de nuevas ferias y congresos, que resolverá en base a criterios como el impacto en la generación de puestos de trabajo y el impulso de sectores estratégicos.

Red de colaboración y crosslanding con las principales ciudades del mundo

Se formalizarán 7 acuerdos de colaboración y crosslanding en los próximos 2 años con Nueva York, San Francisco, Boston, Ciudad del Cabo, Brasil, Shanghai y Berlín, como entornos prioritarios. El objetivo de esta tipología de acuerdos será: mantener una relación permanente de intercambio de conocimientos; permitir a las empresas de ambos entornos establecer una sede de aterrizaje en la otra ciudad; identificar pymes para llevar a cabo proyectos de cooperación empresarial;

facilitar a las empresas su desarrollo internacional ofreciéndoles espacios físicos, servicios de apoyo y asesoramiento, y contacto con el ecosistema y los actores locales relevantes de su sector.

Promover relaciones internacionales estratégicas

Se creará una Mesa de coordinación internacional con los principales agentes económicos de la ciudad: Puerto, Generalitat, Cámara de Comercio, Consorcio para coordinar e impulsar acciones relativas a los mercados estratégicos, en concreto en China y el Mediterráneo. Promoveremos un Plan específico de fomento y atracción de actividad económica para el mercado chino. Apoyaremos los foros existentes en Empresa y Financiación en el Mediterráneo, en colaboración con Acción, la Cámara de Comercio, la Unión para el Mediterráneo, la OCDE, la Comunidad Europea, y otras entidades locales vinculadas a la región.

Programa metropolitano de aceleración para el crecimiento

Identificación de las 30 empresas del Área Metropolitana de Barcelona con mayor potencial de crecimiento. Los objetivos específicos del programa pasan por desarrollar una metodología que permita la identificación de las empresas del Área Metropolitana de Barcelona con mayor potencial de crecimiento, con la realización de un diagnóstico de su situación, un plan estratégico de crecimiento, y un plan de acción que sirva de guía a las empresas en este proceso, que las permita convertirse en referentes globales y las haga atractivas de cara a futuros inversores y clientes, a la vez que las impulse en su crecimiento y consolidación en los mercados internacionales.

Impulso de la movilidad eléctrica en la ciudad, a través de taxis y motos

Favorecer el escenario y las condiciones del entorno

Buenas prácticas

para que se pueda introducir de forma masiva el vehículo eléctrico, creando las consiguientes oportunidades industriales y de servicios asociadas a la movilidad eléctrica. Establecer y desarrollar alianzas con fabricantes industriales catalanes para desarrollar la fabricación en Barcelona de un modelo de vehículo eléctrico, que sirva para la introducción del modelo de taxi eléctrico de Barcelona. Desarrollo de un nuevo sistema de transporte urbano, integrado en el sistema de transporte público, con motos y vehículos eléctricos de alquiler.

Creación del clúster de educación superior

Poner en valor la oferta educativa de Barcelona, incluyendo universidades y escuelas de negocio. Posicionar Barcelona como ciudad universitaria internacional, con un sistema de educación superior que incentive la innovación, la atracción de talento y la creatividad. Este clúster permitirá la promoción internacional de las instituciones educativas que lo conformen, para atraer estudiantes de todo el mundo, reforzar y mejorar la oferta de las instituciones educativas locales, y aumentar el número de programas excelentes, así como para la apertura a los mercados exteriores y el establecimiento de alianzas estratégicas con las principales instituciones educativas y órganos de gobierno, para facilitar el flujo de estudiantes entre diferentes países.

Convertir la capital del móvil en motor económico de los distintos sectores

Fomentar la actividad económica relacionada con el móvil y hacer de la Barcelona Mobile World Capital la plataforma de pruebas de aplicaciones, servicios y contenidos avanzados en el ámbito de la movilidad. Se creará el Mobile World Hub conjuntamente con la Fundación de la capitalidad del móvil, un único centro físico donde se desarrollarán relaciones entre empresas del sector, que incorpora todas las capacidades y las infraestructuras asociadas al desarrollo de Mobile World

Capital Solutions, con la misión de desarrollar un nuevo sector industrial en torno a la movilidad.

