



ESTRATEGIA
de Modernización
Cabildo de Tenerife

Modelo de Gobernanza, Seguimiento y Evaluación

Índice

Tabla de contenido

1. Introducción	3
2. Estructura de la Estrategia	4
3. Principios	5
4. Objetivos Estratégicos.....	7
5. Finalidad y objetivos.....	7
6. Ejes de Actuación	8
7. Modelo organizativo de la Gobernanza.....	9
7.1 Grupo de Apoyo y Seguimiento	10
7.2 Grupo de Trabajo Operativo	11
7.3 Jefaturas de Proyecto	11
7.4 Grupos de trabajo temáticos.....	12
8. Modelo de Implementación.....	13
8.1 Planificación anual.....	13
8.2 Gestión de los proyectos de la Anualidad	16
9. Modelo de seguimiento y evaluación.....	18
9.1. Indicadores de ejecución de la Estrategia de Modernización	19
9.2 Instrumentos y espacios de colaboración y seguimiento.....	20
9.3 Instrumentos y espacios de evaluación	21
9.4 Evaluación del Modelo de Gobernanza y del Plan de Comunicación ..	22
10. Evaluación de impacto.....	23

1. Introducción

El mundo está experimentando una rápida digitalización que transforma la economía, la sociedad y el papel de las Administraciones Públicas. Estas deben modernizarse continuamente para adaptarse a las demandas ciudadanas y aprovechar la tecnología, mejorando la formulación de políticas y la prestación de servicios públicos.

El Cabildo de Tenerife busca situar a la ciudadanía y las empresas en el centro de su actividad administrativa, promoviendo un modelo más eficiente, inclusivo y transparente. La revolución digital implica mejorar la accesibilidad, calidad y personalización de los servicios, con un enfoque proactivo y omnicanal, priorizando a los colectivos más vulnerables.

La modernización debe considerar tecnología, normativas, liderazgo, organización y cultura administrativa. Es fundamental simplificar trámites, capacitar al personal, eliminar burocracia y fomentar el trabajo en equipo. El uso estratégico de datos permitirá decisiones más informadas y políticas públicas orientadas a resultados, transformando el Cabildo en una administración “guiada por datos”.

Para responder a estos retos, la **Estrategia de Modernización** establece una hoja de ruta alineada con estrategias europeas, nacionales y regionales, como la Agenda Digital Europea y el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas. Este Plan consolida los avances del periodo 2020-2023, evaluando resultados y adaptando líneas de actuación.

La Estrategia de Modernización incluye un modelo de gobernanza, seguimiento y evaluación claros, con la participación activa de todo el personal. Este modelo permitirá coordinar esfuerzos, optimizar recursos y fomentar una cultura colaborativa, asegurando que la modernización beneficie tanto a la ciudadanía como al personal del Cabildo.

Para avanzar en el proceso de modernización del Cabildo de Tenerife, su hoja de ruta, la Estrategia de Modernización, ha de contar con un Modelo de Gobernanza, seguimiento y evaluación que defina con claridad las acciones a desarrollar para la gestión de la Estrategia de Modernización, los actores clave y sus responsabilidades. Por ello, la Estrategia de modernización debe ir acompañada de un modelo organizativo que garantice su éxito.

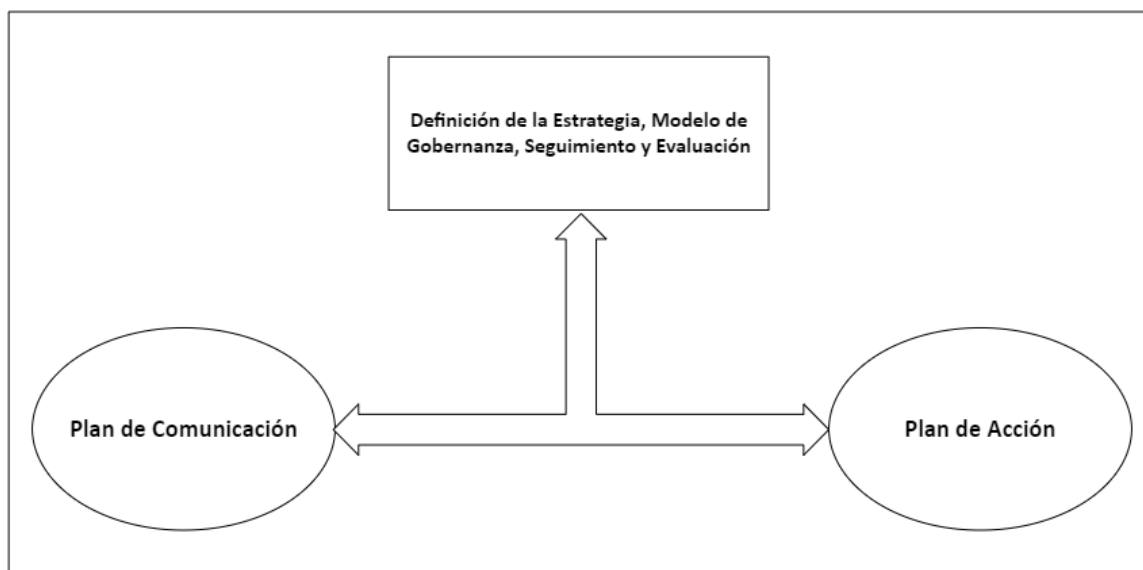
2. Estructura de la Estrategia

La Estrategia de Modernización del Cabildo Insular de Tenerife se ha enriquecido notablemente gracias a las lecciones aprendidas y experiencias adquiridas durante la ejecución del Plan de Modernización 2020-2023. Este proceso ha permitido identificar áreas clave de mejora que se han integrado en el diseño de esta nueva Estrategia.

