

*Canarias **I**mporta*

1.- Índice.

- 2.- **Presentación.** ▶
- 3.- **Introducción.** ▶
- 4.- **Resumen.** ▶
- 5.- ***Canarias Importa*: una iniciativa viva en el tiempo.** ▶
- 6.- **Elementos de trabajo: objetivos y resultados.** ▶
- 7.- **Manual de orquestación.** ▶
- 8.- **Propuestas de pilotos: pasando a la acción.** ▶
- 9.- **Conclusiones.** ▶
- 10.- **Anexo.** ▶

2.- Presentación.

A finales del pasado mes de junio, cuando parecía que íbamos a dejar atrás lo peor de la crisis sanitaria provocada por la COVID-19, el Consejo Social de la ULPGC tomó una iniciativa para encarar de la mejor forma posible el mundo que nos aguarda tras los estragos de la pandemia. Aprovechando la fortaleza que nos proporciona ser el órgano universitario que relaciona la universidad con la sociedad, decidimos poner en marcha *Canarias Importa*.

Queríamos hacer converger el talento y conocimiento que atesora la universidad, fruto de su labor formativa e investigadora, con la experiencia que acumula nuestra sociedad, forjada por sus profesionales y agentes económicos y sociales en el día a día, con el fin de repensar nuestro actual modelo de desarrollo y tratar de reorientarlo para responder a los grandes desafíos actuales y futuros. Y para ello invitamos a un grupo de personas de reconocido prestigio, por su conocimiento y experiencia, a que acometieran una tarea concreta a corto plazo: la elaboración de un documento directriz que, partiendo de nuestra situación actual pero con visión de largo alcance, nos ayude a iluminar el camino por el que ahora debemos transitar.

Pensamos que tenemos que convertir la adversidad en una oportunidad. Nuestra propuesta mira al futuro, pero el futuro no puede ser una mera extrapolación del pasado. Necesitamos un nuevo horizonte hacia el que mirar, un modelo, unas orientaciones estratégicas para que nuestra sociedad y todos sus agentes económicos y sociales puedan innovar con el fin de adaptarse e interactuar con las nuevas realidades que han emergido o se han acelerado con la pandemia global.

No podemos quedarnos parados. Este es el momento. Lo hacemos ahora o perdemos la ocasión para siempre. Somos conscientes de que completar este proceso que nos proponemos no será fácil por requerir una auténtica transformación de nuestros modos de pensar y actuar para poner en valor nuestros recursos y capacidades. Pero comenzar lo está al alcance de nuestra mano y debemos hacerlo sin demora, porque el reloj de nuestro tiempo corre a ritmo de vértigo.

Canarias se encuentra ante una oportunidad para impulsar nuevos valores y modelos que la fortalezcan desde todos los puntos de vista. Debemos aprovechar la crisis para ver qué hay que cambiar, para abrir y diseñar estrategias y acciones que posicionen

a nuestra tierra en un escenario más competitivo, porque talento y conocimiento no nos falta, y experiencia en superar adversidades, tampoco. De que lo consigamos o no depende que podamos tener una posición privilegiada y ser un referente en este nuevo mundo que se está conformando, de que seamos la locomotora o el vagón de cola de esa nueva economía que se está expandiendo. De ello depende, en fin, el futuro de nuestros jóvenes y, con ellos, el de la sociedad entera.

Canarias Importa es una propuesta que permite conectar nuestras islas con la prosperidad, con una economía de mayor valor añadido, más diversificada y más sostenible. Es asimismo una invitación a construir una sociedad más cohesionada, equitativa e inclusiva, más resiliente, con nuevos modelos empresariales y sociales y nuevas formas de trabajar entre todas las administraciones públicas, entre estas y las empresas privadas y entre unas y otras y las iniciativas sociales. Y es también una convocatoria a la sociedad civil para que asuma cada vez más protagonismo en la toma de decisiones, porque solo así será posible el cambio de mentalidad colectiva que se requiere para tomar nuevos rumbos. Somos conscientes de que las formulaciones que en este proyecto se hacen no son las únicas posibles, que pueden incorporarse nuevos ejes, estrategias, acciones o proyectos “paraguas”, pero estamos convencidos de que sus propuestas deben ser tenidas en cuenta en cualquier modelo de futuro que se proponga.

El trabajo del amplio grupo de personas que ha elaborado este documento ha sido inmenso en este corto espacio de tiempo. Su ilusión y altruismo prueban un firme compromiso con nuestra tierra. Los miembros del Consejo Social queremos expresar nuestro reconocimiento y sincero agradecimiento por el sentido de responsabilidad social que, una vez más, nos han demostrado. Para ellos, y a buen seguro que para todos, *Canarias Importa*.

Noviembre de 2020

Jesús León Lima

Presidente del Consejo Social de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

3.- Introducción.

Canarias Importa es el resultado del encargo que hizo el Consejo Social de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria a un grupo de personas, formado por profesionales de la Universidad y de externos a la misma.

Nos pidió que aportásemos una reflexión y propuesta colectiva, teniendo en cuenta el impacto que la COVID-19 estaba —está y estará— produciendo en Canarias y en el mundo. Nos propusimos hacer algo singular y de valor diferente al respecto de las muchas iniciativas existentes. Porque se trata de un punto de inflexión que va a acelerar el cambio de modelo que se necesita en Canarias: más digital y más sostenible y diverso. No nos hemos centrado tanto en el QUÉ hacer —al que si hemos aportado un propósito y ADN del cambio—, sino en el CÓMO. Aportamos una reflexión, pero también una propuesta de modelo que permita aterrizar el cambio que necesita Canarias. Y ese CÓMO, lo hemos propuesto para el largo, medio y corto plazo.

Un largo plazo, que permita la gestión del cambio de manera dinámica, inteligente y virtuosa. Un medio, que permita una coordinación eficaz entre instituciones. Y un corto, que permita pasar a la acción ya mismo.

Se trata de una aportación del Consejo Social a la sociedad civil y a sus agentes principales, tanto públicos como privados, que tienen la responsabilidad de tomar decisiones. Esta aportación, que no es ni exclusiva ni excluyente, es la fase inicial, de arranque, de lo que aspira a ser *Canarias Importa*.

4.- Resumen.

Canarias Importa apuesta por un cambio en la forma de comunicar para llegar a las personas y conseguir su compromiso e implicación. La comunicación debe ser clara, relevante, visual, breve e instantánea. Por ello, se propone un resumen con dos enunciados: una lectura de un minuto, y ver tres imágenes de una infografía, que recopila todo lo hecho.

4.1.- *Canarias Importa* en un minuto

Canarias Importa sintetiza **QUÉ** se debe hacer, algo ya conocido y planteado, aunque no implantado.

No obstante, el valor principal y diferencial está en el **CÓMO** se puede hacer, diferenciando tres aportaciones relevantes.

El **QUÉ**:

Canarias Importa consiste en un **proceso transformador, abierto, dinámico, ágil y resiliente de desarrollo sostenible y diversificado** para Canarias.

Este proceso y sus elementos están impregnados por los ecosistemas verde, azul y naranja, que se denominan elementos nucleares.

El proceso necesita de un **propósito**, una **identidad** y unos **principios** que guíen, en el tiempo, la diversificación de Canarias.

Los elementos priorizados se agrupan en tres categorías: elementos **tractores**, elementos **potenciadores** y elementos **nucleares**. El elemento tractor es un turismo evolucionado, incluyendo el segmento de personas mayores, que se ha denominado **turismo inteligente**. Los elementos potenciadores, que apoyan al tractor, son: educación, sanidad, comercio-conectividad-logística, transformación digital y bienestar social. Todos ellos están impregnados por tres elementos nucleares: lo verde, lo azul y lo naranja.

Los resultados esperados son: crear diversificación, impulsar sectores emergentes y evolucionar sectores existentes.

El CÓMO:

La apuesta esencial es cómo pasar de la teoría a la acción, de lo abstracto a lo concreto; se trata de cómo hacer lo que se quiere hacer. *Canarias Importa* tiene en el cómo su valor principal y el gran diferencial en relación con otras iniciativas.

Para pasar de la teoría a la acción, propone una estructura de gobernanza para implantar el cambio: el **Centro Nervioso Viable**.

La acción se lleva a cabo diferenciando tres aportaciones relevantes:

1ª.- Para el largo plazo: un **mapa expansivo e inteligente** ([Infografía](#)) de interconexiones entre elementos y acciones para el cambio de modelo.

Propone un modelo de conexiones y un listado amplio de acciones *input-output*, para un **cambio dinámico y continuo en el tiempo**.

No se trata de querer ahora, sino de **querer el cambio siempre y mejorarlo entre todos**.

2ª.- Para el medio plazo: un **manual de orquestación** ([Infografía](#)) para la conexión y alineación de los recursos de las distintas instituciones.

Se identifican **diez programas con treinta incentivos**, como ruta orquestadora, que permita priorizar y orientar recursos de manera más inteligente, decidida y virtuosa, para la implantación del modelo de cambio.

3ª.- Para el corto plazo: se proponen **dieciocho acciones piloto** ([Infografía](#)) enmarcadas en un **proyecto "paraguas"**, que permita una mejor comunicación y refuerzo internacional.

Se finaliza, incluyendo el equipo de personas que han hecho posible *Canarias Importa*.

4.2.- *Canarias Importa* en tres imágenes

Se sintetiza visualmente lo que es *Canarias Importa* mediante una imagen: [Infografía *Canarias Importa*](#). La misma se compone de tres imágenes, que corresponden a cada una de las tres aportaciones relevantes. Los apartados siguientes de este documento desarrollan el contenido de las mismas.

La infografía incluye, en su primera imagen, el equipo de personas que han hecho posible *Canarias Importa*, junto a los colaboradores que se incluyen en el anexo final.

5.- *Canarias Importa:* una iniciativa viva en el tiempo.

- 5.1.- Propósito y principios básicos.
- 5.2.- Cultura e identidad.
- 5.3.- Objetivos generales.
- 5.4.- Requisitos operativos.
- 5.5.- Elementos estratégicos.
- 5.6.- Resultados esperados.
- 5.7.- Mapa holístico.

En el nuevo entorno en el que nos encontramos, en un mundo VICA¹ que cambia rápidamente, proponer un plan de acciones puntuales, sin un desarrollo sistémico e interconectado de las mismas, no puede ser el generador del cambio que se necesita.

Canarias Importa, por ello, comienza proponiendo un modelo en red, a modo de mapa holístico, que permita la selección, priorización y desarrollo de acciones, de una manera dinámica y virtuosa.

En este apartado y en el siguiente se ha hecho un trabajo profundo de enriquecimiento de acciones y, especialmente, en el diseño de un modelo de interrelación *input-output*, que sirva para estructurar un desarrollo permanente y vivo.

Un modelo en red que, debido a la cantidad de datos, no tiene en principio gran valor para el corto plazo y el lanzamiento del proyecto —para lo cual se han desarrollado los apartados 7 y 8²— pero que debe ser la base para el arranque de una plataforma digital, basada en datos y algoritmos, que se convierta en el tiempo en la herramienta necesaria para Canarias en su toma de decisiones.

El modelo en red y el mapa holístico tienen su sentido y razón de ser en el **modelo conceptual** que se describe en este apartado. *Canarias Importa*, como consecuencia, parte de lo más abstracto, teórico y perdurable (el largo plazo) a lo más concreto, práctico y temporal (el medio y el corto plazo), en una secuencia armónica y de espirales virtuosas.

¹ VICA siglas en español del acrónimo inglés VUCA: *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*.

² A partir de ahora los apartados se indicarán con el formato (§ 7) y (§ 8).

5.1.- Propósito y principios básicos

Canarias Importa propone un modelo para un proceso transformador, abierto, dinámico, ágil, resiliente de **desarrollo sostenible diversificado** para Canarias, impulsado por el aprendizaje y la aceleración debidas a la COVID-19.

Se trata de un modelo transformador, que implica hacer las cosas de manera diferente a como veníamos haciéndolas y llevar a cabo cosas nuevas; reconociendo lo bueno que se ha hecho. Requiere, como consecuencia, un cambio de mentalidad en las personas y en las organizaciones.

Se trata de un modelo abierto, que implica que no es exclusivo ni excluyente; que en su descripción considera elementos no identificados, que se pueden incorporar —incluso, priorizar— siempre que se impregnen del ADN de *Canarias Importa*. Implica, también, que siempre está dispuesto a incorporar casos de éxito —adaptados a la realidad canaria— que han funcionado en otros lugares; e implica, también, que es permeable y que, como consecuencia, no está aislado de sus entornos.

Se trata de un modelo dinámico, que implica que evoluciona y cambia, que no es estático, que avanza y retrocede en su evolución, aunque siempre tiene un propósito que le guía en la incertidumbre y la complejidad. Todo lo que hace es armónico, tiene conectividad entre todos sus elementos estratégicos y una estructura de red (existe redarquía); de red de redes, formando ecosistemas. Estas redes son de personas con un soporte digital: lo real y lo virtual se encuentran.

Se trata de un modelo ágil, que implica que establece un propósito y una visión comunes en todo lo que hace y, sobre todo, en cómo lo hace. Es un modelo estable a pesar de su dinamismo, con una cultura centrada en las personas, que funciona con ciclos rápidos de aprendizaje y de toma de decisiones, facilitadas por las tecnologías digitales. Es un sistema que considera a las organizaciones e instituciones como seres vivos. Bajo presión (situaciones de crisis), reacciona con rapidez a pesar de su robustez, y su desempeño mejora a medida que aumenta dicha presión.

Se trata de un modelo resiliente, que implica que es capaz de anticiparse a problemas potenciales, para actuar de manera proactiva ante dificultades, al tiempo que desarrolla capacidad de adaptabilidad, para responder de manera ágil y flexible a las diversas circunstancias cambiantes en Canarias y en el mundo. La resiliencia del

modelo se muestra en su capacidad para absorber choques e impactos profundos, sin perder la capacidad de cumplir con su propósito; para ello, debe ser capaz de poder anticipar situaciones que se puedan producir.