Lanzamiento de una convocatoria pública e internacional por valor de 5M de euros para atraer fondos privados dispuestos a coinvertir en proyectos empresariales estratégicos

Esta medida se llevará a cabo conjuntamente con las entidades de financiación públicas y privadas. Se destinará un fondo de 5M de euros para coinvertir con fondos privados extranjeros que quieran colocar capital en empresas del Área Metropolitana de Barcelona, en sectores de alto valor añadido. Los 5 millones para conversiones de empresas de capital riesgo extranjero en empresas de estos sectores, deberán multiplicarse por 2,7 y generar en 3 años unos montantes totales de 13,5M de euros de inversión en 20 compañías.

Formalizar la incorporación del inglés en el ámbito de la promoción económica

Se ofrecerán todos los contenidos, aplicaciones y agendas en 3 idiomas. Asegurar la atención presencial y telefónica en inglés en las primeras líneas de atención del Área de Economía, Empresa y Empleo, y también que una cuota de las actividades formativas e informativas se realice en inglés.

Poner en marcha el programa Reempresa en Barcelona

Se impulsará la transmisión de empresas, como vía de creación y crecimiento de actividad económica en la ciudad, y concretamente se desarrollará la iniciativa Centro de Reempresa de Cataluña, liderada por la CECOT. Dispondremos en Barcelona Activa de una oficina del Centro de Reempresa de Cataluña, que permita dar servicios de asesoramiento y apoyo a los procesos de cesión de empresas a otros emprendedores, para poder continuar con la actividad, facilitando que

dispongan de toda la información de cómo hacerlo. Existirá una aplicación en Internet que permitirá poner en contacto la oferta con la demanda. El objetivo es poder cerrar 20 operaciones al año.

Promover la tutorización de 100 empresas por parte de empresarios y directivos de edad avanzada y experiencia acumulada

Se creará un nuevo programa de tutela y asesoramiento (tutorización/mentoring) a empresas por parte de entidades de seniors. Pondremos en valor el capital humano formado por directivos y empresarios jubilados, para que pongan a disposición de las empresas y emprendedores su conocimiento y su *know-how*.

Expansión del Barcelona Crecimiento en el mundo. Barcelona Growth integrada por profesionales de Barcelona en el exterior

Crear una red de profesionales en las ciudades que tengan un interés estratégico, para defender y promover las relaciones comerciales con Barcelona en el mundo.

Guía on line de información y apoyo a los trámites y el aterrizaje del talento y la empresa internacional

Se difundirá la primera guía on line y trilingüe que integra los diversos tipos de información, apoyo y servicios que necesita un profesional o directivo extranjero que viene a vivir y trabajar en nuestra ciudad. Una guía con más de 60 tipologías de situaciones diferentes y 36 trámites según las características personales del usuario (si es trabajador altamente cualificado, si desea crear su propia empresa, si es estudiante con autorización de estancia de estudios, etc.) en solo 3 pasos.

Nueva orientación para los servicios de empleo

Se dará un nuevo impulso a los servicios de empleo, que responda a las necesidades reales de las empresas y que se traduzca en niveles de inserción más elevados.

Objetivos: responder de manera ágil y efectiva a las necesidades de las empresas en términos de capital humano y competencias, y responder, de manera rigurosa y real, a las necesidades de las personas en términos de mejora profesional y aumento de su empleabilidad, de acuerdo con los requerimientos del mercado.

Organización de 3 programas de creación de empresas en sectores estratégicos

Conjuntamente con La Caixa y otros agentes públicos y privados, se potenciará la transferencia tecnológica. Se dará impulso a la creación de empresas innovadoras y de calidad en sectores estratégicos, contribuyendo así al crecimiento de su tejido empresarial. La finalidad será convertirse en un programa de referencia europea para la creación de empresas. El objetivo es la constitución en los próximos 4 años de 120 empresas, y la creación de más de 350 puestos de trabajo.

