

## Guía del Sistema Garantía Interna de Calidad en la Gestión de Entidades Locales

*Ángel Minondo Urzaingui*  
Subdirector Técnico de la Cátedra de Calidad  
UNED-“Ciudad de Tudela”



## Índice de la Guía

- INTRODUCCIÓN
- REQUISITOS DEL SISTEMA DE GARANTÍA INTERNA DE CALIDAD (SGICG-EL)

### Planificación Municipal

1. Planificación Municipal plurianual
  - 1.1 Plan de legislatura de la localidad (PAM)
2. Planes operativos de Gestión Municipal
  - 2.1. Plan Operativo anual de Gestión Municipal (POA)
  - 2.2 Planes de Gestión de Áreas Municipales (PGA)
3. Coordinación política y normativas
  - 3.1 Dinámica de gobierno y participación política
  - 3.2 Normativas y ordenanzas
4. Desarrollo de responsables
  - 4.1 Desarrollo de responsables Políticos Municipales
  - 4.2 Desarrollo de responsables de Áreas y Unidades Administrativas

### Relaciones externas

5. Relaciones institucionales
  - 5.1 Relación con el Gobierno Autonómico
  - 5.2 Relación con otras Entidades Locales
6. Información externa y relación con la ciudadanía
  - 6.1 Comunicación ciudadana
  - 6.2 Atención ciudadana (SAC)
  - 6.3 Participación ciudadana
7. Relación con organizaciones del entorno
  - 7.1 Alianzas y colaboraciones municipales
  - 7.2 Compras
  - 7.3 Contratas

### Servicios a la ciudadanía

8. Medioambiente
  - 8.1 Limpieza urbana
  - 8.2 Recogida de residuos
9. Seguridad y tráfico
  - 9.1 Seguridad ciudadana
  - 9.2 Tráfico urbano
10. Ordenación del territorio
  - 10.1 Urbanismo
  - 10.2 Transporte urbano
  - 10.3 Recursos naturales: agricultura, ganadería, montes
11. Promoción e innovación
  - 11.1 Empleo
  - 11.2 Industria
  - 11.3 Comercio y Turismo

## 12. Servicios directos a ciudadanos/as usuarios

- 12.1 Salud
- 12.2 Educación
- 12.3 Cultura
- 12.4 Deportes
- 12.5 Asuntos sociales
- 12.6 Juventud
- 12.7 Festejos

### **Diseño y conocimiento**

## 13. Información interna y calidad en la gestión

- 13.1 Información interna y conocimiento
- 13.2 Padrón
- 13.3 Calidad y mejora de la gestión
- 13.4 Archivo
- 13.5 Protección de datos personales

### **Recursos internos**

## 14. Economía y justicia

- 14.1 Economía y presupuestos
- 14.2 Recaudaciones y tributos

## 15. Mantenimiento y tecnología

- 15.1 Tecnología y equipos
- 15.2 Mantenimiento de edificios, instalaciones e infraestructuras urbanas
- 15.3 Patrimonio

### **Personal**

## 16. Gestión del personal

- 16.1 Incorporación laboral
- 16.2 Organización de tareas
- 16.3 Salud laboral
- 16.4 Comunicación interna
- 16.5 Participación interna
- 16.6 Retribución
- 16.7 Reconocimiento

## 17. Formación del personal

- 17.1 Formación y desarrollo
- 17.2 Evaluación del desempeño

- REGISTRO DE AUTO-COMPROBACIÓN RÁPIDA DEL SGICG-EL
- APÉNDICE 1: Glosario de siglas
- APÉNDICE 2: Glosario de conceptos

## Introducción

A través de la presente Guía de Garantía Interna de Calidad en la Gestión de Entidades Locales, la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) pretende facilitar unas orientaciones para la gestión que estén ajustadas a sus necesidades de funcionamiento.

Esta iniciativa ha sido patrocinada por el Gobierno de Navarra a través de la convocatoria de proyectos para las Cátedras Navarras y desarrollada íntegramente por la Cátedra de Calidad de la UNED “Ciudad de Tudela”.

La Cátedra podrá ceder los derechos para la utilización de la Guía, de forma gratuita, previa petición de las entidades públicas interesadas.

Sin ánimo de ser exhaustivos, la Guía aborda los principales ámbitos de actuación municipal mediante un enfoque basado en sistemas —cualquier planteamiento estructurado de los elementos que lo componen, por ejemplo, un proceso, un mapa o un proyecto—. En su diseño se han tenido en cuenta los modelos ISO, CGSM, CAF y EFQM y está sujeta a actualizaciones futuras.