Estos modelos requieren disponer del tipo de liderazgos adecuados.

En *Canarias Importa* entendemos por desarrollo sostenible aquel que equilibra los aspectos e impactos económicos, sociales y ambientales. Este desarrollo es capaz de satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer el desarrollo de las futuras generaciones. En *Canarias Importa* nos guía preservar el Planeta, y Canarias, porque es bueno para todas las especies, y estamos convencidos de que si cuidamos este aspecto, saldremos todos beneficiados, sin que nadie se quede atrás. En *Canarias Importa* creemos en una economía que vuelva a estar al servicio de todas las personas; por eso, afirmamos que apostamos por una Economía para la Vida en un mundo más resiliente.

Este modelo sostenible es diversificado, que implica que es capaz de pluralizar el actual modelo productivo de Canarias. Un turismo evolucionado a mejor, que va a actuar como elemento diversificador tractor, impulsando nuevos segmentos en el mismo, sectores emergentes en el resto de los ejes y que va a impulsar, también, transformaciones necesarias y a mejor en sectores ya operativos. No se trata de sustituir el turismo, sino de que este evolucionado desarrolle unos cimientos de valor permeables y dinamizadores del resto de actividades económicas y no económicas, que permitan un modelo de “larga cola” más resiliente ante crisis venideras.

Este cambio de modelo de desarrollo ya era necesario antes de la COVID-19; la pandemia ha hecho que aprendamos de prisa de la situación vivida y que el cambio se acelere. No se trata de medir cuánto cambiamos nosotros, sino si lo hacemos a mayor velocidad que los demás. Hemos llegado casi al primer cuarto del siglo XXI y seguíamos viviendo en el siglo XX; ya duraba demasiado.

Este ingente y apasionante proceso requiere tiempo, por lo que la evolución del modelo se logra en diferentes fases de *Canarias Importa*. La que ahora nos encontramos es la inicial: la propuesta del modelo, ¿cómo se pone en movimiento?, y ¿cuál debe ser el primer paso por dar?

Principios básicos

Canarias Importa, como consecuencia de su propósito, asume unos principios básicos de compromiso con:

- a) La sostenibilidad: económica, social y ambiental.
- b) La diversidad: de género, generacional, cultural, de capacidades y de orientación sexual.
- c) El equilibrio territorial inteligente, eficiente y equitativo.
- d) La evidencia disponible en cada momento de que hábitos y comportamientos de las personas van a cambiar; el mundo no va a ser el que era.

Estos principios impregnan la cultura e identidad de *Canarias Importa*.

5.2.- Cultura e identidad

Canarias Importa se ha dotado de una cultura, es decir, de una forma propia de cómo hacer posible el futuro de Canarias con el propósito indicado. Una cultura de cómo hacer las cosas que se deban hacer por quien corresponda, sean estas las propuestas de esta iniciativa o las de otra; ¿qué se considera adecuado y qué no?, ¿cuáles deben ser los valores que guíen en el camino, que se construye al andar?, ¿cómo reaccionar ante las dificultades, crisis e imprevistos?, etc. Por eso, afirmamos que el **CÓMO** es más importante que el **QUÉ**, y que esta propuesta no es exclusiva ni excluyente.

Esta cultura tiene rasgos característicos que, sin ser exhaustivos, son:

- Estar impregnada del ADN de la regeneración ecológica y humana.
- Creer que el futuro de Canarias solo será posible con la cooperación de todos. Acciones aisladas y dispersas crean ineficiencia, caos y malgastan los escasos fondos económicos disponibles. Tenemos que pasar de instituciones, grupos y personas aisladas a **tejer ecosistemas y redes**.
- Pensar no solo en el corto plazo, sino también en el largo plazo, no cometiendo los errores, olvidos, y falta de compromiso demostrados en ocasiones, a pesar de las cosas realizadas bien hechas.

- Saber que seguir viviendo de subvenciones no puede ser eterno; al igual, quizá, que seguir siendo RUP. Sin duda, lo objetivo en Canarias es la lejanía y su dispersión en islas, pero hay otras ocho regiones europeas con similares o peores circunstancias. Estos conceptos geográficos se han formalizado jurídicamente para denominarnos RUP; por ello, debemos y tenemos que seguir siendo RUP.
- Creer que no se deberían pedir fondos europeos solo porque los hay disponibles, ya que pueden desviarnos del futuro a que aspiramos, solucionando situaciones a corto plazo. Hay que pedirlos cuando sean para acciones prioritarias en la línea del propósito indicado.
- Pensar localmente integrados en una globalización diferente a la que estábamos acostumbrados; en un mundo sometido a cambios profundos, que hay que **observar, seguir y analizar**, independientemente de la COVID-19.

Identidad

Canarias Importa tiene su propia identidad, como consecuencia de su propósito, cultura y de cómo nos perciba la sociedad. Nuestra forma de ser y hacer nos auto identifica y nos diferencia.

Algunos rasgos de esta diferencia:

- Tener la conciencia de que lo esencial es producir cambios de mentalidad en las personas, individual y colectivamente, lo cual exige liderazgos (y talento) humanos, integrales, efectivos, eficaces, adaptables y compartidos; y exige, también, tiempo, paciencia y tolerancia. Por ello, hay que comenzar cuanto antes.
- Ser humildes: faltan cosas, que serán más significativas para unas personas que para otras. Esta es la opción de *Canarias Importa*.
- Apostar por redes y ecosistemas: proponemos proyectos, acciones, que faciliten su creación. Hechos que tengan capacidad para crear conexiones, sinergias, olas disruptivas o incrementales, círculos virtuosos, que faciliten sectores emergentes, diversificación y la transformación de los existentes. No propone una lista de proyectos aislados a ejecutar.

- Proponer un **Centro Nervioso Viable** (§ 8.3), en fases posteriores a la primera, para facilitar la toma de decisiones por los agentes responsables de hacerlo, hacer un seguimiento y comprobar el cumplimiento (compliance), captar expertos que trabajen como un ecosistema, medir, tener datos y evaluar resultados.

5.3.- Objetivos generales

Canarias Importa se propone tres **grandes objetivos** (Fig.1):

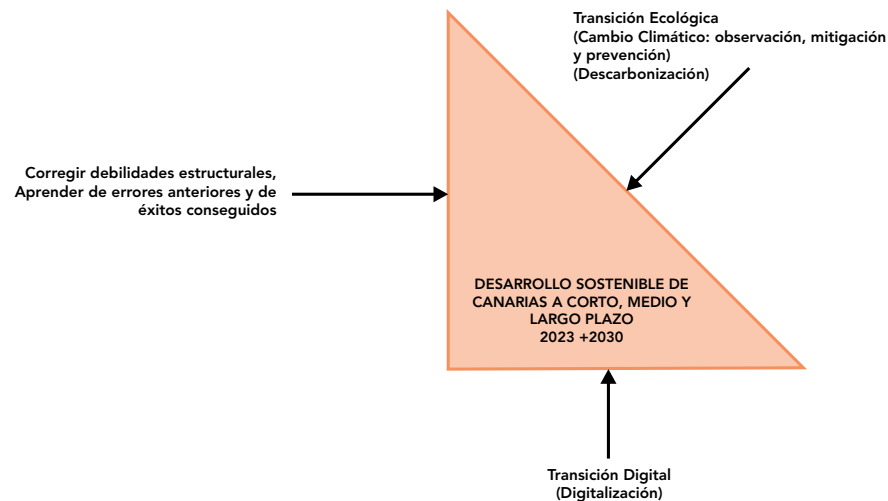


Fig.1

Hay que tener en cuenta, al pasar a la acción, que la velocidad del cambio es importante. No se trata (solo) de lo que haya avanzado Canarias en las últimas décadas, que es mucho e importante, sino de cuánto lo han hecho los demás. El liderazgo mundial en algún sector del desarrollo sostenible es muy importante. A corto plazo, solo lo podemos ser con un modelo de turismo evolucionado, que actúe como elemento tractor del sistema productivo diversificado que Canarias necesita.

Hay que tener en cuenta, además, que todo lo que se haga debe estar vertebrado por:

- La [Agenda 2030](#).
- Los [Objetivos de Desarrollo Sostenible de las NN. UU](#)

y alineado con dos planes centrados en la recuperación económica y social de Europa:

- [European Green Deal \(Plan Verde Europeo\)](#).
- [Digital Europe \(Europa Digital\)](#).

5.4.- Requisitos operativos

Las acciones que se prioricen deben implementarse cumpliendo cuatro **requisitos operativos**:

- a) Contribuir, como mínimo, a uno de los tres objetivos generales y a uno de los ODS, sin producir impacto negativo en los restantes.
- b) Contribuir, o al menos no ser una traba, a conseguir los objetivos de la neutralidad climática y de cohesión social, así como a la conservación de los servicios ecosistémicos y humanos, y a la mejora de la calidad ambiental, que está estrechamente relacionada con la mejora de la salud de las personas³.
- c) Ser evaluables y estar basados en la evidencia disponible o en hipótesis plausibles, lo que ayudará a consolidar una estrategia de evaluación de proyectos públicos en el ámbito de Canarias.
- d) Considerar un cambio de mentalidad en relación con el papel del sector público (estado emprendedor e innovador)⁴ y del sector privado (reorientación del propósito de las empresas), de la colaboración entre ambos y de nuevos conceptos de gobernanza⁵.

³ En este sentido se recomienda a las diferentes administraciones que no consideren adjudicaciones, subvenciones o cualquier tipo de ayuda que beneficien a empresas con la sede o filiales en paraísos fiscales, empresas o ciudadanos que tengan abiertas causas delictivas en el ámbito fiscal o medioambiental o que hayan reincidido en la comisión de delitos, o a empresas que no contribuyan a la reducción de emisiones o no estén implementando actuaciones para reducirlas.

⁴ En el sentido de [Mariana Mazzucato, 2013](#).

⁵ Organización [Business Roundtable \(BRT\)](#), reúne a los presidentes ejecutivos de 181 de las mayores corporaciones de Estados Unidos, agosto 2019.

5.5.- Elementos estratégicos

Se han seleccionado, con estas consideraciones previas, **siete grandes elementos estratégicos** para la acción⁶:

- a) Bienestar social.
- b) Comercio, conectividad y logística marítima.
- c) Educación.
- d) Sanidad.
- e) Transformación digital.
- f) Transición ecológica.
- g) Turismo.

Al adaptarlos a Canarias conviene **desagregar** alguno de ellos; así la transición ecológica —que es el “ADN y su corazón” del modelo— se descompone en: el ecosistema verde, el ecosistema azul y el ecosistema naranja. Los dos primeros referidos a los recursos naturales, y el tercero a los recursos humanos, individuales y colectivos.

El turismo —lo que hemos hecho, sabemos hacer, somos conocidos y reconocidos mundialmente— lo desagregamos en dos: turismo inteligente y el turismo inteligente en el caso de las personas mayores, de larga y flexible estancia.

Al mismo tiempo, conviene **agregar** algunos elementos: los ecosistemas verde y azul se tratan de forma conjunta, y el ecosistema naranja que se hace de forma separada. También es pertinente hacerlo con sanidad y bienestar social, en forma de considerar el sistema sociosanitario.

Canarias Importa desarrolla su propuesta a partir de personas expertas y comprometidas, liderando cada una de ellas uno de los diez elementos⁷; estas personas se han rodeado (o no) de colaboradores adicionales, cuyos nombres figuran en el anexo. Los elementos ejecutan, en la etapa inicial al menos, diferentes funciones que se han agrupado en tres categorías:

⁶ Enumerados por orden alfabético.

⁷ Al considerar la desagregación de los siete elementos estratégicos seleccionados.

A.- Elementos tractores: son los que permiten arrancar el viaje hacia un futuro sostenible y diversificado de Canarias a corto plazo (2023), y arrastrar al resto de elementos, comenzando a crear diversificación, sectores emergentes o potenciar sectores que ya existen⁸.

Canarias Importa ha priorizado dos:

- A.1) Turismo inteligente en general.
- A.2) Turismo inteligente, orientado a personas mayores.
Proyecto "paraguas".

El modelo actual de turismo nos ha servido hasta ahora, nos ha ido bien, y se ha convertido en nuestro mejor activo competitivo. Un activo que requiere una lógica transformación por las evoluciones sociales, económicas y tecnológicas, que la COVID-19 está acelerando.

El Turismo inteligente se orienta hacia el talento, la sostenibilidad y la tecnología digital.

Los líderes de estos dos elementos son Edu William Secin y José Manuel Baltar Trabazo, respectivamente.

B.- Elementos nucleares: constituyen el "ADN y su corazón" de todo lo que se haga para conseguir el desarrollo sostenible y diversificado de Canarias.

Dotan de energía tanto a los sectores diversificadores del sistema productivo, como a los sectores emergentes y a los que ya existen, que evolucionan.

Canarias Importa propone unos elementos tractores basados en los ecosistemas indicados:

- B1) Ecosistema verde y ecosistema azul.
- B2) Ecosistema naranja.

Somos conscientes de que el ecosistema azul se puede considerar incluido, conceptualmente, en el ecosistema verde. Ahora bien, con vistas a la diversificación y a la creación de riqueza, conviene separarlos, ya que la economía azul es sector clave para el futuro sostenible y diversificado de Canarias, tanto por su potencialidad como por el camino ya recorrido. El ecosistema naranja, con una perspectiva propia, incluye: el talento,

⁸ Que, a su vez, también crean sectores sostenibles diversificados.

la creatividad, la innovación, el diseño, la cultura y el emprendimiento, junto a nuevos modelos de gobernanza colaborativa y participativa, y de colaboración público-privada.

Los líderes de los dos primeros elementos son, respectivamente, Javier Arístegui Ruiz y José Juan González Salmah; y Jimena Mercedes Delgado-Taramona Hernández, lo es del Ecosistema naranja.