Fomento de la innovación social

Se creará en la ciudad de Barcelona un ecosistema propio que fomente el emprendimiento social, y que apoye iniciativas privadas de carácter social. El Ayuntamiento de Barcelona quiere hacer una apuesta decidida por el emprendimiento social para encontrar soluciones reales a retos de ciudad, implicando al mismo tiempo a las Administraciones, las empresas, y el tercer sector. Se dará máxima visibilidad a las buenas prácticas, y se atraerá a los emprendedores sociales; se conectarán las propuestas con los inversores; y se lanzarán retos de ciudad que se puedan convertir en modelos de negocio de futuro.

Creación de la plataforma Barcelona Conecta

Se pondrá en funcionamiento una plataforma a modo de espacio de contacto y encuentro entre profesionales interesados en establecer relaciones comerciales, bajo la identificación del Barcelona Crecimiento. ●

Novedades

JURÍDICAS

Real Decreto-ley 19/2012, de 25 de mayo, de medidas urgentes de liberalización del comercio y de determinados servicios (BOE, núm. 126, de 26 de mayo de 2012)

Este Real Decreto-ley tiene por objeto el impulso y la dinamización de la actividad comercial minorista y de determinados servicios, mediante la eliminación de cargas y restricciones administrativas existentes que afectan al inicio y ejercicio de la actividad comercial. A esos efectos, elimina todos los supuestos de autorización o licencia municipal previa motivados en la protección del medio ambiente, de la seguridad o de la salud públicas, ligados a establecimientos comerciales y otros que se detallan en su anexo con una superficie de hasta 300 metros cuadrados. Adicionalmente, este Real Decreto-ley introduce algunas modificaciones a la Ley de Haciendas Locales.

Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera (BOE, núm. 103, de 30 de abril de 2012)

Mediante esta Ley se desarrolla lo establecido en el recién modificado artículo 135 constitucional. En su artículo se establecen medidas preventivas, correctivas y coercitivas que se aplicarán en caso de que alguna Administración Pública incumpla las obligaciones establecidas en la misma. En el caso de las corporaciones locales, dichas medidas pueden implicar la declaración de disolución de la corporación.

Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (BOE, núm. 36, de 11 de febrero de 2012)

Este Real Decreto-ley establece una profunda reforma de la legislación laboral a través de ciertas medidas que pretenden: fomentar la empleabilidad de los trabajadores; estimular la contratación indefinida y otras formas de trabajo; incentivar la flexibilidad interna en la empresa como medida alternativa a la destrucción de empleo; y favorecer la eficiencia del mercado de trabajo como elemento vinculado a la reducción de la dualidad laboral, con medidas que afectan principalmente a la extinción de contratos de trabajo.

Tribunal Constitucional. Sentencia 81/2012, de 18 de abril de 2012. Pleno

Resuelve la Cuestión de inconstitucionalidad planteada por la Sección Segunda de la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, y declara inconstitucional y nulo el artículo 110.1 g) de la Ley 8/1987, de 15 de abril, municipal y de régimen local de Cataluña, por considerar que se trata de una norma que establece un supuesto en el que se prohíbe la presentación de mociones de censura, introduciendo una limitación o restricción nueva respecto a las previstas en la legislación estatal que altera la configuración del mecanismo de la moción de censura, elimina posibilidades de remoción del anterior alcalde y de elección de uno nuevo, y menoscaba el estatus representativo de los concejales, invadiendo ilegítimamente la competencia estatal ex artículo 149.1.18 CE, y vulnerando la reserva de ley orgánica que impone el artículo 81.1 CE en relación con los artículos 23 y 140 CE.



Anuario de Gobierno Local 2011

Gobierno Local ¿crisis o renovación?