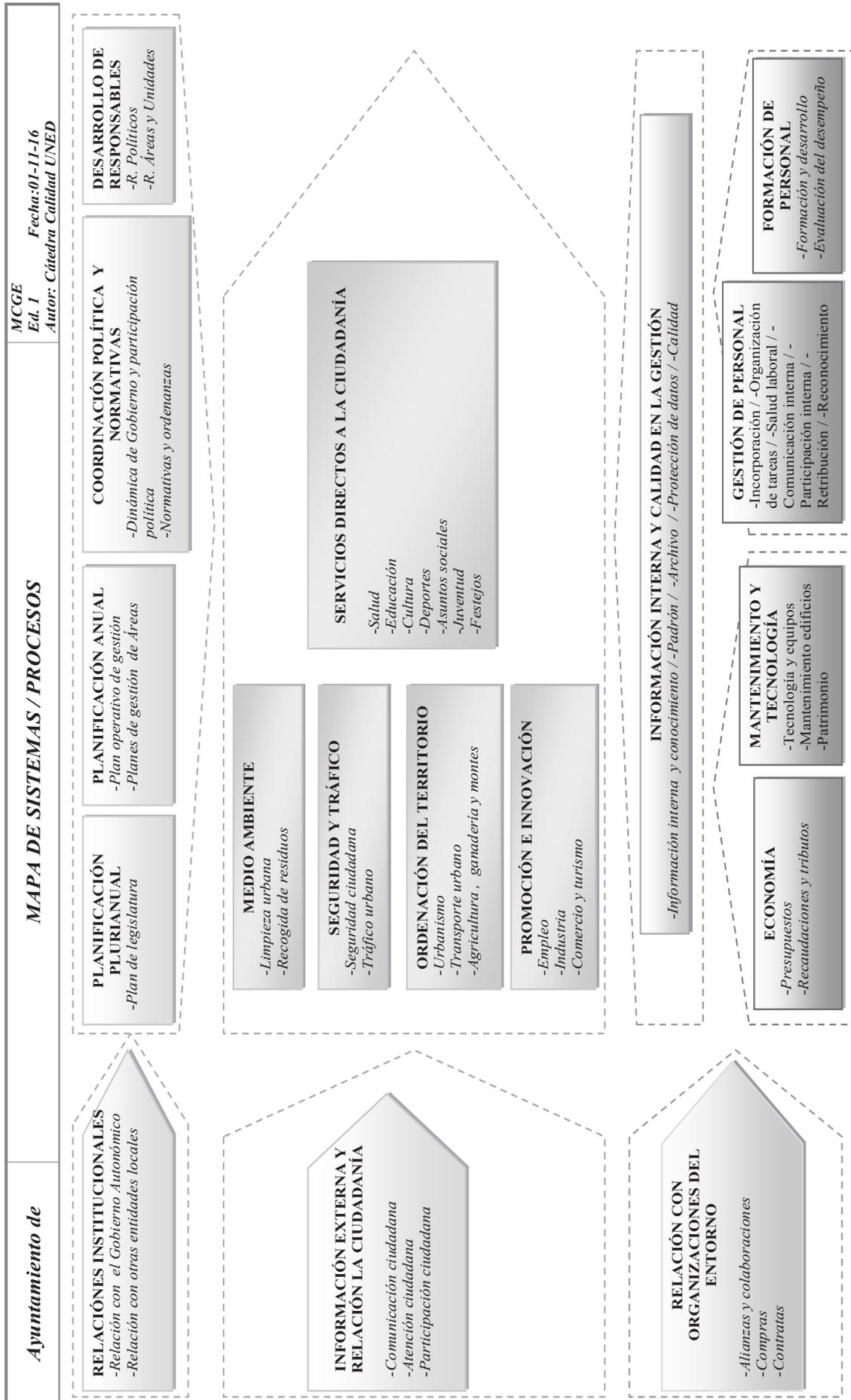
En la Guía no aparecen normativas de referencia dado que su cumplimiento es condición previa para su aplicación. Tampoco hace referencia a soportes informáticos que, por su constante evolución, no se citan en ella.

Esta Guía puede utilizarse como una referencia genérica para cualquier Entidad Local, evitando un esfuerzo de construcción en cada una de ellas.

Se puede considerar que las Entidades Locales tienen cinco grandes grupos de sistemas de gestión:

1. Planificación, liderazgo y relaciones institucionales, cuyo funcionamiento condiciona todos los demás sistemas y procesos
2. Información, relaciones y servicios a la ciudadanía, con una alta variedad de modalidades diferentes
3. Diseño y gestión de la información y del conocimiento
4. Gestión de los recursos internos y externos
5. Gestión del personal

A continuación mostramos un mapa de procesos tipo de una Entidad Local.