C.- Elementos potenciadores: son los que sirven para favorecer, en la fase inicial al menos, el impulso y la actividad de los elementos tractores, para facilitar que estos puedan conseguir sus objetivos propios, al tiempo que crean diversificaciones propias y sinergias con los restantes elementos, tanto nucleares como potenciadores. Unos florecerán y otros no lo harán tanto.

Canarias Importa ha priorizado los siguientes:

- C1) Educación.
- C2) Sanidad.
- C3) Comercio, conectividad y logística.
- C4) Transformación digital.
- C5) Bienestar social.

Los líderes de los distintos elementos potenciadores son: Manuel Lobo Cabrera, Patricia Barber Pérez, Lourdes Trujillo Castellano, Rafael Pérez Jiménez y Natascha García Dávila.

5.6.- Resultados esperados

Se proponen alcanzar tres propuestas de valor, a partir de las aportaciones recibidas:

- a.- Un Mapa para el cambio de modelo.
- b.- Un Manual de Orquestación.
- c.- Una propuesta de acciones piloto para pasar a la acción.

La primera se aborda en (§ 5) y (§ 6), la segunda en (§ 7) y la tercera en (§ 8). En todas ellas las propuestas de valor son de tres categorías, en relación con el nuevo tejido productivo: creación de diversificación, impulsión de sectores emergentes y evolución de sectores existentes. Todas ellas, con el tiempo, tienden a la diversificación.

Una característica del modelo es que funciona tanto si los programas, incentivos a la inversión y acciones priorizadas son estas u otras; con lo cual también incluye que las instituciones puedan proponer las suyas propias, tanto las que ya están decididas como las que tengan que decidir.

En un proceso de este tipo —que lleva tiempo, es complejo, vulnerable, incierto y ambiguo— es necesario establecer las etapas previas a impulsar, así como el primer paso a dar para iniciar el camino que nos lleve hasta el futuro deseado para Canarias. Para ello, se propone un proyecto “paraguas”: *Senior Resort School & Lab* (§ 8.1) con dieciocho acciones piloto asociadas (§ 8.2). El modelo funciona con este proyecto “paraguas” o con otro, que se tendría que adaptar en una acción de *mass customization*.

Las aportaciones de los distintos líderes han sido coordinadas, integradas y encajadas por un pequeño grupo de personas, que han asumido las funciones de un peculiar **Centro Nervioso Vital**, en el sentido de (§ 8.3), formado por: Evelyn Alonso Rohner, Mario Hernández Tejera, Francisco José Vázquez Polo y Francisco Rubio Royo.

5.7.- Mapa holístico

Conviene visualizar la red de redes distribuidas formada por *Canarias Importa*; una red que se configura y evoluciona en el tiempo.

La red está formada por nodos y conexiones, que determinan su estructura formal, y que permite simular digitalmente el proceso, aunque no en esta primera fase.

Nodos: los hay de dos tipos, asociados a elementos y asociados a categorías de estos; los codificamos mediante colores sólidos y tramas de estos.

Conexiones: representan conectividad en forma de entradas y salidas entre nodos. Transmiten la sabiduría, el conocimiento, la información y los datos asociados a cada uno de los objetivos específicos priorizados.

En la red existen nodos vacíos, que representan aquellos elementos que no han sido priorizados por *Canarias Importa*, y que pueden ser incorporados por otras iniciativas que hayan seleccionado con criterios diferentes; en el diseño son “nodos isla”.

Análogamente, pueden existir nodos que no estén, inicialmente conectados, y que la conexión se establezca a medida que se avanza en el viaje; algunas conexiones habrá que repararlas o reforzarlas, también, en el transcurso de este; se trata de un sistema de inteligencia artificial que autoaprende.

Vamos a representar la visualización mediante varias capas (**Canarias Importa Multicapa**), que van desde una escala mayor (menos detalle) a una escala menor (más detalle), lo cual facilita su comprensión. Se trata de aplicar sucesivos aumentos a partes concretas del mapa universal.

Todos los elementos incorporan “como nuevo corazón” a los elementos nucleares, implicando un “cambio en su ADN”; la Fig.2 representa el caso de los elementos tractores. El tractor modificado o evolucionado es el que se denomina turismo inteligente.

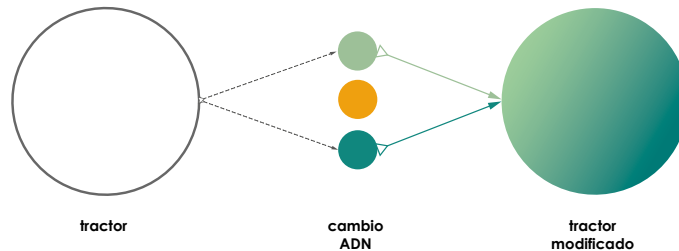


Fig.2

Los elementos se dinamizan debido a sus propios objetivos y a las entradas que reciben del resto de elementos; la Fig.3 representa el caso de los elementos tractores, en los que se incluye un “nodo isla”, es decir, no considerado en la propuesta de *Canarias Importa*.

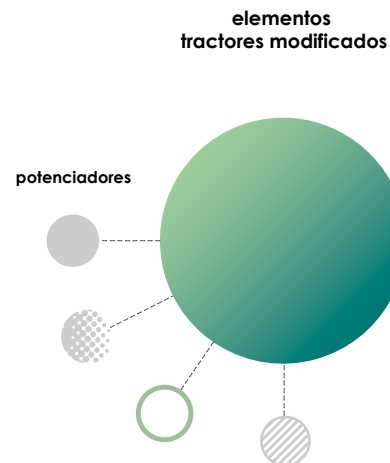


Fig.3

Los elementos de una misma categoría no solo están conectados con los de otras, sino también entre sí, todos con todos, creando redes de sinergias propias. La conexión puede ser directa, estructuralmente la más simple es la que hay entre los elementos tractores (Fig.4),

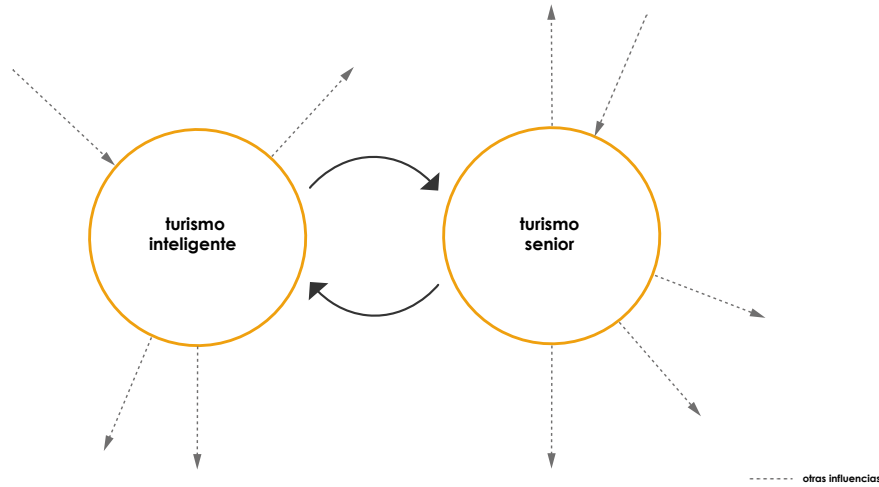


Fig.4

o indirecta (Fig.5), a través de elementos intermedios como se muestra en la figura; la conectividad puede cambiar, también, con el tiempo, en cuanto a elemento e intensidad de esta.

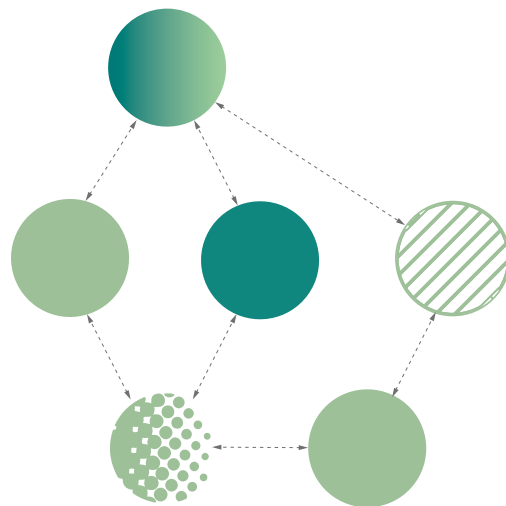
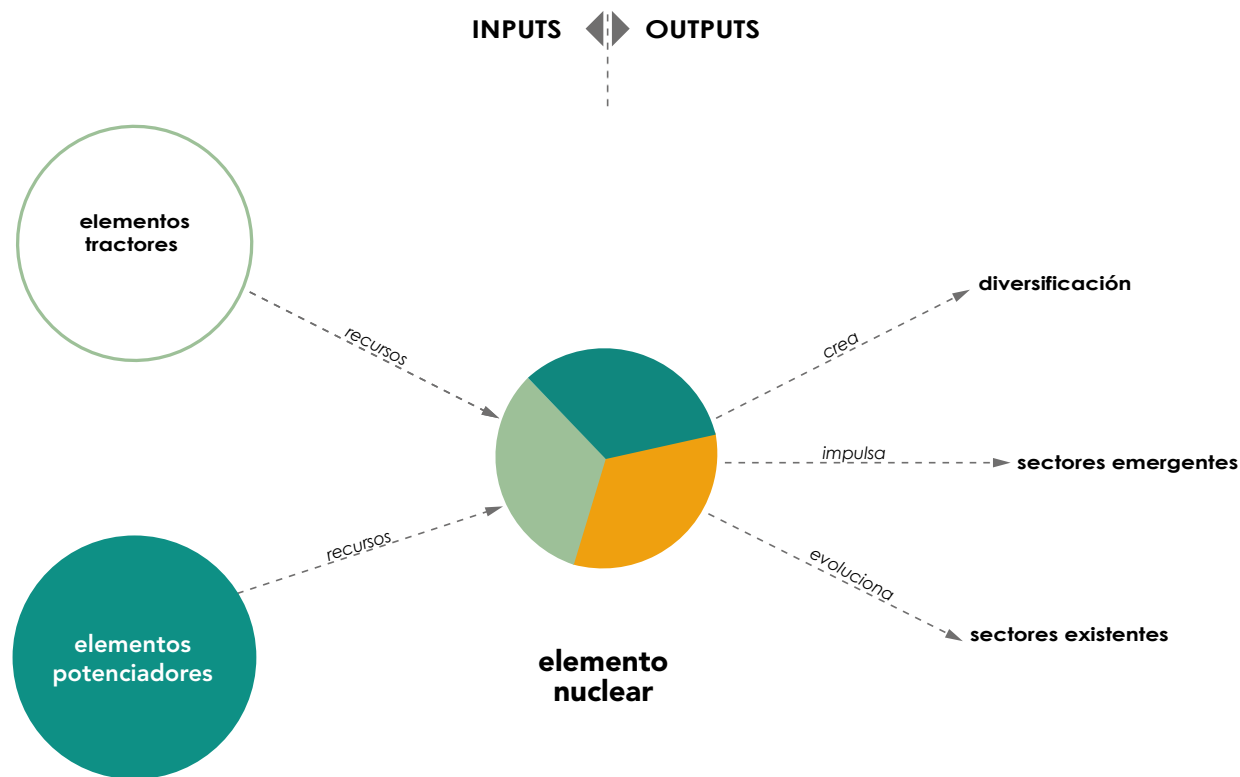


Fig.5

Con la codificación indicada la figura (color y trama) representa una parte de la red formada por seis elementos, de los cuales cuatro son nodos_categorías y dos nodos_elementos.

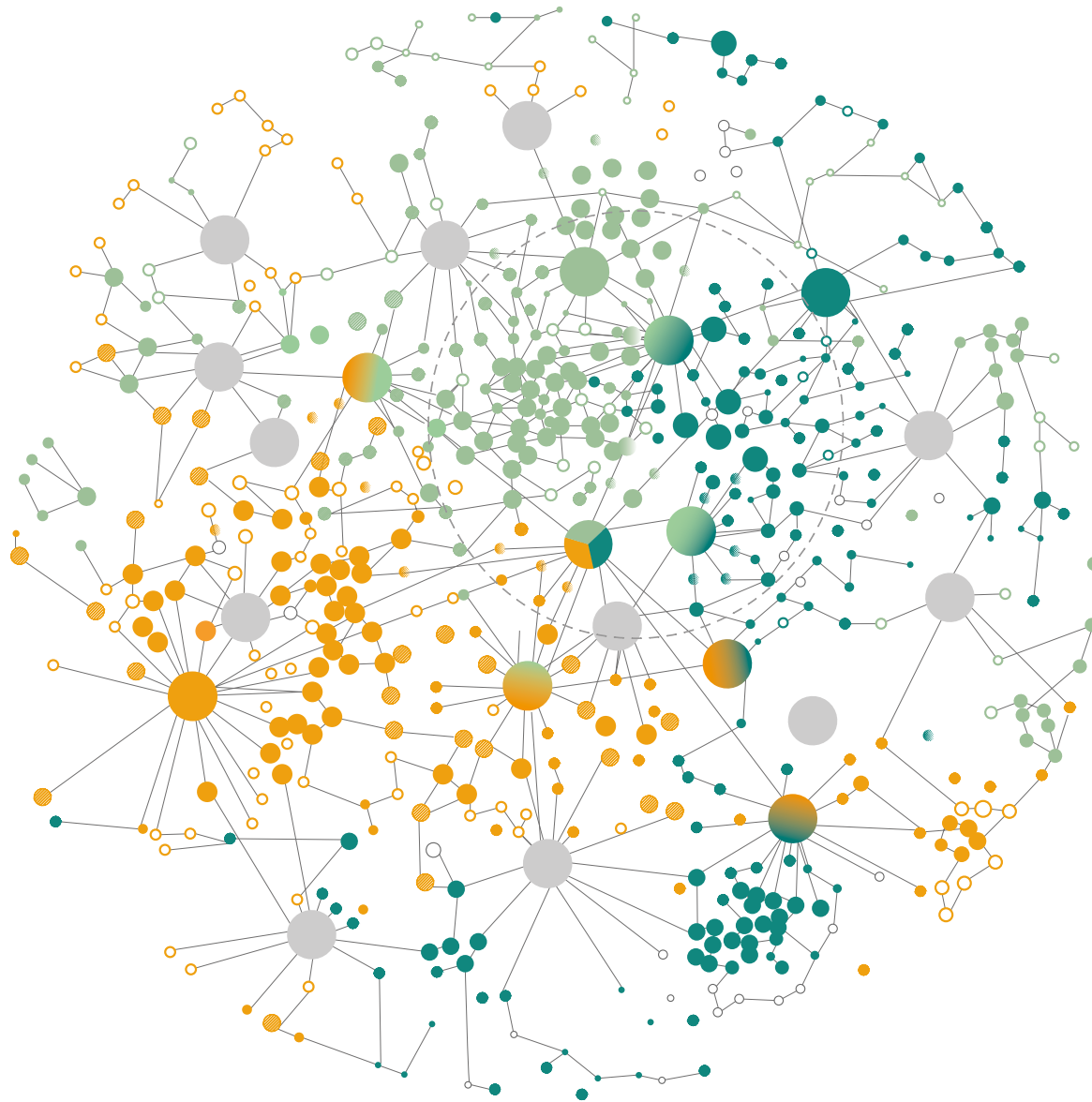
La Fig.6 representa otra parte de la red, complementaria de las anteriores, a una escala menor. Se trata del nodo de categoría nuclear (formado por tres nodos de elementos verde, azul y naranja), con sus entradas y salidas.