Dirigido por Tomàs Font i Llovet y Alfredo Galán Galán, y publicado por la Fundación Democracia y Gobierno Local y el Instituto de Derecho Público, el Anuario analiza, de manera sistemática, los cambios normativos, la evolución jurisprudencial y la evolución institucional del Gobierno local. Presta una especial atención a las reformas introducidas en este ámbito en los países más próximos, y ofrece una seleccionada documentación y bibliografía sobre el Gobierno local en el ámbito español y del Derecho comparado.



Cuadernos de Derecho Local nº 29.

Este número monográfico de la revista se centra en la “Reforma del Estado y Gobiernos locales”. Con la contribución de destacados especialistas del ámbito del Derecho Público, la Fundación contribuye también de este modo a aportar nuevos elementos para la reflexión sobre un trascendental debate para el futuro de las Administraciones Públicas en nuestro país, y, en especial, para los Gobiernos y Administraciones locales.



La reordenación de las competencias locales: duplicidad de Administraciones y competencias impropias.

Autor: Alfredo Galán Galán

La existencia de competencias locales impropias es una realidad diagnosticada y denunciada desde hace tiempo. La actual crisis económica, sin embargo, ha agudizado los problemas que genera, y ha dotado a la cuestión de un mayor protagonismo. En este libro se contiene un estudio jurídico sobre dicho fenómeno, expuesto con lenguaje claro y conciso.

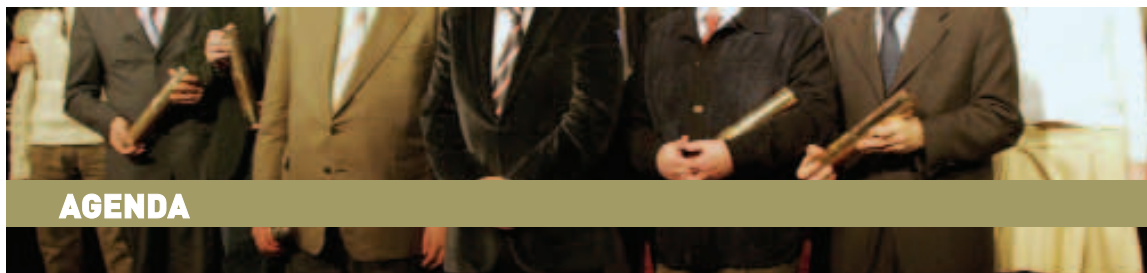


Elementos para un debate sobre la Reforma Institucional de la Planta Local en el Estado Autonómico

Este Documento Técnico, tras un Estudio introductorio a su contenido, se estructura en 4 paneles: el pulso de las reformas y procesos de racionalización de la planta local en la Unión Europea; la instancia competente para reformar la planta local en el Estado autonómico; el complejo análisis de las respuestas que han de darse a la “reordenación” o racionalización de la planta municipal; y el papel de los Gobiernos locales intermedios. Autores: Hubert Heinelt, Francisco Velasco, Carles Viver, Manuel Arenilla, Antoni Bayona y Manuel Zafra, y del abogado del Estado Jesús López Medel.



Novedades



Colmenar Viejo (Madrid), 2, 3 y 4 de julio de 2012

Curso: La nueva contratación del sector público local: aspectos teóricos, prácticos y tendencias de reforma

Organizado por: Instituto de Derecho Local de la UAM

Dirección: Francisco Velasco Caballero, director del Instituto de Derecho Local de la UAM, y Silvia Díez Sastre, directora del Máster en Contratación Pública Local de la UAM

Identificar y analizar problemas de comprensión y aplicación de la nueva normativa de contratación pública en el nivel local, e informar sobre las tendencias de reforma de las normas a nivel europeo, que han cristalizado en los borradores de Directivas presentados por la Comisión a finales de 2011. Dirigido a estudiantes, que podrán obtener los ECTS, y a operadores jurídicos que, a nivel local, protagonizan la actividad contractual municipal.