A modo de resumen se puede hacer constar que la Guía de Garantía de Calidad Interna en la Gestión de Entidades Locales (SGICG-EL) establece que estas tienen sistemas y procesos de trabajo:

<b>de...</b>	<b>donde...</b>
<b>Planificación</b>	Internamente hay que planificar partiendo de una estrategia clara de legislatura que debe ser comunicada y desarrollada a través de un Plan Operativo anual y de sus correspondientes Planes anuales de cada Área. Para llevarla a cabo es fundamental fomentar el liderazgo de los responsables políticos y de las Áreas, que son quienes impulsan el desarrollo de los proyectos municipales.
<b>Relación externa</b>	De cara al exterior, hay que cuidar la imagen de la Entidad Local, las relaciones institucionales, y contar con proveedores y colaboradores que aporten valor. Hay que cuidar especialmente la relación con la ciudadanía tanto en la atención a sus demandas como en el tratamiento de sus quejas y sugerencias, facilitando su acceso a los servicios electrónicos y mecanismos de participación y opinión ciudadana.
<b>Servicios a la ciudadanía</b>	Hay que llevar a cabo, de forma sistemática y eficaz, los servicios relacionados con el mantenimiento de una localidad limpia y segura; potenciar su desarrollo empresarial, comercial y turístico, así como cuidar que el desarrollo urbano sea funcional y agradable para la ciudadanía y muestre una identidad que integre lo tradicional y lo moderno. Hay que llevar a cabo los servicios que demanda y utiliza habitualmente la ciudadanía anticipando su diseño y evolución a las necesidades ciudadanas y a los recursos disponibles.
<b>Diseño y gestión</b>	Se debe tener organizada y disponible la información interna y externa, desde el cumplimiento de la normativa legal, incorporando la revisión y mejora continua de los sistemas y procesos de trabajo como una actividad habitual de la Organización.
<b>Recursos materiales</b>	Se debe optimizar el uso de los recursos económicos, materiales y naturales. La tecnología avanzada también debe formar parte de la actividad diaria de los procesos municipales y ser accesible a la ciudadanía con el fin de facilitar su interacción con la Entidad Local desde distintas ubicaciones.
<b>Personal</b>	Se debe potenciar el nivel de calidad e implicación de las personas partiendo de una adecuada selección y acogida, cuidando la salud laboral y facilitando su participación, comunicación, formación y desarrollo profesional.

## Requisitos del Sistema de Garantía Interna de Calidad en la Gestión de Entidades Locales (SGICG-EL)

Los requisitos que se presentan son, en principio, elementos de obligado cumplimiento para lograr una aplicación integrada y coherente del SGICG-EL (se especifica como recomendables en los casos que no sea obligatorio).

Dichos requisitos se presentan organizados por sistemas de actuación municipal con el fin de facilitar su comprensión y aplicación a los profesionales que trabajan en las Entidades Locales.

Como se cita en la Introducción y en el Glosario de conceptos, al hablar de un “sistema” se hace referencia a cualquier planteamiento estructurado de acción municipal que está compuesto por un conjunto de elementos que están relacionados entre sí, persiguen un objetivo común, son diferentes de otros ámbitos de actuación municipal, y consumen unos recursos específicos.

En ese sentido, se puede disponer de diversas formas de estructurar dichos planteamientos de acción municipal, ya que se le puede dar forma de proyectos de trabajo, procesos de gestión, memorias de gestión, guías o manuales de trabajo, plataformas de gestión, mapas organizativos, planes integrados de actuación, etc.

Cada sistema de actuación municipal descrito en la Guía presenta la información a través de cuatro apartados:

- Planteamiento, donde se explica el sentido de las actividades propias del sistema.
- Soportes, que señalan la documentación necesaria para gestionar el sistema.
- Revisión, donde se recomiendan los plazos de seguimiento y mejora de los sistemas.
- Indicadores, donde se citan algunos indicadores de resultados que es frecuente medir.

Al finalizar la exposición de los requisitos de los sistemas, se adjunta una tabla de auto-comprobación rápida que facilita observar el nivel de gestión de todos los sistemas descritos con el fin de proponer avances futuros.

## PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

### 1. Planificación Municipal plurianual

La Planificación Municipal plurianual es el conjunto de objetivos, proyectos y actuaciones que los responsables políticos de la Entidad Local deciden llevar a cabo, para periodos de tiempo establecidos (más de un año), con el fin de lograr hacer realidad la Misión y la Visión de futuro que se tiene de la localidad.

Es importante que la Entidad Local disponga de objetivos, proyectos y actuaciones a medio plazo, que le permitan adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad y desarrollar su Misión de manera eficiente y satisfactoria, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de todas las partes implicadas en el desarrollo de la localidad (ciudadanos/as, representantes políticos, agentes socioeconómicos, empresas, asociaciones, inversores, personal, Gobierno Autonómico, Entidades Locales cercanas, colaboradores, etc.), así como la capacidad de la propia Entidad Local para llevarlas a cabo.