En particular, se ha puesto un mayor énfasis en fortalecer los mecanismos de comunicación y colaboración, asegurando una conexión más efectiva entre los distintos actores implicados. Asimismo, se ha trabajado intensamente en la definición conjunta de los proyectos con los responsables de su implementación, logrando una mayor concreción y claridad en su planteamiento y objetivos.

De este modo, la Estrategia de Modernización no solo refleja una evolución en los principios y objetivos fundamentales, sino que también incorpora una estructura que fomenta la participación activa, la transparencia y la alineación estratégica, facilitando su éxito a lo largo de los próximos años.

La Estrategia de Modernización 2024 – 2028 del Cabildo Insular de Tenerife tiene la siguiente estructura:



- Estrategia de Modernización, Modelo de Gobernanza, Seguimiento y Evolución. - Documento actual, en el que se describe la Estrategia de Modernización, sus principios, objetivos, ejes y define el Modelo de Gobernanza que se aplicará.
- Plan de Comunicación. - Documento en el que se recogerá la estrategia y principios relacionados con la comunicación y la colaboración relacionados con la Estrategia de Modernización junto con una hoja de ruta.
- Plan de Acción. - Documento en el que se recogen y describen las actuaciones/proyectos identificados en el proceso participativo desarrollado y que han sido validados por los responsables internos del Cabildo, junto con un cronograma de ejecución.

3. Principios

- **Transparencia.** Mejora e incremento de los niveles de transparencia y del acceso a la información, mediante la apertura de datos públicos y la reutilización de la información del sector público para promover la innovación y el desarrollo económico y social
- **Ética e integridad pública.** Fortalecimiento de la ética e integridad pública, mediante el establecimiento de mecanismos y procedimientos de rendición de cuentas.

- **Buen gobierno.** Actuar con eficacia, economía y eficiencia para satisfacer el interés general, con dedicación al servicio público, evitar cualquier conducta que sea contraria a la imparcialidad, lograr un trato igual y sin discriminaciones, actuar con diligencia y con una conducta digna y correcta, y asumir la responsabilidad de las decisiones y actuaciones propias.
- **Participación de la ciudadanía.** Creación de las condiciones que faciliten un incremento significativo en la participación de la ciudadanía en el diseño y formulación de las políticas y servicios públicos, fortaleciendo los espacios de participación ciudadana en los asuntos públicos y en la toma de decisiones que le atañen.
- **Accesibilidad y acceso a la información.** Adopción de las medidas necesarias para evitar dificultades derivadas por la brecha digital y social. Incorporación de las herramientas adecuadas, para garantizar la igualdad de trato y oportunidades de las personas con discapacidad. Facilitando así el acceso a la información y la participación de toda la ciudadanía.
- **Colaboración e innovación.** Promoción de espacios de cooperación entre los diversos actores, particularmente entre las Administraciones Públicas canarias, las instituciones académicas y la sociedad, incorporando el sector privado y al tejido asociativo para, conjuntamente y de forma colaborativa, diseñar, crear y, en su caso, coproducir servicios públicos generadores de valor público, económico y social.
- **Aprovechamiento del talento y conocimiento de empleadas/os públicos.** Impulso y desarrollo de espacios de trabajo colaborativo, y de difusión de la información, accesible al personal del ámbito de la Corporación, así como del Sector Público dependiente, que contribuya, desde la perspectiva interna, a reforzar y dinamizar la difusión y conocimiento de la información de interés del Cabildo, así como a fomentar cauces de participación ágiles.
- **Igualdad de género.** Implantando medidas e indicadores que garanticen la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres. Llevando a cabo las evaluaciones de impacto de género que permitan valorar y corregir en el caso de que afecten de manera desigual en la vida de hombres y mujeres.
- **Flexibilidad.** El plan ha de ser flexible para poder adaptarse a los cambios que se produzcan en las condiciones tecnológicas, económicas o sociales, produciéndose los ajustes necesarios para lograr los objetivos propuestos.

- **Capacitación del Empleado.** Para la consecución de los objetivos del Plan es necesario fomentar la capacitación y el desarrollo de los empleados/as para que dispongan de las competencias y conocimientos necesarios para implementar las acciones derivadas del plan.
- **Orientación a resultados.** El plan ha de tener como premisa la consecución de resultados tangibles y medibles, con indicadores claros para evaluar el progreso y el impacto de las medidas implementadas.

4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos del Plan de Modernización Continua deben estar alineados con los principios fundamentales esbozados, que han de guiar la mejora y transformación de la gestión del Cabildo Insular de Tenerife.