Fig.6



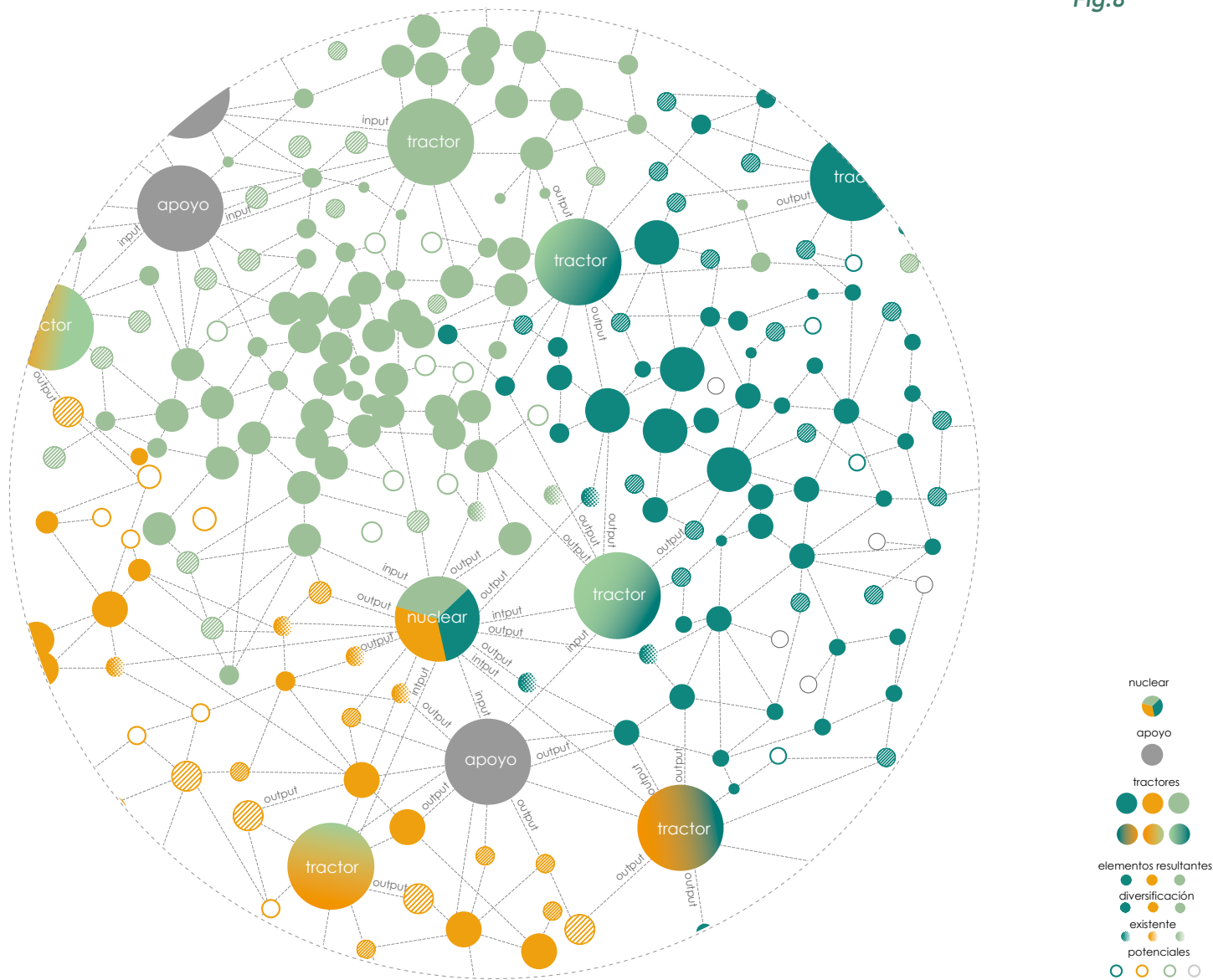
La Figs. 7 representa la **red holística** de redes distribuidas, con toda su complejidad.

Fig.7



La Fig.8 es un aumento del sector encerrado por la circunferencia de la Fig.7, centrada en un nodo-categoría tractor.

Fig.8



6.- Elementos de trabajo: objetivos y resultados.

- 6.1.- Ecosistema verde y azul.
- 6. 2.- Ecosistema naranja.
- 6. 3.- Educación.
- 6. 4.- Sanidad.
- 6. 5.- Comercio, conectividad y logística marítima.
- 6. 6.- Transformación digital.
- 6. 7.- Bienestar social.
- 6. 8.- Turismo inteligente.

Pasamos gradualmente, a partir de este apartado del para qué, el por qué, y el cómo al qué y por quiénes. Se muestran, en extenso, las aportaciones realizadas por cada líder en su correspondiente elemento estratégico.

Las aportaciones se han centrado, en esta primera fase de *Canarias Importa*, en:

- Priorizar objetivos específicos asociados a cada elemento.
- Identificar acciones sostenibles debidas al elemento considerado sobre el resto, a través de la conectividad existente entre ellos (§ 5.7).

Los resultados esperados, centrados en la **diversificación** de la actividad sostenible desarrollada, son de dos tipos (§ 5.6):

- o Creación de diversificación del sistema productivo¹, a partir del objetivo específico considerado, por acción directa del resto.
- o Impulsión al resto de elementos, para estimular sectores/actividad emergente o evolucionar sectores existentes.

Estos resultados, para facilitar su visualización, se presentan, en forma de tablas de tres columnas y nueve filas (objetivos específicos de cada elemento); a pesar de ello, son de gran densidad, ya que muestran setenta y dos objetivos, del orden de cuatrocientas acciones diversificadoras directas, y del orden de trescientas acciones debidas a interacciones entre los nodos (diversificación indirecta). El criterio ha sido incluir todas las aportaciones realizadas por los líderes. En (§ 7.2) ya se priorizan y destilan cada vez más (§ 8.2), pero no se ha querido perder la riqueza de todas las aportaciones.

Para enunciar las acciones, se utilizan distintas denominaciones: programas, planes, verbo en infinitivo o en gerundio asociado a la acción, etc., ya que son de diversa naturaleza y grado. La nomenclatura de la tabla también tiene en cuenta la estructura en red de redes que presenta *Canarias Importa* (§ 5.7); así, se han priorizado las salidas de cada nodo (tipo categoría o elemento), frente a las entradas, cuya misión es facilitar la consecución del objetivo en cuestión, en una de las dos formas de los resultados esperados.

Se presta especial atención a la tabla de los elementos tractores, que se han sintetizado en uno, **Turismo inteligente**, por el significado que tienen como

¹ y/o de acciones sostenibles que lo facilitan y aceleran.

elementos que ponen en marcha y son el primer paso para dar en *Canarias Importa*. De igual manera, se ha hecho con los elementos nucleares, ya que impregnan al resto de elementos, a los priorizados o a otros que se hubiesen podido considerar.

A continuación, se muestran las aportaciones de cada líder/líderes en su elemento; las aportaciones completas se muestran en forma de tablas, a las que se accede mediante el correspondiente enlace activo.

6.1.- Ecosistema verde y azul

Los ecosistemas verde y azul son elementos nucleares en *Canarias Importa*; incluyen todo su capital natural, asociado al capital humano y relacional, representado por el ecosistema naranja.

Sus objetivos específicos impregnan a los del resto de elementos; representan parte sustancial de su nuevo "ADN y de su corazón", que le dota de energía en la red de redes.

Se refuerzan a partir de los elementos potenciadores y son impulsados por los ejes tractores, para conseguir —a partir de sus propios objetivos— diversificación propia, así como para crear sectores emergentes y diversificación del tejido productivo en el resto de los elementos de *Canarias Importa*.

Consideraciones previas:

a.- El desarrollo sostenible de Canarias se nutre de un sistema productivo sostenible, más verde y azul, naranja y digital.

b.- La economía azul debe ser pilar de la diversificación.

c.- Necesitamos nuevas mentalidades para: cooperar, establecer conexiones, sinergias, flujos abiertos de conocimiento y resultados en todo el sistema canario de (I+D+i) verde y azul. Vamos hacia redes y ecosistemas de conocimiento.

d.- Urge un contrato social AA.PP.-EMPRESAS-CONOCIMIENTO-SOCIEDAD CIVIL basado en la solidaridad, el empleo de calidad y la reconstrucción verde y sostenible.

Los niños y las niñas lo aprenden y viven desde los niveles iniciales de educación.

e.- Nos encontramos ante una ventana de oportunidad para reflexionar sobre lo que ha funcionado y lo que no; para pasar a la acción en lo que debemos potenciar, corregir disfunciones o patologías detectadas.

f.- Necesitamos un liderazgo facilitador, que cree liderazgos en cada una de las líneas que propone *Canarias Importa*, al servicio del proyecto común para ayudar a alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 6.1.- Ecosistema verde y azul.

6.2.- Ecosistema naranja

El ecosistema naranja es un elemento nuclear en *Canarias Importa*; incluye todo su capital humano y relacional, asociado al capital natural, representado por los ecosistemas verde y azul.

Sus objetivos específicos impregnan a los del resto de elementos; representan parte sustancial de su nuevo “ADN y de su corazón”, que le dota de energía en la red de redes.

Se refuerza con los elementos potenciadores y es impulsado por los tractores, para: conseguir —a partir de sus propios objetivos— diversificación propia, así como crear sectores emergentes y diversificación (directa e indirecta) del tejido productivo en el resto de los elementos de *Canarias Importa*.

Consideraciones previas:

a.- El desarrollo sostenible de Canarias se nutre de un sistema productivo sostenible, más verde y azul, naranja y digital.

b.- Incluye la economía creativa, que aprovecha y atrae talento, que añade valor, que emprende y se arriesga, innovadora, con un cambio de mentalidad en las AA.PP. y en los modelos de negocio, que la sociedad comparte cada vez más.

c.- Distinguimos entre la aplicación de la creatividad a las actividades con las que siempre se la ha relacionado (industrias creativas) y la creatividad en todo el sistema de desarrollo sostenible, es decir, en sectores que antes no se consideraba que debían incorporarla: la creatividad y la inspiración como generadora de valor añadido, de bienes y servicios.

d.- Preparamos a toda la ciudadanía, especialmente a los jóvenes, para el mundo, tanto si deciden quedarse en Canarias o salir al mundo: están preparados y pueden, si quieren.

e.- Urge un contrato social AA.PP.-EMPRESAS-CONOCIMIENTO-SOCIEDAD CIVIL basado en la solidaridad, el empleo de calidad y la reconstrucción verde y sostenible.

f.- Se recomienda a los poderes públicos que eviten subastas y opten por valorar los servicios desde un punto de vista que tenga en cuenta la calidad de la prestación, que el mismo sea sostenible, la innovación que incorpora, etc. Favorecer cambios en la contratación con consultas al mercado, unos poderes públicos emprendedores e innovadores, atribuir menor valoración al precio en la adjudicación y fomentar la estimación de valores sociales, ambientales o de innovación tecnológica son clave.

g.- Nos encontramos ante una ventana de oportunidad para reflexionar sobre lo que funciona y lo que no; para pasar a la acción en lo que debemos potenciar, corregir disfunciones o patologías detectadas.

[Tabla 6.2.- Ecosistema naranja.](#)

6.3.- Educación

La educación es un elemento potenciador en *Canarias Importa*.

Sus objetivos específicos se impregnan de los elementos nucleares, que representan parte sustancial de su nuevo “ADN y de su corazón”, que le dota de energía en la red de redes.

Se refuerza con el resto de los elementos potenciadores y es impulsada por los tractores, para conseguir —a partir de sus propios objetivos— diversificación propia, así como crear sectores emergentes y diversificación (directa e indirecta) del tejido productivo en el resto de los elementos de *Canarias Importa*.

Consideraciones previas:

a.- La educación es un eje transversal esencial y prioritario, junto al sistema sociosanitario, para todo el desarrollo sostenible y diversificado de Canarias.

b.- La COVID-19 ha puesto en evidencia las debilidades que venía arrastrando el Sistema de Educación en España y, con mayor incidencia, en Canarias.