Barcelona, 16 y 17 de julio

Estrategias de presente y futuro para los Gobiernos locales

Organizado por: UIMP Barcelona

Dirección: Tomàs Font i Llovet, catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad de Barcelona y presidente de la Comisión Jurídica Asesora de la Generalitat de Cataluña; y Petra Mahillo García, secretaria general de la Diputació de Barcelona

El curso afronta la situación actual de los Gobiernos locales en Cataluña, España y Europa. En Europa hay reformas en las estructuras institucionales de los Gobiernos locales. En España se plantean medidas para hacer frente al déficit y desbloquear el pago a proveedores de los ayuntamientos. En Cataluña se presenta la ocasión de disponer de nueva ley de gobierno y administración local y nueva ley de financiación local.

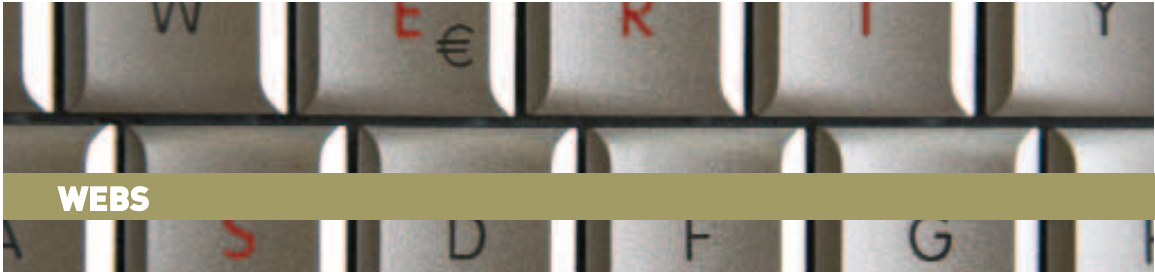
A Coruña, del 5 al 7 de septiembre

Cambio y planificación estratégica en las diputaciones provinciales

Organizado por: UIMP A Coruña

Coordinación: José Manuel Álvarez-Campana Gallo, director de cambio estratégico y desarrollo sostenible de la Diputación de A Coruña, y profesor asociado de la Escuela de Ingeniería de Caminos de la Universidade da Coruña; y Aureliano García González-Llanos, economista.

Encuentro para compartir experiencias prácticas de procesos de cambio y planificación estratégica en el ámbito de las entidades locales provinciales y equivalentes con cuestiones críticas en torno a estos procesos de cambio y desarrollo. Destinado a estudiantes de ciencias sociales, ingenierías, geografía y profesionales del sector.



WEBS

<http://www.cities-localgovernments.org/committees/DAL/>
Comisión de Descentralización y Autonomía Local

En la página de la Comisión de Descentralización y Autonomía Local, presidida por la Diputación de Barcelona, se pueden encontrar noticias, ejemplos de buenas prácticas, actividades de formación, eventos y otros recursos relacionados con la misión principal de la Comisión: reforzar los procesos de descentralización y autonomía local con el fin de mejorar la gobernabilidad local en todas las regiones del mundo. Su trabajo contribuye a la estrategia de la Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos en esta materia.



<http://www.access-info.org/es>
Access Info Europe

Access Info Europe es una organización de derechos humanos dedicada a promover y proteger el derecho de acceso a la información en Europa y el mundo, como una herramienta para la defensa de las libertades civiles y los derechos humanos, para facilitar la participación pública en la toma de decisiones y para facilitar la fiscalización de los Gobiernos. En esta web se puede encontrar información sobre transparencia de las Administraciones Públicas, políticas de gobierno abierto, medidas anticorrupción y temas relacionados.



<http://www.conama.org/web/index.php?lang=es>
Fundación CONAMA

La Fundación CONAMA (Congreso Nacional de Medio Ambiente) es una organización española, independiente y sin ánimo de lucro, que promueve el intercambio de conocimiento en pos del desarrollo sostenible. En la web informa sobre la organización y resultados del Conama Local (Encuentro de Pueblos y Ciudades por la Sostenibilidad), que indaga cómo hacer más sostenible y habitable el entorno más cercano. Se celebra los años pares en Madrid, en el marco de Conama, y los impares en otras ciudades como Sevilla y Vitoria-Gasteiz: aquí como apertura de la European Green Capital 2012.