Los objetivos estratégicos a lograr mediante el Plan de Modernización Continua son los siguientes:

- **Mejorar la calidad de los servicios públicos.**
- **Reducir los tiempos de tramitación.**
- **Reducir las cargas administrativas.**
- **Hacer transparente la actividad del Cabildo.**
- **Fomentar la participación activa y colaboración de los empleados del Cabildo.**
- **Desarrollo de las capacidades internas para la gestión de la modernización.**

5. Finalidad y objetivos

La **finalidad** del Modelo de Gobernanza, Seguimiento y Evaluación (en adelante MGSE) es definir un modelo de gestión que garantice el buen desarrollo de los proyectos y programas que conforman la Estrategia de Modernización, la consecución de los objetivos marcados, así como el impacto deseado en el proceso de modernización de la Corporación Insular.

Los **objetivos generales** son:

1. Establecer un procedimiento que marque unas pautas bien definidas y comunes para la planificación y programación de los proyectos y su desarrollo.
2. Definir las acciones e instrumentos necesarios para hacer efectivo el control y el seguimiento de los proyectos, para garantizar la evaluación de estos, así como de la planificación anual y el conjunto de la estrategia.
3. Detectar las incidencias y desviaciones que se producen durante la ejecución de los proyectos y la planificación anual.
4. Plantear propuestas de mejora orientadas a dar respuesta a los problemas detectados.
5. Identificar las buenas prácticas o lecciones aprendidas que puedan ser mantenidas y/o replicadas durante la implementación de la Estrategia.
6. Analizar el impacto producido por cada proyecto y programa sobre los problemas identificados durante el proceso de elaboración de la Estrategia.
7. Fomentar la transversalidad y la interdependencia de los proyectos y acciones a través del trabajo coordinado y colaborativo.

6. Ejes de Actuación

El Plan de Modernización Continua se estructurará en los siguientes Ejes de actuación:

Eje 1 Gobierno Abierto y Gobernanza Participativa

Mejorar los niveles de transparencia y de acceso a la información pública, fortaleciendo los espacios de participación y colaboración, y asegurando la eficiencia e integridad del proceso.

Eje 2 Mejora de los Servicios internos y de Atención a la Ciudadanía

Lograr el compromiso con la mejora continua de la calidad de los servicios, fortaleciendo la orientación de servicio a la ciudadanía, bajo una gestión

excelente en la prestación de los servicios públicos, con el objetivo de conseguir la máxima satisfacción de las expectativas y necesidades de la sociedad.

Eje 3 Gestión del Conocimiento y de los Procesos de Trabajo

Potenciar y desarrollar el capital intelectual de nuestra Administración Pública, con el objetivo de transformar el conocimiento, la información y la experiencia de su personal en valor y beneficios tangibles, evolucionando, asimismo, la estructura organizacional como soporte del desarrollo de nuestra actividad, e incorporando la cooperación interna como elemento fundamental. Mejorar la capacitación y formación del personal y su adaptación a los nuevos requerimientos de los servicios públicos

Eje 4 Simplificación, normalización y mejora de los procedimientos

Lograr que la interacción con la ciudadanía, empresas y asociaciones sea lo más sencilla posible, implantando la reducción de cargas administrativas y tiempos de tramitación como una disciplina de mejora continua, aplicando las nuevas tecnologías como medio para mejorar la accesibilidad y facilidad de uso de los servicios públicos digitales, incrementando la eficiencia en el funcionamiento interno.

Eje 5 Transformación y Modernización Digital

Integrar la Innovación y las estructuras tecnológicas necesarias para potenciar y desarrollar el capital intelectual de nuestra Administración Pública, garantizando la seguridad y la accesibilidad de los recursos.

7. Modelo organizativo de la Gobernanza

El modelo organizativo definido fomentará la participación y colaboración de todas las personas y entidades implicadas en el desarrollo de la Estrategia de Modernización.

Una de las lecciones más importantes aprendidas del Plan de Modernización anterior es la necesidad de brindar acompañamiento a las jefaturas de proyecto y de establecer grupos de trabajo para compartir lecciones aprendidas, experiencias y buenas prácticas.

Otra lección aprendida es dotar de mayor operatividad la estructura de gobernanza de la Estrategia, de cara a agilizar y dinamizar la toma de decisiones. Por ello, se orienta este Modelo de Gobernanza hacia un Modelo Operativo, ligero y ágil, con capacidad de toma de decisiones y de crecimiento basándose en la demanda.

Por ello, el objetivo de este modelo de gobernanza es definir una estructura que esté orientada a la operatividad, el acompañamiento y la colaboración.

7.1 Grupo de Apoyo y Seguimiento

Se establece el **Grupo de Apoyo y Seguimiento**, cuyas responsabilidades serán:

- Proporcionar apoyo, impulso, coordinación, seguimiento y evaluación del Plan de Modernización.
- Identificar mejoras y riesgos asociados al plan.
- Gestionar la elaboración y aprobación de la integración de nuevos proyectos en el Plan.
- Realizar consultorías internas al cierre de cada anualidad para identificar nuevas actuaciones o proyectos que puedan incorporarse en la siguiente anualidad.
- Elaborar y aprobar los planes anuales, detallando los programas y proyectos a ejecutar en el ejercicio correspondiente.
- Redactar informes de resultados y proponer mejoras basadas en las conclusiones obtenidas.
- Identificar proactivamente riesgos y tomar decisiones relacionadas.
- Evaluar y tomar decisiones estratégicas sobre actuaciones y proyectos vinculados a la Estrategia de Modernización.
- Proponer al Consejo de Gobierno la aprobación de medidas organizativas para resolver problemas o implementar mejoras en las actuaciones del Plan.
- Crear y disolver grupos de trabajo dinámicos según necesidades identificadas o demandas relacionadas con los objetivos/proyectos del Plan.
- Incorporar o eliminar proyectos en el Plan Anual, según corresponda.