- c.- Nos encontramos ante una ventana de oportunidad para reflexionar sobre lo que funciona y lo que no; para pasar a la acción en lo que debemos potenciar, corregir disfunciones o patologías detectadas.
- d.- Las bases para la actuación deben concertarse en mejorar la calidad, el rendimiento y la equidad.
- e.- Ser conscientes de que Canarias necesita un nuevo Pacto Social por la Educación, independientemente de las competencias que se tengan.
- f.- Saber que nos encontramos en la Sociedad del Aprendizaje permanente: aprender, desaprender y reaprender, para lo cual se necesitan excelentes y actualizados profesores.
- g.- Evolución del actual [OBIDIC](#) (Observatorio de la I+D+i de Canarias). Nueva gobernanza y [cumplimiento \(compliance\)](#). Muchas personas desconocen su existencia.
- h.- Se recomienda a los poderes públicos que eviten subastas y opten por valorar los servicios desde un punto de vista que tenga en cuenta la calidad de la prestación, que el mismo sea sostenible, la innovación que incorpora, etc. Favorecer cambios en la contratación con consultas al mercado, unos poderes públicos emprendedores e innovadores, atribuir menor valoración al precio en la adjudicación y fomentar la estimación de valores sociales, ambientales o de innovación tecnológica es clave.
- i.- Urge un contrato social AA.PP.-EMPRESAS-CONOCIMIENTO-SOCIEDAD CIVIL basado en la solidaridad, el empleo de calidad y la reconstrucción verde y sostenible.

[Tabla 6.3.- Educación.](#)

6. 4.- Sanidad

La sanidad es un elemento potenciador en *Canarias Importa*.

Sus objetivos específicos se impregnan de los elementos nucleares, que representan parte sustancial de su nuevo "ADN y de su corazón", que le dota de energía en la red de redes.

Se refuerza con el resto de los elementos potenciadores y es impulsada por los tractores, para conseguir —a partir de sus propios objetivos— diversificación propia, así como para crear sectores emergentes y diversificación (directa e indirecta) del tejido productivo en el resto de los elementos de *Canarias Importa*.

Consideraciones previas:

- a.- La sanidad es un eje transversal esencial y prioritario, junto a la educación, para el desarrollo sostenible y diversificado de Canarias.
- b.- La sanidad debe estar en el centro de todas las políticas; y apostar por nuevas alianzas público-privadas, en las que se distinga entre la prestación del servicio y la financiación de este. Un desarrollo sostenible implica equidad en el sistema salud-economía.
- c.- Se necesita profesionalización y continuidad en la gestión de la sanidad pública.
- d.- Hay que apostar por la transformación digital de la sanidad, no solo por su digitalización y “digitación”. Se necesita un sistema de vigilancia-control-alertas tempranas. Disponer de un Plan Canario de Emergencia Social, aprendiendo de lo sucedido en el caso de la COVID-19.
- e.- Reducir desigualdades, mediante políticas activas, con perspectiva integrada y transversal.
- f.- Mejorar la coordinación, cooperación y homogeneización entre islas y provincias: de recursos y de necesidades. Equidad.
- g.- Se recomienda a los poderes públicos que eviten subastas y opten por valorar los servicios desde un punto de vista que tenga en cuenta la calidad de la prestación, que el mismo sea sostenible, la innovación que incorpora, etc. Favorecer cambios en la contratación con consultas al mercado, unos poderes públicos emprendedores e innovadores, atribuir menor valoración al precio en la adjudicación y fomentar la estimación de valores sociales, ambientales o de innovación tecnológica es clave.
- h.- Aprobar, cumplir, implementar y evaluar los resultados de un plan sociosanitario de Canarias.
- i.- Urge un contrato social AA.PP.-EMPRESAS-CONOCIMIENTO-SOCIEDAD CIVIL basado en la solidaridad, el empleo de calidad y la reconstrucción verde y sostenible.

6.5.- Comercio, conectividad y logística

El comercio, la conectividad y la logística son elementos potenciadores en *Canarias Importa*.

Sus objetivos se impregnan de los elementos nucleares, que representan parte sustancial de su nuevo “ADN y de su corazón”, que le dota de energía en la red de redes.

Se refuerza con el resto de los elementos potenciadores y es impulsada por los tractores, para conseguir —a partir de sus propios objetivos— diversificación propia, así como para crear sectores emergentes y diversificación (directa e indirecta) del tejido productivo en el resto de los elementos de *Canarias Importa*.

Consideraciones previas:

- a.- Transición hacia energías limpias de carbono en todos los sectores de la economía canaria: puertos y transporte. “No es solo cambiar de un tipo de energía a otro, sino de preguntarse qué hace falta para eso”.
- b.- Canarias, por sus características geográficas, tiene una gran dependencia del exterior. Su vulnerabilidad es mayor que la del resto del territorio español; las crisis se agravan en Canarias, principalmente por dos razones: dependencia del turismo y por su vulnerabilidad social.
- c.- Adaptar todos los sectores para dotarlos de mayor resiliencia, agilidad y flexibilidad.
- d.- La gran apuesta es adaptar los puertos canarios a la [estrategia estatal de Puertos 4.0](#): puertos más verdes, innovadores, digitales y seguros. Puertos integrados en las ciudades: el caso del Puerto de La Luz. Esta acción, por motivos metodológicos, se ha descompuesto en varios objetivos específicos.
- e.- El Puerto de La Luz y de Las Palmas es el referente del sistema portuario canario.
- f.- Conviene tener una perspectiva a medio y largo plazo: los puertos competidores africanos están creciendo muy deprisa.
- g.- El transporte aéreo está orientado a la movilidad de personas y de productos de pequeño volumen y de gran valor añadido.
- h.- Se recomienda a los poderes públicos que eviten subastas y opten por valorar los servicios desde un punto de vista que tenga en cuenta la calidad de

la prestación, que el mismo sea sostenible, la innovación que incorpora, etc. Favorecer cambios en la contratación con consultas al mercado, unos poderes públicos emprendedores e innovadores, atribuir menor valoración al precio en la adjudicación y fomentar la estimación de valores sociales, ambientales o de innovación tecnológica es clave.

i.- Urge un contrato social AA.PP.-EMPRESAS-CONOCIMIENTO-SOCIEDAD CIVIL basado en la solidaridad, el empleo de calidad y la reconstrucción verde y sostenible.

Tabla 6.5.- Comercio, conectividad y logística.

6.6.- Transformación digital

La transformación digital es un elemento potenciador en *Canarias Importa*.

Sus objetivos se impregnan de los elementos nucleares, que representan parte sustancial de su nuevo “ADN y de su corazón”, que le dota de energía en la red de redes.

Se refuerza con el resto de los elementos potenciadores y es impulsada por los tractores, para conseguir —a partir de sus propios objetivos— diversificación propia, así como para crear sectores emergentes y diversificación (directa e indirecta) del tejido productivo en el resto de los elementos de *Canarias Importa*.

Consideraciones previas:

- a.- Conviene distinguir entre tres términos que en español —sobre todo, los dos primeros— se suelen utilizar como sinónimos, aunque en inglés tienen significados diferentes y son muy utilizados: [digital transformation](#), [digitalization](#) y [digitization](#).
- b.- El desarrollo sostenible de Canarias se nutre de un sistema productivo sostenible, más verde y azul, naranja y digitalizado.
- c.- Hay que plantearse a qué ritmo incorporar (en la vida, en el gobierno y en el trabajo) las distintas olas disruptivas digitales, cada vez más frecuentes y profundas. La escalabilidad y la interoperabilidad de los sistemas digitales es crucial.
- d.- Educar para la digitalización es más importante que digitalizar la educación.

e.- Las AA.PP. deben ser motor tractor para la transformación digital del sistema productivo y para las nuevas formas emergentes de gobernanza y de cooperación público-privada.

f.- La ciberseguridad, la protección de datos personales y el alcance de la naturaleza y concepto de la propiedad intelectual son elementos esenciales que considerar.

g.- La Transformación digital facilita, refuerza e impulsa la evolución hacia un sistema productivo sostenible, más verde, azul y naranja para Canarias. Es elemento estratégico transversal a todos los sectores económicos, sociales y ambientales.

h.- Evolución de la actual [ACIISI](#) (Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información). Nueva gobernanza y [cumplimiento \(compliance\)](#). Muchas personas desconocen su existencia.

i.- La estrategia de Canarias debe estar alineada con: a) [Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027](#); b) [Plan España Digital 2025](#); y c) [European Strategy for Data](#).

[Tabla 6.6.- Transformación digital.](#)

6.7.- Bienestar social

EL bienestar social es un elemento potenciador en *Canarias Importa*.

Sus objetivos se impregnan de los elementos nucleares, que representan parte sustancial de su nuevo “ADN y de su corazón”, que le dota de energía en la red de redes.

Se refuerza con el resto de los elementos potenciadores y es impulsada por los tractores, para conseguir —a partir de sus propios objetivos— diversificación propia, así como para crear sectores emergentes y diversificación (directa e indirecta) del tejido productivo en el resto de los elementos de *Canarias Importa*.

La tendencia es considerar conjuntamente el sistema sociosanitario, como el más adecuado para tratar y mitigar la problemática asociada de toda la población, incidiendo en los grupos más vulnerables y excluidos.

Consideraciones previas:

- a.- El bienestar social, integrado en el sistema sociosanitario, es un eje transversal esencial y prioritario, junto a la educación, para el desarrollo sostenible y diversificado de Canarias.
- b.- Sus claves centrales son: empleo de calidad y una mejora del bienestar de la población canaria.
- c.- Implementar todas las políticas con los principios de justicia social y equidad. Simplificar la burocracia, en todas las relaciones con las AA.PP., para lo cual se necesita una administración más ágil, para dar respuesta en el momento que se necesita.
- d.- Impulsar las empresas de economía social y solidaria, y el empleo con apoyo.
- e.- Impulsar el desarrollo de proyectos de innovación social desde la perspectiva comunitaria, y proyectos de I+D+i donde la transformación digital sea una plataforma para agilizar la gestión, coordinación, comunicación, así como una fuente de apoyos.
- f.- Reducir desigualdades, mediante políticas activas, con perspectiva integrada y transversal
- g.- Cogobernanza e innovación desde una colaboración estable y sostenible entre AA.PP., sector privado y tercer sector.
- h.- Se recomienda a los poderes públicos que eviten subastas y opten por valorar los servicios desde un punto de vista que tenga en cuenta la calidad de la prestación, que el mismo sea sostenible, la innovación que incorpora, etc. Favorecer cambios en la contratación con consultas al sector privado, al tercer sector, y con unos poderes públicos emprendedores e innovadores; atribuir menor valoración al precio en la adjudicación; y fomentar la estimación de valores sociales, ambientales o de innovación tecnológica es clave.

Tabla 6.7.- Bienestar social.

6.8.- Turismo inteligente

El turismo inteligente es el elemento tractor del ecosistema *Canarias Importa*.

Como elemento tractor, facilita el arranque de todo el ecosistema, al arrastrarlo hacia el desarrollo sostenible de Canarias; al tiempo que evoluciona el propio sector

productivo, que ha sido tradicional en Canarias y que ha ido bien. Se trata de un turismo evolucionado, el Turismo inteligente, que crea diversificación propia y que facilita diversificación en el resto de los elementos.

Sus objetivos se impregnan de los elementos nucleares, que representan parte sustancial de su nuevo "ADN y de su corazón", que le dota de energía en la red de redes.

Se refuerza con los elementos potenciadores, que actúan como palanca para alcanzar sus propios resultados esperados.

Consideraciones previas:

a.- Se cambia el concepto e imagen del turismo, que hasta ahora nos ha servido. El turismo que se propone para Canarias es uno verde, azul, naranja, sostenible y digital, que contribuya a la cohesión e integración social del territorio.

b.- Un turismo que debe contribuir significativamente, según su peso en el PIB, a la disminución del paro y de la pobreza endémica.

c.- Da lugar a un proyecto "paraguas", que actúa como prototipo, y primer paso que dar: *Senior Resort & School Lab* (§ 8.1). Pone en acción la aspiración de que Canarias sea un laboratorio natural.

d.- Al ser el primer paso que dar (2023), debe ser el puente entre el Plan para la Reactivación Social y Económica de Canarias, 2021-2023 ([Plan Reactiva Canarias](#)) del Gobierno de Canarias y *Canarias Importa*.

e.- Hay que aprender lo que la COVID-19 ha acelerado y ya sabíamos: la economía de Canarias no puede depender de un monocultivo. No hay que reducir su importancia cualitativa, pero sí diversificar el sistema productivo, en un modelo de "larga cola" ("muchos de poco").

f.- Se recomienda a los poderes públicos que eviten subastas y opten por valorar los servicios desde un punto de vista que tenga en cuenta la calidad de la prestación, que el mismo sea sostenible, la innovación que incorpora, etc. Favorecer cambios en la contratación con consultas al sector privado, al tercer sector, y con unos poderes públicos emprendedores e innovadores; atribuir menor valoración al precio en la adjudicación; y fomentar la valoración de valores sociales, ambientales o de innovación tecnológica es clave.

g.- Se necesita cogobernanza e innovación desde una colaboración estable y sostenible entre AA.PP. y el sector privado, con una evolución en la mentalidad de ambos.

h.- Pasamos de atraer solo turistas —que también— a “exportar” servicios turísticos de alto valor añadido, “empaquetados” como productos. La marca ya es conocida y reconocida, aunque necesitaremos *marketing* digital de su evolución.

Tabla 6.8.- Turismo inteligente.

El conjunto de las tablas suministra datos, información y conocimiento a las redes, que conforman el mapa holístico. Cuando se realice esta tarea se dispondrá de matrices como se indica en la Fig. 9, que facilitarán la simulación digital del mapa holístico.

Fig.9



Las consideraciones de este apartado, con sus correspondientes tablas, han sido lideradas por las diez personas (§ 5.7) que forman —junto al equipo de coordinación— el **Centro Nervioso Viable** (CNV) de *Canarias Importa* (§ 8.3); y cuyas aportaciones son mayores que la suma de las aportaciones individuales.

En el apartado siguiente se priorizan diez Programas de Acción, con treinta incentivos a la inversión (§4.2), con sus acciones y diversificaciones correspondientes, para orientar la viabilidad de *Canarias Importa* a medio plazo. Con ello pasamos a la segunda aportación de valor de esta iniciativa (§ 5.6): la propuesta de un **Manual de Orquestación** ([*Business Orchestation*](#)).

7.- Manual de orquestación.



7.1.- Objetivo y criterios de priorización.

7.2.- Diez programas, con treinta incentivos.

Los resultados del apartado anterior, que representan el conjunto de las aportaciones de los líderes, son demasiado amplios para ser operativos, por lo que hay que priorizar y focalizar, según unos criterios que deben ser coherentes con el apartado (§ 5), es decir, impregnados del propósito, transparentes, claros y viables. Indudablemente, al priorizar algunos, quedan fuera otros, lo cual no significa que no sean importantes, por lo que hay que asumir el riesgo.

La propuesta es hacerlo desarrollando la idea de [orquestración de ecosistemas](#)¹, mediante Centros Nerviosos Viables (CNV) (§ 8.3).

Esta es la segunda aportación de *Canarias Importa: un manual de orquestración* (§ 5.6), para la conexión, alineación e impulso de los recursos de las distintas instituciones. Identifica diez programas con treinta incentivos a la inversión como hoja de ruta orquestadora, que permita priorizar y orientar los recursos de manera más inteligente, decidida y virtuosa para la implantación del cambio de modelo.

En la situación actual hay que superar debates estériles, del tipo qué priorizamos: la salud o la economía, lo urgente o lo importante, lo inmediato o el futuro; hay que cambiarlo todo o no; lo público es mejor que lo privado o al revés; etc. Ambos posicionamientos se pueden considerar los extremos de un continuo, entre los que se debe navegar con agilidad, flexibilidad y humildad no exenta de asertividad, para lo cual se necesita liderazgo a todos los niveles. Lo que parece cierto es que el mundo está cambiando y lo va a hacer más, "nada" va a ser lo que era². Ante ello, se debe plantear, individual y colectivamente, el cambio de mentalidad que se necesita para contestar a preguntas de siempre y a otras nuevas que surjan.

En el entorno actual no se puede —o no se debería— separar el corto plazo (lo urgente) del largo (el futuro); y, a ser posible, que el primero no hipoteque al segundo, sobre todo, a las futuras generaciones y al Planeta. Las generaciones jóvenes no pueden quedar desamparadas ante un futuro, que cada vez se prevé más volátil, incierto, complejo y ambiguo, especialmente para ellas.

¹ La manera como una institución forma y coordina una variedad de nodos (individuos, unidades de negocio en las empresas, departamentos universitarios, grupos e institutos de investigación, diferentes niveles de administraciones públicas, etc.) de una manera novedosa para aprovechar una oportunidad. Estas instituciones manejan recursos relevantes que utilizan para viabilizar un proyecto conjunto con un propósito común. Los nodos pueden ser muy variados y son orquestrados bajo premisas de: transparencia, resultados/riesgos compartidos y con una aplicación sencilla de estructuras competitivas complejas.

² La automatización de procesos, mediante la inteligencia artificial (*Artificial Intelligence*) y el autoaprendizaje (*machine learning*), es imparable; (casi) **todo** se transformará tal como lo conocíamos.

En Canarias, debemos aprender de lo que se podría haber hecho mejor y no se hizo; de leyes, normativas e iniciativas que se aprobaron y no se desarrollaron; del cumplimiento, seguimiento y evaluación de acciones desarrolladas; etc. Muchas de ellas no dependen estrictamente de la financiación —que también—, sino del cambio de actitud, de la continuidad, la profesionalidad y de la coherencia en la cadena de actores. Por último, debemos aprender de experiencias de nuestro entorno, nacionales y extranjeras, que han hecho posibles actuaciones que aquí parecen utópicas.

7.1.- Objetivo y criterios de priorización

El objetivo es desarrollar un sencillo manual de orquestación para la conexión, alineación e impulso de los recursos de las distintas Instituciones. Para ello se identifican diez programas con treinta incentivos a la inversión como hoja de ruta orquestadora, que permitan priorizar y orientar los recursos de manera más inteligente, decidida y virtuosa para la implantación del cambio de modelo.

Los criterios seguidos para esta selección han sido los siguientes:

- Priorizar programas que tengan, *a priori*, el mayor potencial multiplicador, tanto en los nodos como en las conexiones en la red de redes que es *Canarias Importa* (§ 5.7).
- Buscar equilibrio entre diversificación del sistema productivo, impulso de sectores emergentes y de evolución de sectores existentes, con potencial y capacidad de mejora.
- Seleccionar aquellos que, *a priori*, puedan/deban tener un impacto económico, social y ambiental equilibrado.
- Buscar un equilibrio entre las tres categorías de elementos que *Canarias Importa* considera.
- Facilitar el equilibrio, dinámico y estable, entre tres escenarios posibles para Canarias: [corto plazo](#) (2020)³, medio plazo (2025) y largo plazo (2030)

³ Plan Reactiva Canaria, para la reactivación social y económica de Canarias.

y más). *Canarias Importa* se ocupa del segundo y el tercero de estos escenarios; su corto plazo es el 2023, por lo que hay que tender puentes entre 2020 y 2023, y especialmente hacerlo en el primer paso por dar, relacionado con el Turismo inteligente.

7.2.- Diez programas de acción

Los Elementos Estratégicos, interactuando entre sí, permiten focalizarse en diez Programas de Acción, que seleccionan una amplia gama de **Incentivos a la Inversión**, con las correspondientes acciones, para dinamizar la diversificación, crear sectores emergentes, y potenciar los ya existentes. Entre ellos se encuentran los treinta incentivos, que figuran en la parte central de la [infografía](#) (§ 4.2).

Los diez **Programas de Acción**, con sus **Incentivos a la Inversión** son:

Incentivos a la Inversión para:

1) Programa Social

- 1.- Disminución del paro y la pobreza: empleo con acompañamiento.
- 2.- Innovación Social y Dinamización de Empresas con Valor Social.

2) Programa Planeta

- 3.- Mitigación, prevención y adaptación al Cambio Climático (2021-2030).
- 4.- Reducción de Emisiones y Transición Energética (2021-2030).
- 5.- Plan Verde de Canarias 2021-2030.
- 6.- Economía Circular: ciudades y barrios circulares.

3) Programa Inteligencia

- 7.- Transformación digital de Canarias: ecosistemas y plataformas de cooperación y gestión.
- 8.- *Hubs* de I+D+i empresariales, con administraciones públicas y conocimiento. Inteligencia colectiva y eficiencia.
- 9.- *Startups* basadas en tecnología y conocimiento.

10.- Atracción de inversiones en la Zona Especial Canaria: nichos prioritarios en un entorno económico y social adecuado.

4) Programa Gobernanza

11.- Innovación en la colaboración/asociación público-privada, que afecta a todos sus actores: proyectos e iniciativas conjuntas.

12.- Dinámicas de participación: construcción de sociedad civil.

5) Programa Salud

13.- Atención Primaria y Salud Pública.

14.- Asistencia a personas mayores y segmentos sociales más vulnerables.

6) Programa Talento Base

15.- Reducción del absentismo, abandono y del fracaso escolar en los niveles iniciales del sistema formal (primaria, secundaria y Formación Profesional).

16.- Centros de Excelencia en Formación Profesional: tecnología, innovación aplicada y emprendimiento. Reconocer su valor económico y social para el futuro de Canarias.

48

7) Programa Idiomas

17.- Bilingüismo en el sistema público y concertado. Acreditación niveles europeos (MCER): objetivo mínimo nivel B.

18.- Impulso, seguimiento y evaluación de programas existentes, promovidos por la Consejería de Educación, con directrices europeas.

19.- Formación real y eficaz del profesorado: formación inicial y formación continua.

8) Programa Turismo

20.- Inteligencia turística en todo el ecosistema y cadena de valor.

21.- Reconversión alojativa para alojamiento seniors y personas con diferentes discapacidades, en naturaleza y grado.

22.- Desarrollo de *hubs* de I+D+i con marcas de reconocimiento internacional.

9) Programa Mar

- 23.- Impulso al Ecosistema azul de I+D+i: empresariales, con administraciones públicas y conocimiento. Inteligencia colectiva y eficiencia.
- 24.- Ecosistema de I+D+i en desalación, ciclo integral del agua y su reutilización: eficiencia en la gestión y disminución de la huella ecológica.
- 25.- Protección ambiental del medio costero y marino-marítimo, sin olvidar el terrestre.
- 26.- Oceanografía, acuicultura sostenible y biotecnología marina: *hubs* de I+D+i empresariales, con administraciones públicas y conocimiento. Inteligencia colectiva y eficiencia.

10) Programa Comercio-Conectividad-Logística:

- 27.- Programa nacional Puertos 4.0: transformación y eficiencia.
- 28.- Innovación en la cadena logística portuaria y multimodal.
- 29.- Impulsar la inteligencia de la conectividad.
- 30.- Gestión eficiente y eficaz en la logística del comercio electrónico, desde/hacia Canarias. Empoderar a pymes, microempresas y autónomos: impulsar su transformación digital.

Estos programas con los incentivos a la inversión son los que se visualizan en la parte central de (§ 4.2).

Conviene desarrollar tablas como las de(§ 6), pero ya no corresponden a esta primera fase de *Canarias Importa* (§ 8.3). *No obstante, se describen las características que deberían incorporar.*

¿Qué debe incluir cada uno de estos Programas, desde la perspectiva de *Canarias Importa*?

Una ficha que incluya:

- a) El propósito sistémico del Programa.

- b) Los resultados que pretende alcanzar:
 - b₁.- Diversificaciones directas que crea.
 - b₂.- Sectores existentes que impulsa.
 - b₃.- Sectores emergentes que dinamizan.
- c) Las conectividades que crea (entradas y salidas al mismo).
 - c₁.- Relación con objetivos específicos de cada elemento (§ 6).
Efecto tractor que recibe del proyecto “paraguas” piloto (entradas y salidas).
 - c₂.- Relación con los elementos nucleares (entradas y salidas).
 - c₃.- Relación con los elementos potenciadores (entradas y salidas).

El siguiente apartado aborda la tercera aportación de *Canarias Importa*: una propuesta de acciones piloto, asociadas al proyecto “paraguas”, que permitan pasar de forma inmediata a la acción; desarrollando un sistema productivo sostenible, diversificado, inteligente, resiliente y con proyección internacional. Se trata de una sugerencia, podrían existir otras, para pasar de la teoría a la realidad, desde ya.

8.- Propuesta de acciones piloto: pasando a la acción.



8.1.- Proyecto "paraguas".

8.2.- Dieciocho acciones piloto.

8.3.- Centro Nervioso Viable.

Representa la tercera aportación de *Canarias Importa*: la propuesta de dieciocho acciones piloto, de las ideas a la acción, vinculadas a los programas de acción e incentivos a la inversión priorizados (§ 7.2), enmarcadas en un proyecto “paraguas” (§ 8.1). Este proyecto actúa como motor que pone en marcha a todo el sistema, desarrollando diversificación, sectores emergentes y evolucionando sectores ya existentes.

Hasta ahora teníamos una perspectiva sistémica de *Canarias Importa*, que gradualmente se ha ido concretando, hasta materializarla en algo concreto, como se dice popularmente “bajando la pelota al pie”. En estas situaciones tan complejas e inciertas, es fundamental decidir ¿por dónde comenzar?; identificar el primer paso a dar es esencial. *Canarias Importa* ofrece una sugerencia.

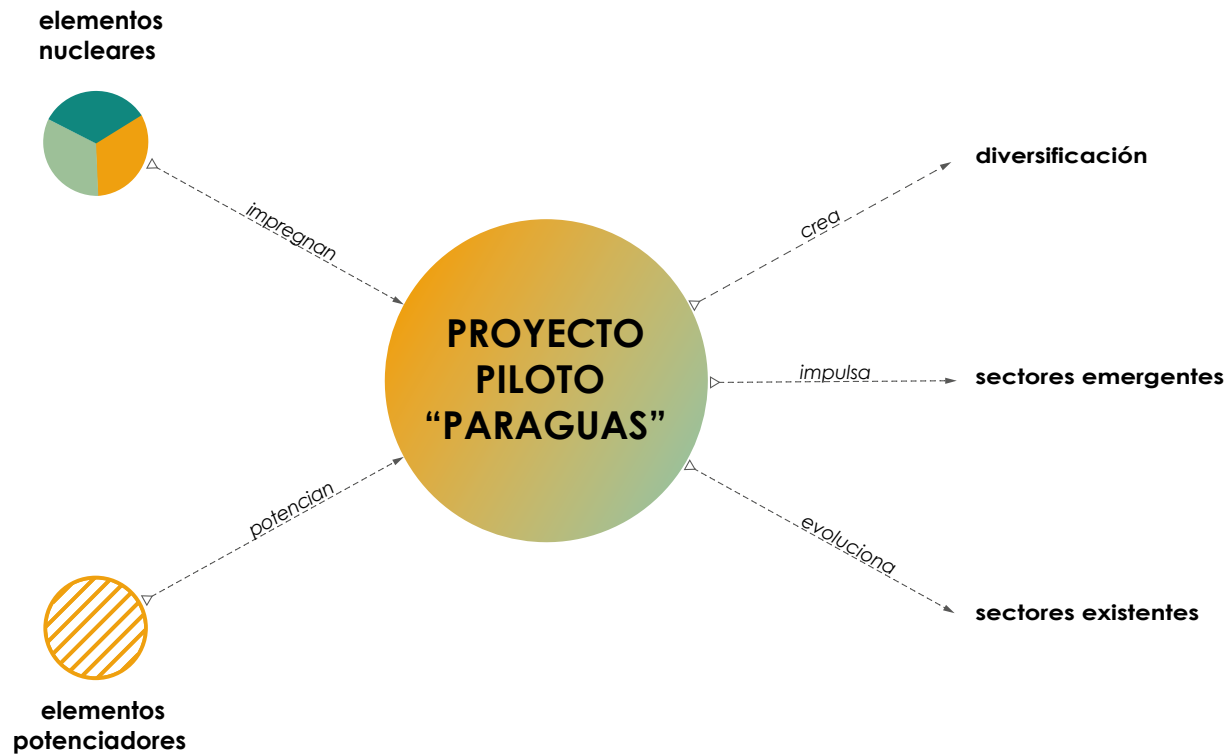
8.1.- Proyecto “paraguas”

El proyecto piloto será un prototipo de **Senior Resort School & Lab**, es decir, un microdestino que integre un hotel y servicios complementarios asociados a las personas mayores, que hagan de Canarias un destino líder mundial en dicho sector, potenciando alrededor del mismo toda una economía **silver**, creativa, digital y sostenible.