- Supervisar la evolución y adaptación del modelo de gobernanza y del Plan de Comunicación, asegurando que se ajusten a las demandas.
- Gestionar y actualizar configuraciones iniciales de los proyectos, incorporando cambios necesarios.

Este grupo de Apoyo y Seguimiento estará conformado por:

- La Dirección Técnica de Modernización administrativa, Buen Gobierno e Innovación Pública
- La Unidad de Comunicación interna y Atención al personal del Cabildo
- La Jefatura Funcional de Área de Transformación Digital.

7.2 Grupo de Trabajo Operativo

Por otro lado, se creará el **Grupo de Trabajo Operativo**, formado por el Grupo de Apoyo y Seguimiento y las Jefaturas de Proyecto. Ambos grupos trabajarán de forma coordinada para:

- Garantizar la transparencia en la ejecución de las actuaciones
- Compartir resultados, experiencias, buenas prácticas y documentación.
- Identificar mejoras de forma conjunta.
- Detectar riesgos, problemas e incidencias de manera colaborativa

7.3 Jefaturas de Proyecto

Las responsabilidades de las Jefaturas de Proyecto serán:

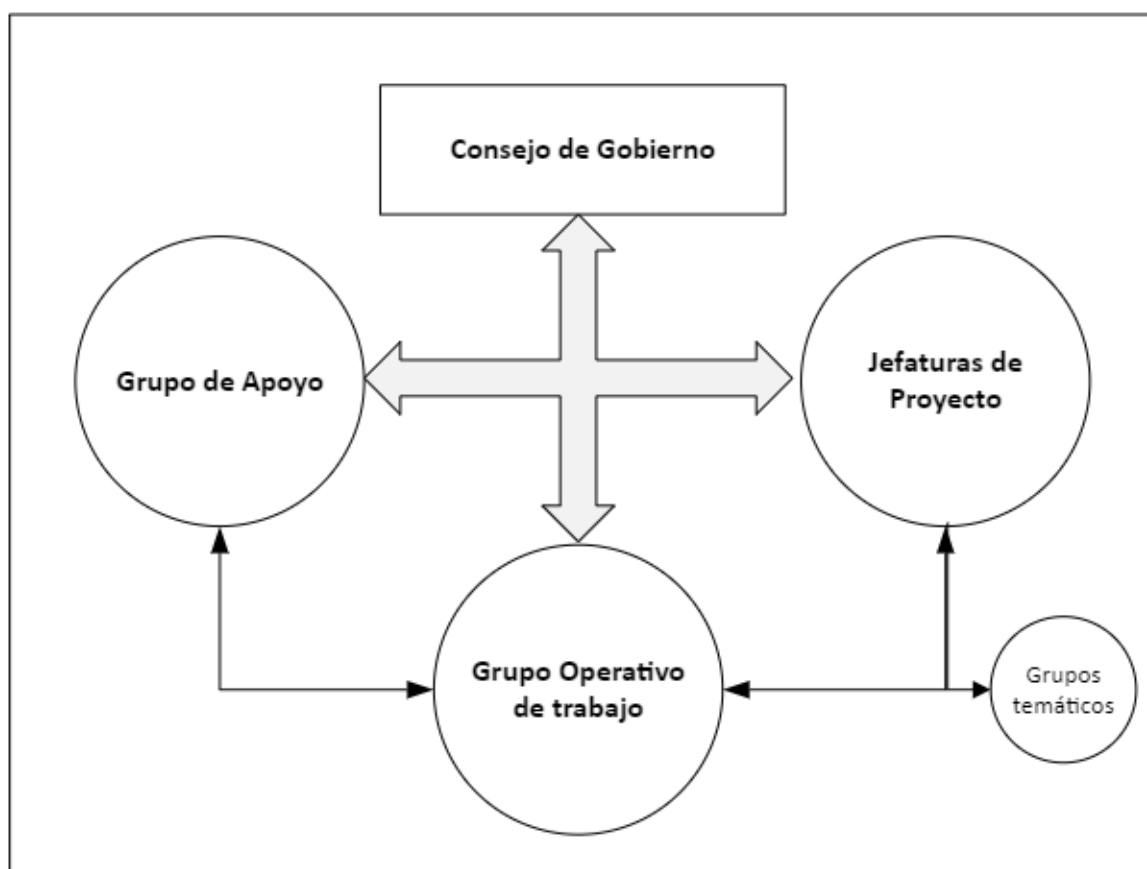
- Asumir las responsabilidades necesarias para garantizar el éxito del proyecto.
- Hacer uso opcional de las metodologías y herramientas de gestión de proyectos proporcionadas por el Grupo de Apoyo.
- Supervisar la ejecución de cada proyecto.
- Identificar los recursos necesarios para el proyecto y comunicarlos al Grupo de Apoyo y Seguimiento.
- Resolver obstáculos y gestionar desviaciones en la ejecución del proyecto, proponiendo al Grupo de Apoyo medidas correctivas cuando sea necesario.