Canarias Importa es consciente de que la manera de dinamizar todo el proceso es utilizar lo que hemos hecho, lo que nos ha ido bien, lo que sabemos hacer, y por lo que somos conocidos y reconocidos en el mundo: el **Turismo**. Indudablemente, se han hecho cosas bien y otras, quizás, se podrían haber hecho de otra forma; lo cual es fácil de afirmar cuando ya tenemos una perspectiva del pasado. Por lo tanto, el primer paso para dar debe estar relacionado con esta actividad. Debe ser un turismo evolucionado y, por lo tanto, inteligente, sabio, con el “ADN y su corazón” que se propone (verde, azul y naranja), y con elementos estratégicos potenciadores cada vez más inteligentes. La finalidad es arrancar de forma inmediata, siendo palanca, hacia un modelo económico, social y ambiental sostenible y diversificado.

En la Fig. 11 se representa de forma sistémica cómo el proyecto piloto ejerce su acción de arrastre sobre el conjunto de *Canarias Importa*.

Fig.11



Este proyecto "paraguas" incluirá:

- i) Un hotel escuela como lugar para experimentar nuevas metodologías, y formar con nuevos contenidos académicos, profesionales y para la vida.
- ii) Un hotel laboratorio que se convierta en líder mundial del *hub* de datos, para el Turismo inteligente.
- iii) Un nuevo concepto de alojamiento senior para la transformación de hoteles y nuevas formas residenciales.
- iv) Una nueva marca, para crecer y exportar a todo el mundo.
- v) Un modelo inteligente de diseño de actividades y experiencias basadas en emociones.
- vi) Un *hub* de innovación, con capacidad de dinamización de startups digitales, creativas y de nuevos modelos de negocio.

- vii) Un microdestino inteligente 100 % digital y verde, con medida de la huella ecológica, capacidad del compromiso con el cambio climático y con integración de experiencias de realidad extendida, que minimicen el desplazamiento.
- viii) Un modelo arquitectónico y paisajístico de diseño, rehabilitación y gestión sostenible, como base para el desarrollo de ciudades aumentadas.
- ix) Un modelo de atención primaria basado en nuevas dinámicas e interconexión e interoperabilidad de datos.
- x) Un prototipo de asociación público-privada.

Se puede profundizar en estos elementos diferenciales en la tabla (§ 6.8).

Es importante poder seguir el cumplimiento¹ de lo que se desea, en cuanto a las características que debe incorporar el proyecto; tanto en el diseño, como en la ejecución y gestión de este. Hay que tener en cuenta que debe ser coherente con el propósito, cultura e identidad de *Canarias Importa*, así como con sus requisitos operativos y resultados esperados (§ 5.6).

54

8.2.- Dieciocho acciones piloto

El proyecto “paraguas”, como piloto, con las características que se sugiere que incorpore, desarrollará **dieciocho acciones piloto**, que arrastrarán, actuando como palanca, a programas de acción de los diez priorizados (§ 7.2). Su acción tractora sobre los diferentes nodos o programas de acción, será diferente tanto en cuanto al grado como a la naturaleza de esta; pero funcionará como un ecosistema que se autoalimenta y autogestiona, en gran parte debido a la atención, transparencia y pericia del Centro Nervioso Viable, y al compromiso de los diferentes agentes implicados.

Las dieciocho acciones piloto se presentan en forma de simples fichas, estimativas, susceptibles de ampliar en la fase siguiente de *Canarias Importa*.

¹ Este cumplimiento (compliance) se refiere tanto al cumplimiento de la legislación vigente, como a los principios rectores de *Canarias Importa*.

Senior Resort School & Lab
 Proyecto "paraguas", para conectar e incentivar las 18 acciones piloto

Acción piloto 1
Programa Planeta:

Incentivo a la inversión en mitigación, prevención y adaptación al cambio climático

| | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Plantación de espacio y bosque de captura de CO ₂ (<i>Blue Carbon</i>). Experimento de plantación artificial (<i>NETs</i>). |
| Inversión estimada: | €4M - €6M |
| Temporalidad: | 4 años |
| Fuente: | GobCan 30% - Europa 70% |

Acción piloto 2
Programa Planeta:

Incentivo a la inversión en plan verde

| | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Concurso de Arquitectura Sostenible para el Resort. Manual de Edificación Sostenible. Modelo de incentivo en licitación pública y promoción para arquitectura sostenible. |
| Inversión estimada: | €1M - €2M |
| Temporalidad: | 2 años |
| Fuente: | Europa 60% - GobCan 40% |

Acción piloto 3
Programa Planeta:

Incentivo a la inversión en la economía circular

| | |
|---|--|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Modelo de procesos de economía circular. Manual de Alojamiento ZERO. Equipamiento para implantación. Modelo de incentivo en licitación pública para inversiones ZERO. |
| Inversión estimada: | €5K - €1M |
| Temporalidad: | 1 año |
| Fuente: | GobCan 40% - Europa 50% - Privado 10% |

Acción piloto 4
Programa Inteligencia:
Incentivo en la Transformación digital

| | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Digitalización 100% de los procesos del resort. Robotización en todos los procesos. Realidad extendida en todos los procesos. Manual de digitalización, robotización y RE de procesos. |
| Inversión estimada: | €4M - €6M |
| Temporalidad: | 3 años |
| Fuente: | Europa 70% - Privado 30% |

Acción piloto 5
Programa Inteligencia:
Incentivo a la inversión en startups

| | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Diseño de retos y necesidad de soluciones para la digitalización. Co-inversión de empresas con nuevas iniciativas. |
| Inversión estimada: | €10M |
| Temporalidad: | 5 años |
| Fuente: | Privado 80% - GobCan 20% |

Acción piloto 6
Programa Talento Base:
Incentivo a la inversión en centros de excelencia en FP

| | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Centro Experimental de Formación Profesional Dual (Turismo). Equipamiento innovador basado en RV, robótica y 3D. Red de empresas innovadoras para FP. Desarrollo de retos y contenidos. Capital Semilla para 20 startups nacidas de FP. |
| Inversión estimada: | €1 - €1,5M |
| Temporalidad: | 2 años |
| Fuente: | GobCan 60% - Europa 20% - Privado 20% |

| Acción piloto 7 Programa Social: Incentivo a la inversión en innovación social | |
|--|--|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Listado de retos sociales. Concurso de emprendimiento social. Comunidad Open con datos abiertos del resort. Capital semilla para 10 <i>startups</i> sociales. |
| Inversión estimada: | €1,5M - €2M |
| Temporalidad: | 4 años |
| Fuente: | Europa 40% - Privado 60% |

| Acción piloto 8 Programa Gobernanza: Incentivo a la inversión en proyectos e iniciativas publico-privadas | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Comisión técnica de seguimiento público-privado. Modelo de gobernanza para iniciativas público-privadas. Experimento de Ventanilla Única para proyectos transformadores público-privados. Diseño de actualización de pliegos como mecanismo de incentivador a la transformación y diversificación. |
| Inversión estimada: | €250K - €500K |
| Temporalidad: | 1 año |
| Fuente: | GobCan 100% |

| Acción piloto 9 Programa Salud: Incentivo a la inversión en asistencia personas mayores | |
|---|--|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Centro de Atención Primaria Experimental Robotizado. Prototipo de integración internacional de datos. Desarrollo de asistencia virtual para personas mayores, aisladas y desfavorecidas. |
| Inversión estimada: | €3M - €5M |
| Temporalidad: | 5 años |
| Fuente: | GobCan 30% - Europa 60% - Privado 10% |

Acción piloto 10
Programa Idiomas:
Incentivo a la inversión para la formación del profesorado

| | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Programa <i>Peritia et Doctrina</i> internacional y bidireccional para profesores/turistas. Experimento de campus de inmersión con turistas para aprendizaje permanente. |
| Inversión estimada: | €500K - €750K |
| Temporalidad: | 3 años |
| Fuente: | GobCan 70% - Europa 30% |

Acción piloto 11
Programa Turismo:
Incentivo a la inversión en inteligencia

| | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Modelo de Cultura y Estrategia CRM. Central de inteligencia para externalizar. Formación en Big Data, experimentación y neurociencia. |
| Inversión estimada: | €500K - €1M |
| Temporalidad: | 3 años |
| Fuente: | GobCan 30% - Privado 70% |

Acción piloto 12
Programa Turismo:
Incentivo a la inversión en reconversión alojativa

| | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Marca segmentada al sector <i>silver</i> . Central de gestión y comercialización de producto <i>silver</i> . Manual y estándares de servicios <i>silver</i> . |
| Inversión estimada: | €1M - €1,5M |
| Temporalidad: | 3 años |
| Fuente: | GobCan 30% - Privado 70% |

Acción piloto 13
Programa Turismo:
Incentivo a la inversión en *hub* de I+D+i

| | |
|---|--|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Laboratorio de realidad virtual y captura de movimiento en el resort. Programa internacional de tesis industriales para atracción de talento. Proyectos de I+D empresarial. Programa de patentes y <i>spinoff</i> . |
| Inversión estimada: | €10M - €15M |
| Temporalidad: | 5 años |
| Fuente: | GobCan 20% - GobEs 50% - Privado 30% |

Acción piloto 14
Programa Mar:
Incentivo a la inversión en protección ambiental

| | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Curso de dinamizadores y gestores de protectores ambientales. Plataforma experimental de valoración de personas por iniciativas de protección o cuidado ambiental. Manual de dinamización de la comunidad de protectores ambientales. |
| Inversión estimada: | €1M - €2M |
| Temporalidad: | 3 años |
| Fuente: | GobCan 70% - Privado 30% |

Acción piloto 15
Programa Mar:
Incentivo a la inversión en I+D+i en desalación y ciclo integral del agua

| | |
|---|--|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Proyecto de I+D en desalación en convocatorias europeas, con uso de datos reales del resort. Experimento de equipamiento y test de ciclo integral en el resort. Manual de buenas prácticas para la optimización del ciclo integral del agua. Modelo de incentivo en licitación pública y promoción para el ciclo integral del agua. |
| Inversión estimada: | €4M - €7M |
| Temporalidad: | 4 años |
| Fuente: | Europa 70% - Privado 30% |

Acción piloto 16
Programa CLeC:
Incentivo a la inversión en innovación en la cadena logística portuaria

| | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Diseño de automatización de recepción de suministros del resort 100% digital. Diseño de retos de innovación en la cadena logística. Capital semilla para 5 <i>startups</i> de innovación logístico-portuaria. |
| Inversión estimada: | €1M - €1,5M |
| Temporalidad: | 4 años |
| Fuente: | GobES 60% - Privado 40% |

Acción piloto 17
Programa CLeC:
Incentivo a la inversión en inteligencia de la conectividad

| | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Integración de datos de conectividad en tiempo real. Plataforma de inteligencia de conectividades. Modelo de gobernanza y servicios de la plataforma. |
| Inversión estimada: | €1M - €2M |
| Temporalidad: | 2 años |
| Fuente: | Europa 70% - Privado 30% |

Acción piloto 18
Programa CLeC:
Incentivo a la inversión en logística de comercio electrónico

| | |
|---|---|
| Acciones para desarrollar en el piloto: | Almacén y plataforma comunitaria para centralización de pedidos/envíos. Servicios automatizados de "última milla" para la distribución de pedidos. Protocolo de gobernanza para el uso del almacén, plataforma y servicios comunitarios de logística de comercio electrónico. |
| Inversión estimada: | €4M - €7M |
| Temporalidad: | 4 años |
| Fuente: | GobCan 30% - Europa 40% - Privado 30% |

Visualmente se simula en la Fig.12 la diversificación, sectores emergentes y sectores existentes a los que impulsaría el proyecto paraguas.