- Asegurar que el trabajo se lleve a cabo según lo planificado, especialmente cuando se empleen metodologías de gestión de proyectos con una planificación establecida.
- Coordinarse y colaborar activamente con el Grupo de Trabajo Operativo.

7.4 Grupos de trabajo temáticos

El Grupo de Apoyo podrá crear **grupos de trabajo temáticos** para abordar necesidades específicas que puedan surgir. Estos grupos serán temporales y se mantendrán activos mientras exista la necesidad que motivó su creación.

Cada grupo de trabajo temático contará con un canal de comunicación específico para compartir documentación, ideas, experiencias, dudas y preguntas. En dicho canal participará también el Grupo de Apoyo.



8. Modelo de Implementación

Entendemos un proyecto como un conjunto de acciones y tareas interrelacionadas y coordinadas que permiten alcanzar objetivos específicos en un marco temporal definido, empleando recursos económicos y personales previamente asignados.

La gestión de la Estrategia de Modernización se llevará a cabo mediante la introducción progresiva y voluntaria del uso de metodologías de gestión de proyectos.

Aunque **no será obligatorio adoptar estas metodologías**, su implementación progresiva ofrece beneficios claros, como la sistematización del trabajo, la creación de registros estructurados de las tareas realizadas y la consolidación de una base de datos de conocimiento que centralice toda la información relacionada con los proyectos.

Por ello, **el Grupo de Apoyo y Seguimiento fomentará el uso de estas metodologías y herramientas en los proyectos del Plan de Modernización**, destacando su utilidad y eficacia para facilitar el trabajo y alcanzar los objetivos estratégicos.

8.1 Planificación anual

El proceso operativo comienza con la **elaboración de una Planificación Anual**, un documento clave que define los proyectos a ejecutar en un año determinado, así como los recursos materiales y humanos, el presupuesto y las áreas o servicios responsables. Además, incluye las actuaciones relacionadas con la difusión, comunicación (según el Plan de Comunicación) y el seguimiento y evaluación.

Contenido de la Planificación Anual:

1. Aspectos globales de la planificación.
2. Listado de Proyectos correspondientes a la Anualidad
3. Afectación al Plan de contratación.
4. Afectación al Plan de formación.
5. Afectación al Plan normativo.

Modelo Operativo del Plan Anual

Una vez aprobada la Estrategia, se establece un flujo operativo anual que se desarrolla de la siguiente manera:

1. **Planificación y aprobación:**

El Grupo de Apoyo elabora el listado de proyectos que conformarán el Plan Anual de la siguiente anualidad. Para ello, deberá realizar las siguientes fases:

- a. **Identificación inicial:** En la primera anualidad de la Estrategia, se parte de un proceso participativo que identifica necesidades y actuaciones prioritarias.
- b. **Definición colaborativa del Plan Anual:** Se realizan reuniones con los servicios implicados para terminar de definir, de manera conjunta, las actuaciones que respondan a las necesidades detectadas que se vayan a desarrollar en la anualidad.
- c. **Aprobación:** Se deberá gestionar la aprobación del Plan Anual de la Estrategia por parte del Grupo de Gobierno. Este plan debe ser aprobado por el Consejo de Gobierno, junto con el informe de resultados del año anterior y las medidas correctoras, si fueran necesarias.

2. **Ejecución y seguimiento:**

Durante la ejecución de los proyectos, el Grupo de Apoyo desempeña las funciones asignadas, apoyándose en el Modelo de Gobernanza y el Plan de Comunicación. Estas actividades están orientadas a respaldar al Grupo de Trabajo Operativo y a las Jefaturas de Proyecto en el desarrollo de sus tareas.

3. **Identificación de nuevas necesidades:**

De forma paralela, durante la anualidad, el Grupo de Apoyo lleva a cabo procesos participativos para identificar nuevas necesidades y propuestas de actuación o proyectos. Estas propuestas se validan con los servicios relacionados para designar responsables y definir su viabilidad.

4. **Evaluación y ajuste:**

Antes del cierre de cada anualidad, el Grupo de Apoyo elabora un Informe Anual de Resultados. Este informe evalúa la efectividad del Plan y propone medidas correctoras para mejorar la ejecución futura.

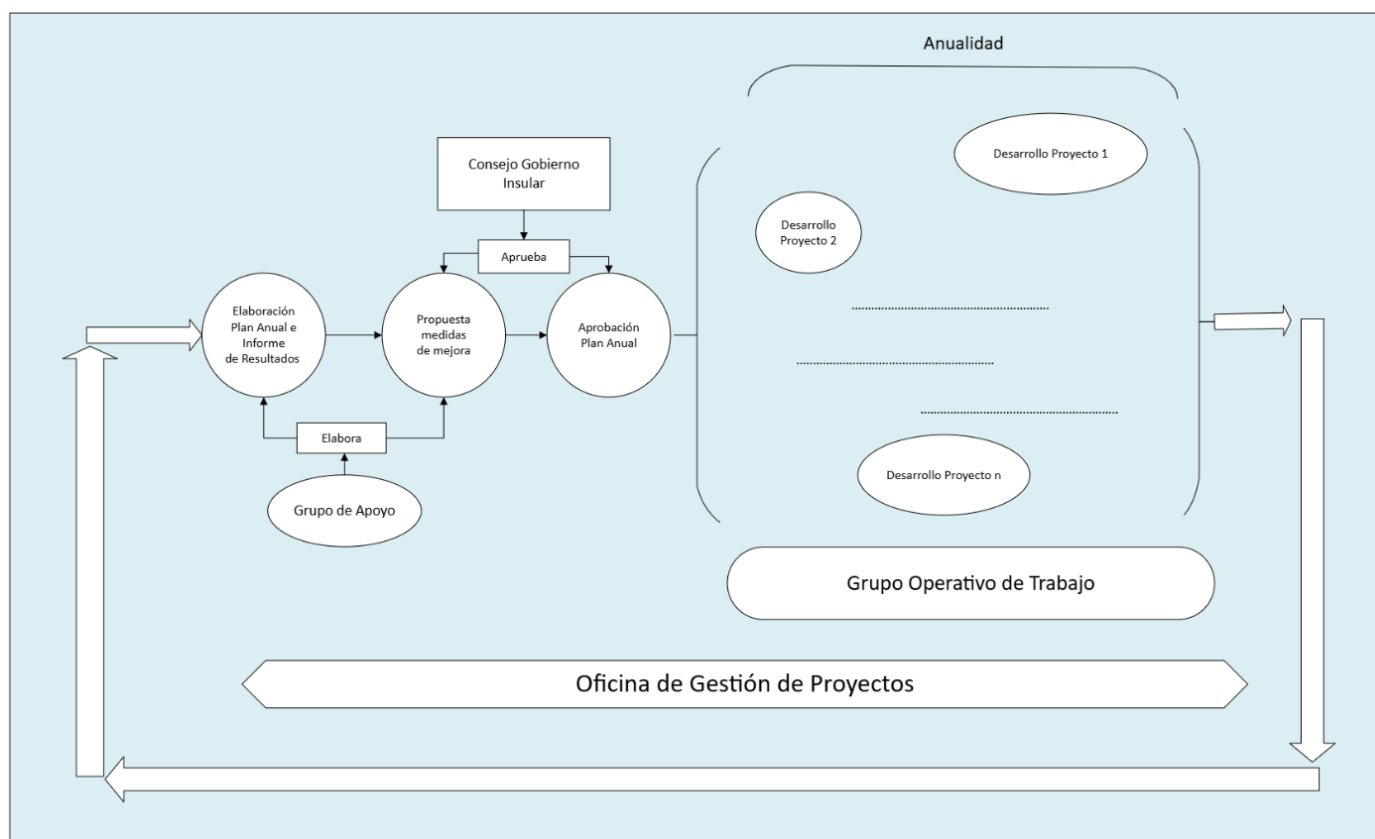
5. Reinicio del ciclo:

Con base en las actuaciones del Plan de Acción, las nuevas propuestas identificadas y el informe de resultados, se reinicia el ciclo operativo para la siguiente anualidad, comenzando nuevamente con la planificación y aprobación.

Fomentando la adopción de metodologías

El Grupo de Apoyo incentivará la adopción de metodologías de gestión de proyectos mediante formación, ejemplos prácticos y demostración de beneficios tangibles, pero siempre respetando el ritmo y la disposición de los equipos para incorporarlas. Este enfoque progresivo permitirá superar resistencias iniciales, generando confianza y promoviendo su aceptación natural como parte del proceso de trabajo.

Veamos un gráfico ilustrativo del modelo operativo planteado:



8.2 Gestión de los proyectos de la Anualidad

La ejecución del Plan de Modernización anterior ha proporcionado valiosas experiencias y aprendizajes que deben ser aplicados en los proyectos del nuevo Plan. Entre las lecciones más destacadas figura la importancia del acompañamiento a las jefaturas de proyecto.

Sin embargo, no se puede ignorar que las experiencias del plan anterior han generado cierta desconfianza hacia las dinámicas y metodologías de gestión de proyectos. Para evitar que esta percepción frene la dinámica de mejora inherente a estos planes de modernización, se establecerán inicialmente perfiles de proyecto que promuevan una mayor aceptación por parte de los usuarios.

Este enfoque provisional se mantendrá hasta que se logre recuperar la confianza de las jefaturas de proyecto. En este proceso, el Grupo de Apoyo desempeñará un papel clave, realizando un seguimiento continuo de las variables que puedan influir en la adopción y uso de las metodologías y herramientas de gestión de proyectos.