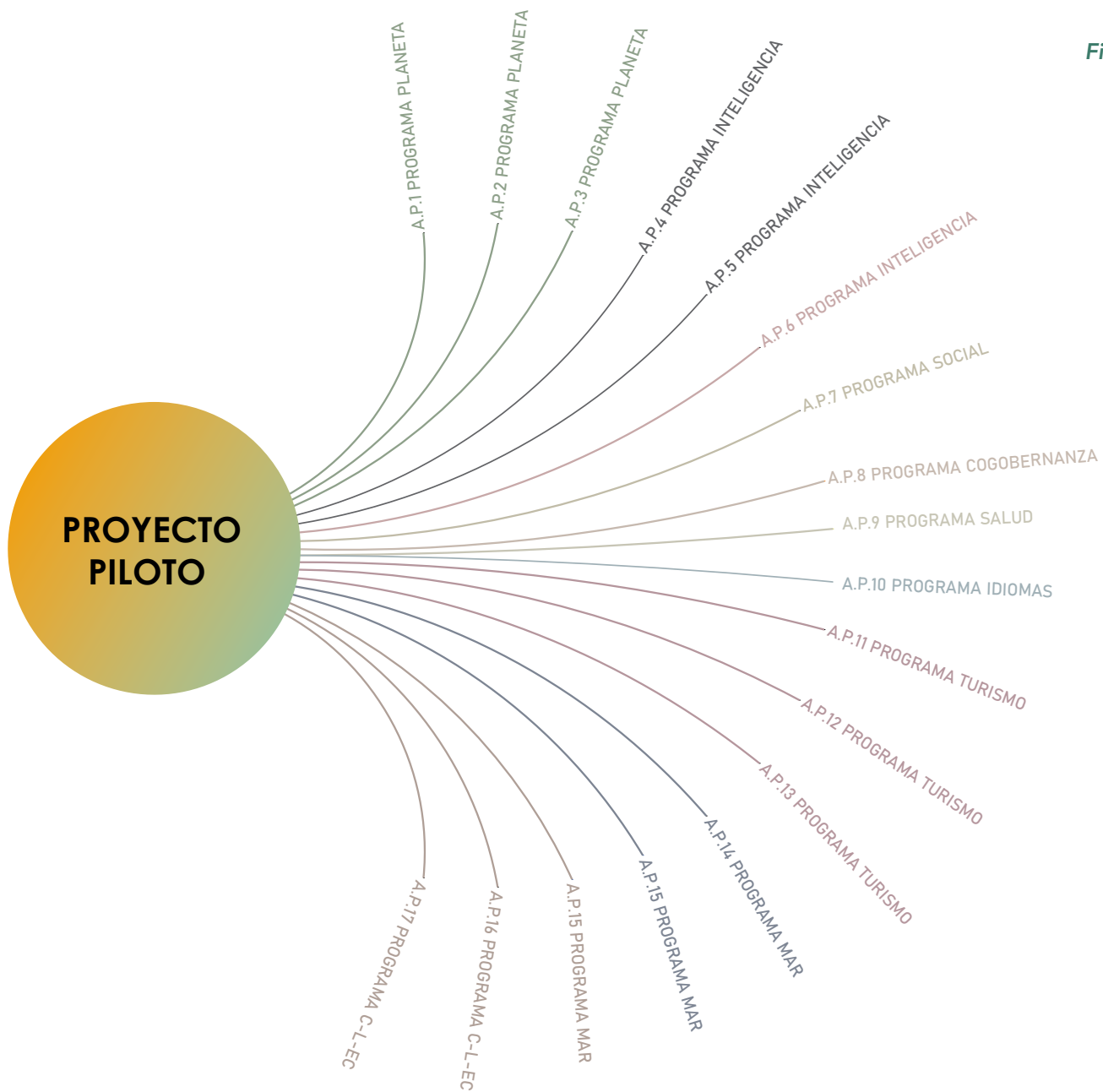


Fig.12

8.3.- Centro Nervioso Viable

Para pasar de la teoría a la práctica, en lo que se ha dado en llamar “bajar la pelota al pie”, se necesita finalmente un equipo de personas, en las que se apoyen las instituciones que han tomado las decisiones pertinentes; tanto en relación con el proyecto piloto elegido, como en relación con otro que se pudiese elegir e incluso para reforzar y acelerar la creación de diversificaciones, la impulsión de sectores emergentes o la evolución de sectores existentes.

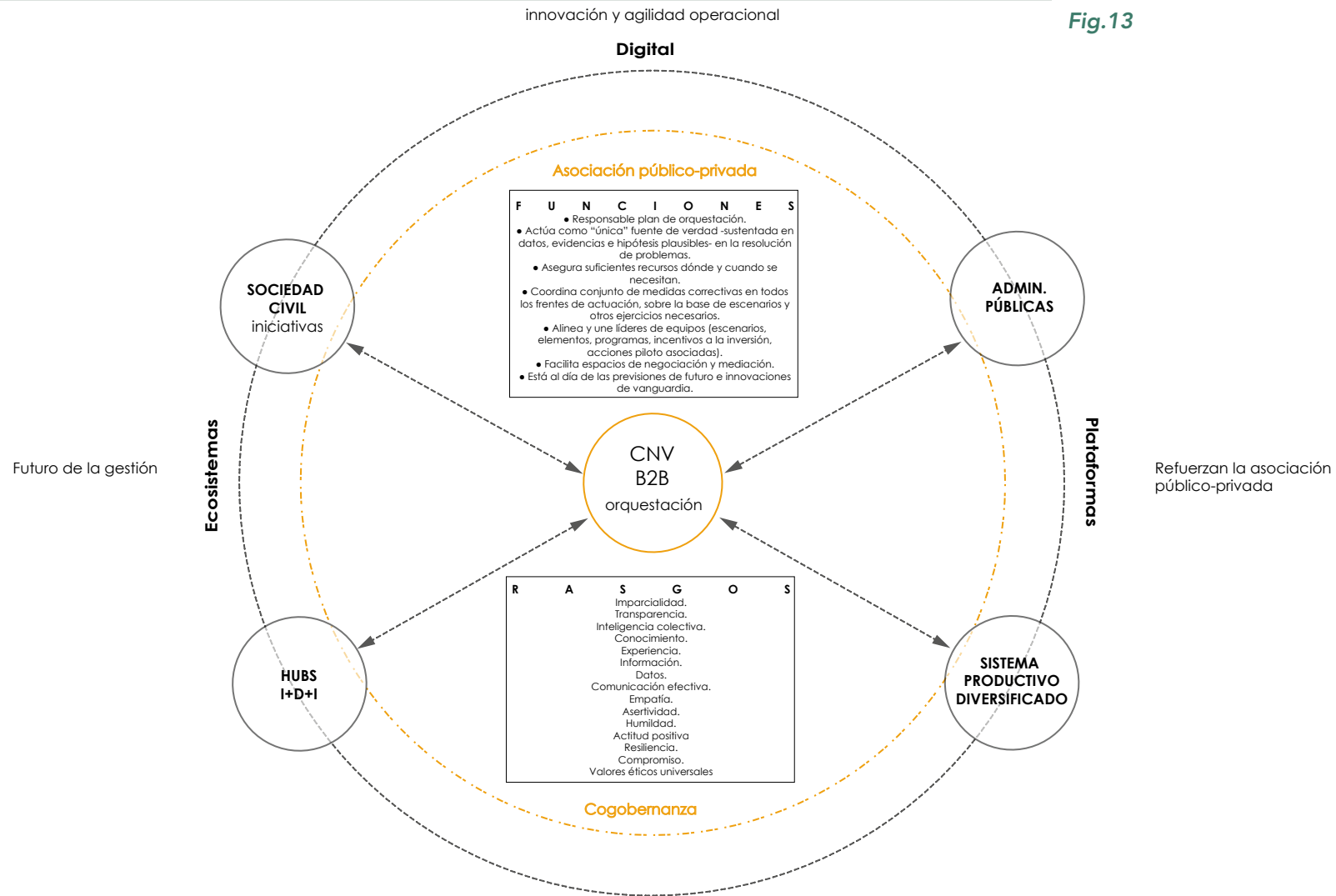
Y esto es cierto tanto si la iniciativa es pública como si es privada o una asociación de ambos sectores; las adaptaciones de unos casos a otros son mínimas en el modelo propuesto por *Canarias Importa*. Por lo que abordaremos el caso de una asociación público-privada, que es el tipo por el se apuesta, siempre que sea viable.

Este Centro Nervioso es el que hace posible la implementación, una vez tomada la decisión de apostar por un proyecto determinado, con unas acciones propias del mismo esbozadas. Es también el que se encarga de la orquestación del ecosistema público-privado, y se cree que es la única forma de hacer posible la ejecución del mismo, ya que su tarea debe ser esa de forma exclusiva y no estar afectados por las decisiones cotidianas, que consumen todo el tiempo, los esfuerzos y los recursos existentes; al tiempo que es el único capaz de alinear el medio plazo con el pensamiento a largo plazo.

Se trata de una idea adaptada y transformada de [McKinsey \(marzo 2020\)](#) y puesta en práctica, a pequeña escala, en la elaboración de *Canarias Importa*. La adaptación consiste en la conjunción de la teoría de la orquestación y de la forma de abordar situaciones de crisis, en el que un cierto margen para la improvisación también es importante, al igual que lo es la previsión, mitigación y actuación frente a riesgos.

Lo importante para seleccionar las personas que lo pueden formar es especificar las funciones a realizar y, como consecuencia, qué rasgos deben tener las mismas; todo ello... cada caso. Las mismas se visualizan y se simplifican en la Fig. 13. El Centro Nervioso Viable es la estructura de gobernanza que se sugiere para implantar el cambio.

Este Centro debería tener un núcleo fijo de personas, y un conjunto de expertos que entrasen y saliesen en función de la naturaleza y alcance del programa de acción, y de los resultados esperados del mismo.



R A S G O S

Imparcialidad.
Transparencia.
Inteligencia colectiva.
Conocimiento.
Experiencia.
Información.
Datos.
Comunicación efectiva.
Empatía.
Asertividad.
Humildad.
Actitud positiva
Resiliencia.
Compromiso.
Valores éticos universales

En el caso de *Canarias Importa* los expertos —conocedores a fondo de las perspectivas más actuales y con experiencia— han sido los líderes de los elementos estratégicos priorizados, que se han rodeado de las personas que han creído conveniente en cada uno de los casos. El "Centro", en este caso actuando en el corto plazo y en una primera fase, lo han constituido las personas que forman la pequeña "sala de máquinas", con una visión más transversal, integradora y agilidad para superar dificultades, buscando alternativas factibles compatibles con el propósito, identidad y valores de *Canarias Importa*.

9.- Conclusiones.

Canarias Importa es una iniciativa viva en el tiempo para el desarrollo sostenible, diversificado e integrador de Canarias. Para ello, ha sintetizado el QUÉ se debe hacer, ya conocido, pero no implementado, y lo ha dotado de un triple ADN: azul, verde y naranja, que simbolizan el cambio de modelo.

Sin embargo, su valor principal radica en el CÓMO abordar ese cambio, para lo que propone un modelo, el cual se basa en poder dar respuesta a las necesidades en el corto, medio y largo plazo, para lo que ha diseñado sendas propuestas de acción:

- a) Largo plazo: un mapa de interconexión de acciones *input-output* que sirva de herramienta inteligente, virtuosa y expansiva para la toma de decisiones de acción.
- b) Medio plazo: un manual de orquestación basado en diez programas con treinta incentivos, que sirva de integrador y conector de las iniciativas de las diferentes instituciones, con el fin de optimizar y expandir los recursos aplicados.
- c) Corto plazo: un conjunto de diez acciones piloto que permita comenzar el cambio, integrado en un programa "paraguas" (*Senior Resort School & Lab*), para conectar todas las iniciativas de manera virtuosa y aprovecharse de la fuerza del turismo para incentivar el cambio de modelo.

Finalmente, propone una estructura de gobernanza para implantar el cambio: el Centro Nervioso Viable, que permitirá realmente pasar de la teoría a la acción.

10.- Anexo.

Personas que han hecho posible *Canarias Importa*:

a.- Líderes elementos estratégicos

A.- Elementos tractores:

- José Manuel Baltar Trabazo.
- Edu William Secin.

B.- Elementos nucleares:

- Javier Arístegui Ruiz.
- Jimena Mercedes Delgado-Taramona Hernández.
- José Juan González Salmah.

C.- Elementos potenciadores:

- Patricia Barber Pérez.
- Natacha García Dávila.
- Manuel Lobo Cabrera.
- Rafael Pérez Jiménez.
- Lourdes Trujillo Castellano.

b.- Centro nervioso (mínimo) viable

- Evelyn Alonso Rohner.
- Mario Hernández Tejera.
- Francisco Rubio Royo.
- Francisco José Vázquez Polo.
- Edu William Secin.

c.- Colaboradores externos¹

- Miguel Ángel Acosta Rodríguez.
- Lidia Aguiar Castillo.
- José Miguel Álamo Mendoza.
- Francisco Álvarez Gil.

¹ Personas que bien mediante documentos preparados al efecto, o bien por su obra, conversaciones, orientaciones y exposiciones han enriquecido extraordinariamente este documento. A todos ellos nuestro agradecimiento y reconocimiento, especialmente a los más jóvenes para los que esperamos que *Canarias Importa* sea un faro de luz en su difícil andadura.

- Rosa María Batista Canino.
- Natalia del C. Batista Pérez.
- Pilar (Lucky) Blanco Dieppa.
- Eduardo Calderón Piñer.
- Daniel Castillo Hidalgo.
- José Juan Castro Sánchez.
- Bernardo Delgado Calderón.
- Carmen Isabel Fernández de la Nuez.
- Sonia Ferrera Alonso.
- Francisco Javier Gil Cárdenes.
- Santiago Gil García.
- Adelina (Mimi) González Muñoz.
- Kilian González Suárez.
- Ciro Gutiérrez Ascanio.
- José Joaquín Hernández Brito.
- Ángeles Horna Andrada.
- Dácil Lobo Torres.
- Manuel Jonay Lobo Torres.
- David Yerou Lobo Torres.
- Juan Carlos Lorenzo de Armas.
- Ernesto Luján Ojeda.
- María de los Ángeles Marrero Díaz.
- Antonio Marrero Hernández.
- Juan Bautista Melo Pérez.
- Francisco Javier Melo Pérez.
- Carlos Morales Socorro.
- José Naranjo Massanet.
- Ivalla Ortega Barrera.
- José Joaquín O'Shanahan.
- Luis Pou Polanco.
- Francisco Quintana Navarro.
- Sergio Ramos Ramos.
- José Regidor García.
- Samuel Rodríguez García.
- Francisco Rodríguez Pulido.
- Germán Rodríguez Rodríguez.
- Ángel Rodríguez Santana.
- Olga M^a Rubio Socorro.
- Víctor Raúl Ruiz Ruiz.
- Carlos Sánchez Perdomo.
- Enrique Sánchez Sanabria.
- Aníbal Santana Lorenzo.
- Javier Santana Yanez.
- Javier Santaolalla Camino.
- Ana Suarez Calvo.
- Cosme Vega Reyes.
- Quique Wood Rivero.
- Manuel Wood Wood.

d.- Coordinador

- Francisco Rubio Royo.



ULPGC
Universidad de
Las Palmas de
Gran Canaria

Consejo
Social



<https://www.facebook.com/Consejo-Social-ULPGC-68883072066/>



https://twitter.com/csocial_ulpgc



https://www.instagram.com/csocial_ulpgc/



<https://www.youtube.com/user/csocialulpgc>



<https://www.flickr.com/photos/consejosocialulpgc/sets/>