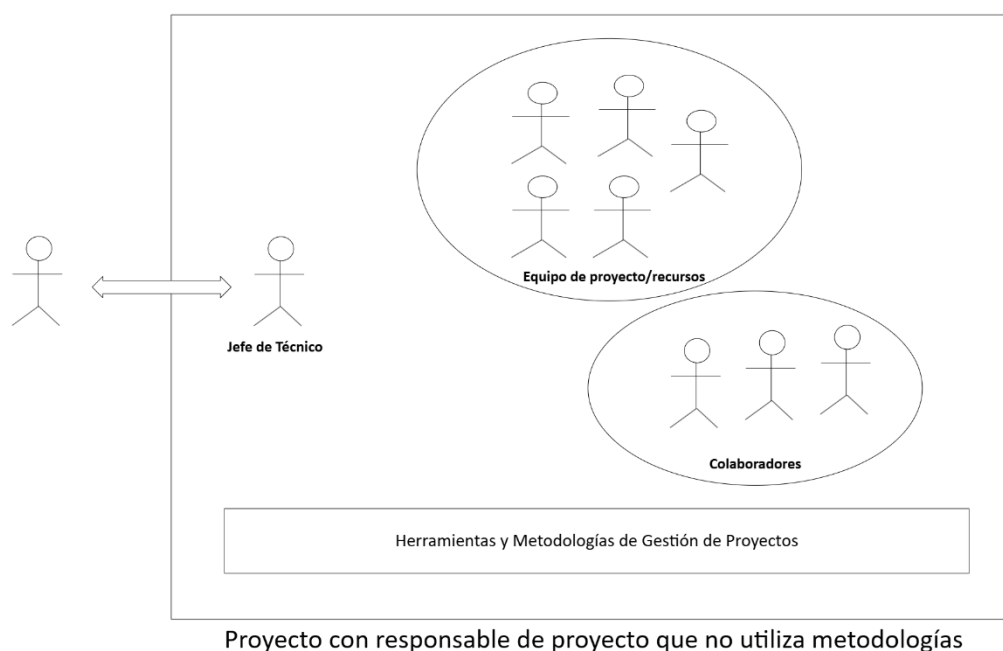
En este contexto, el siguiente paso de la Estrategia será la identificación de perfiles de proyecto:

- 1. Proyectos que requieren intervención de los servicios de Informática.**
- 2. Proyectos que no requieren intervención de los servicios de Informática.**

Para los proyectos que demanden la colaboración de los servicios de Informática, la gestión se realizará, en términos generales, mediante metodologías y herramientas de gestión de proyectos, ya que el Área de Transformación Digital utiliza habitualmente estas herramientas en su operativa diaria.

No obstante, esta exigencia no implica que los responsables de los proyectos deban integrarse completamente en las metodologías de gestión de proyectos. En estos casos, se adoptará un modelo en el que el responsable del proyecto asume el rol de **responsable funcional** (similar al de un *product owner*), acompañado de un responsable técnico que se encargará de los aspectos operativos del proyecto siguiendo las indicaciones del responsable funcional.

El objetivo final de este enfoque es restaurar la confianza de las jefaturas de proyecto en estas metodologías y promover su integración plena en el uso de herramientas y procesos de gestión. Este esfuerzo permitirá aprovechar las ventajas clave que ofrece una gestión estructurada de proyectos, como una mejor planificación, mayor control sobre los recursos y tiempos, y una capacidad más efectiva para alinear los resultados con los objetivos estratégicos del Plan de Modernización.



También puede haber proyectos que no requieran de la colaboración por parte de los servicios de informática. En estos proyectos se podrá decidir si utilizan metodologías y herramientas de gestión de proyectos o no.

- Para aquellos proyectos que quieran ser gestionados a través de metodologías y herramientas de Gestión de Proyectos, se ofrecerá el apoyo de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) para la creación, configuración, uso, soporte y formación de estas metodologías y herramientas de cara a facilitar los trabajos relacionados con los proyectos.
- Para aquellos proyectos que no quieran ser gestionados a través de metodologías y herramientas de Gestión de Proyectos, se ofrecerá el apoyo de la Oficina de Gestión de Proyectos, asignando un responsable de proyecto de la Oficina para facilitar/gestionar cualquier aspecto que resulte necesario en los trabajos que se vayan a desarrollar.

Definición e inicio de los Proyectos de cada Anualidad

En cada anualidad se conformará el Grupo Operativo de Trabajo, formado por los responsables de los proyectos/responsable OGP, y el Grupo de Apoyo.

El grupo de apoyo junto con la OGP deberá definir con cada responsable de proyecto:

1. El tipo de proyecto que se quiere adoptar.
2. Cada jefe de proyecto podrá definir el mecanismo mediante el cual poder realizar el seguimiento del proyecto que tiene asignado: indicadores de seguimiento
3. También deberá definir los recursos necesarios, grupos de trabajo, colaboración de servicios.
4. Deberá especificar si utilizará o no metodologías y herramientas de gestión de proyectos
5. Desde el Grupo de Apoyo podrá asignar un responsable de proyecto de la OGP si se considera necesario.
6. Por último, deberá definir los indicadores para la validación final del proyecto

Una vez cubiertos los puntos descritos, desde el Grupo de Apoyo y la OGP se prestará un servicio de apoyo y soporte en todos los proyectos, de forma proactiva, desarrollando las funciones que tienen asignadas en el Modelo de Gobernanza. También podrá conformar grupos de trabajo temáticos temporales si fuesen necesarios para facilitar la gestión de los proyectos.

9. Modelo de seguimiento y evaluación

Para lograr el éxito de la Estrategia de Modernización es imprescindible realizar acciones de control y seguimiento continuo que permitan llevar a cabo la evaluación de los objetivos alcanzados y los obstáculos que han impedido la consecución de otros.

Las acciones de seguimiento tienen como finalidad proporcionar información temprana sobre el progreso o la falta de él, en el logro de los objetivos marcados en cada proyecto. Una información que ha de recogerse en el proceso de Seguimiento que se definió para cada proyecto mediante el cual poder realizar esta evaluación.

En base a estas evaluaciones, el Grupo de Apoyo podrá definir las actuaciones que sea necesarias para solventar las dificultades identificadas.

Descripción	Dimensiones
Evaluación continua de los proyectos, programas y planes que proporcionará información sobre los distintos aspectos para su mejor desarrollo.	De proceso
Evaluación de carácter cuantitativa y cualitativa sobre los resultados obtenidos y si estos se corresponden, en términos de eficacia y eficiencia, con lo previsto.	De resultados
Evaluación orientada a determinar si se lograron los efectos esperados y previstos.	De impacto

9.1. Indicadores de ejecución de la Estrategia de Modernización

Para medir el desarrollo de la Estrategia de Modernización de la Corporación Insular, se emplearán tres registros: el grado de avance, el grado de ejecución y el grado de eficacia de cada uno de los proyectos.

Niveles	Descripción
Grado de avance	El Grupo de Apoyo, al término de cada ejercicio realizará la evaluación del grado de avance de cada proyecto. Representa el nivel de ejecución medido en una escala de 0 a 5 con los siguientes valores:

	0 No iniciado 1 En fase de análisis 2 Iniciado y en progreso 3 Ejecutado parcialmente 4 Muy avanzado en su ejecución 5 Implantado y conseguido
Grado de ejecución	Calculado como la suma de los proyectos en proceso (han alcanzado los valores 2 y 3) y los ejecutados (grado 4 y 5) sobre el total de proyectos, incluidos en la Planificación Anual y en el conjunto de la Estrategia.
Grado de eficacia	En la evaluación final de la Estrategia se calcula el grado de eficacia, teniendo en cuenta los proyectos que han obtenido el resultado deseado, que son los que han logrado el grado de avance 4 o 5. En los proyectos de mayor complejidad y duración se considera que el valor 4 indica que su ejecución ha sido eficaz.

9.2 Instrumentos y espacios de colaboración y seguimiento

Las actuaciones a desarrollar para el seguimiento de los proyectos se concretan a través los siguientes instrumentos y espacios:

- **Reuniones de seguimiento.** Podrán mantenerse reuniones periódicas entre el Grupo de Apoyo y los responsables de los proyectos integrados en la Planificación Anual.
- **Espacios de colaboración.** Para facilitar la coordinación y colaboración de las actuaciones de seguimiento se crearán espacios tanto físicos como virtuales para el intercambio de información, experiencias, buenas prácticas y documentación que estarán a disposición de tod@s.
- **Publicación y difusión de los avances de los proyectos.** En estos espacios de colaboración se publicarán los avances realizados a través de infografías sencillas y accesibles, tanto en los espacios de trabajo internos como externos en el portal web del Cabildo

La definición y creación de los espacios de colaboración y de comunicación se detallan en el Plan de Comunicación.

9.3 Instrumentos y espacios de evaluación

La evaluación de la estrategia quedará reflejada en tres documentos que serán elaborados por el Grupo de Apoyo:

Informe final de evaluación del proyecto	
Cuándo	Al término de la ejecución de cada proyecto se realizará una evaluación final del mismo.
Contenido (mínimo)	• Información descriptiva del proyecto (objetivos, acciones a desarrollar, recursos, etc.) • Resultados previstos y alcanzados. • Información sobre el proceso (información de interés que no tenga cabida en otros apartados). • Dificultades y propuestas de mejora.
Elaboración	• Grupo de Apoyo • Jefes de Proyecto

Informe de resultados de la Planificación Anual	
Cuándo	Al término de cada anualidad se realizará la evaluación final de la Planificación Anual.
Contenido (mínimo)	• Información descriptiva general (fecha del período de referencia, objetivos globales, proyectos que lo integran, etc.). • Información sobre la realización de la Planificación, indicando el estado de ejecución respecto a lo previsto: nivel de ejecución por proyecto, presupuesto ejecutado, etc. • Información sobre el proceso (información de interés que no tenga cabida en otros apartados).

	Dificultades y propuestas de mejora.
Elaboración	Grupo de Apoyo

Informe final de resultados de la Estrategia	
Cuándo	Al término del período de vigencia de la Estrategia se realizará una evaluación global.
Contenido (mínimo)	- Proceso de ejecución de la Estrategia de Modernización. - Resultados finales: grado de avance y eficacia por proyectos y programas, impacto logrado - Conclusiones, dificultades y propuestas de mejora.
Elaboración	Grupo de Apoyo

9.4 Evaluación del Modelo de Gobernanza y del Plan de Comunicación

Este Modelo de Gobernanza y el Plan de Comunicación también han de ser objeto de evaluación, y adaptación para ajustarse a las demandas que se requiera para avanzar en la Estrategia de modernización.

Deberá ser el Grupo de Apoyo el responsable de identificar estas adaptaciones conjuntamente con el Grupo Operativo de Trabajo, para que finalmente sean aprobadas por Consejo de Gobierno.

10. Evaluación de impacto

La efectividad de la Estrategia se evaluará haciendo un análisis del impacto de los proyectos y programas a partir de los indicadores definidos para el conjunto de proyectos que conforman los distintos programas, y analizando los efectos esperados y los conseguidos.

Se desarrollará un cuadro de mandos que posibilitará el seguimiento público de la efectividad de la Estrategia de Modernización y del impacto en los diferentes aspectos clave sobre los que se apliquen.