La Entidad Local debe definir y documentar la planificación plurianual de desarrollo de la localidad que deberá ser validada por el Equipo de Gobierno, presentada en el Pleno Municipal e implementada.

#### 1.1 Plan de Legislatura de la localidad (PAM)

##### a) Planteamiento

En el marco del Plan Estratégico de Desarrollo de la Comunidad Autónoma, la ciudadanía elige sus representantes políticos locales para cada periodo de legislatura. Esta renovación conlleva un nuevo programa de gobierno, así como nuevos compromisos electorales para la legislatura.

Por ello es importante que las propuestas incluidas en el programa de legislatura estén claramente descritas y transmitidas a los ciudadanos/as y técnicos municipales. Es conveniente poderlos planificar y organizar para todo el periodo de legislatura y que su evolución se pueda verificar periódicamente.

La Misión permanente la Entidad Local, los Valores compartidos por las personas y la Visión de futuro de la localidad deben estar definidos y alineados con las propuestas estratégicas del Gobierno Autonómico.

La Misión, Visión y Valores se despliegan a través de las líneas estratégicas identificadas en el Plan de Legislatura de la Localidad, el cual pretende definir el futuro de la localidad, contando con la colaboración y el consenso de los ciudadanos/as y de los principales agentes políticos, sociales y económicos.

##### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a la cuestión relativa a cómo se lleva a cabo la planificación plurianual de la Entidad Local para que permita guiar sus acciones hacia el cumplimiento de su Misión y Visión de Legislatura, teniendo en cuenta las necesidades ciudadanas, la situación socioeconómica del entorno, la capacidad de la propia Organización y la transparencia en las decisiones que se toman.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema o proceso de gestión del programa de legislatura de la localidad</b></p>	<p>La Entidad Local debe disponer de una forma explícita de gestionar el conjunto de acciones vinculadas al programa de legislatura.</p> <p>El sistema o proceso de gestión del programa de legislatura debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p>
<p><b>Programa de legislatura para la localidad</b></p>	<p>La Entidad Local debe contar con un programa de actuaciones y proyectos que abarque todo el periodo de legislatura y que considere las principales líneas de actuación municipal, como por ejemplo actuaciones que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tengan en cuenta a los principales grupos de interés de la localidad (ej. jóvenes, mayores, niños, mujeres, parados, empresas, asociaciones, familias, inmigrantes, empleados públicos y privados, autónomos, inversores, etc.)</li> <li>- Permitan algún avance respecto a periodos anteriores, desde la capacidad de la Entidad Local para llevarlas a cabo.</li> <li>- Sean viables en el contexto socioeconómico y temporal en el que se sitúan.</li> </ul> <p>Las principales actuaciones deben tener estimación presupuestaria para su realización.</p> <p>El programa de legislatura de la localidad debe hacerse público como mínimo a través de la página web. Pueden utilizarse otros medios para su difusión.</p> <p>El programa de legislatura debe contar con un seguimiento periódico (en periodos inferiores a un año) y debe hacerse pública su evolución a los ciudadanos/as.</p> <p>Es recomendable que el programa de legislatura esté basado en un análisis de la situación de la localidad (ej. análisis DAFO, estudios socioeconómicos, valoración de riesgos, análisis estratégico local o comarcal) y una identificación de sus principales necesidades y áreas de desarrollo (ej. líneas estratégicas de desarrollo local, mapa estratégico local).</p> <p>También es recomendable disponer de un plan de comunicación para informar de la evolución del programa de legislatura.</p> <p>El programa de legislatura se puede organizar a través de un plan de acción municipal.</p>
<p><b>Misión de la Entidad Local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definida su Misión.</p> <p>La Misión detalla a qué se dedica la Entidad Local y, por lo tanto, debe estar en línea con la legislación vigente para las Entidades Locales.</p> <p>La Misión debe hacerse pública como mínimo a través de la página web. Pueden utilizarse otros medios para su difusión (ej. folletos informativos o carteles).</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Valores de la Entidad Local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos los Valores que describen el comportamiento deseable de las personas de la Organización.</p> <p>Los Valores deben hacerse públicos como mínimo a través de la página web, pudiendo utilizarse otros medios de difusión, como folletos informativos, carteles...</p> <p>Sería recomendable tener en cuenta su aplicación en procesos concretos, como la selección de las personas, formación, valoración de desempeño o reconocimiento, con el fin de que las personas se impregnen de ellos en sus actividades habituales.</p>
<p><b>Visión de legislatura para la Entidad Local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definida una Visión de futuro de la propia Entidad Local al menos para el final del periodo de legislatura.</p> <p>Dicha Visión contempla aspectos que no estaban al inicio de la legislatura y que se desarrollarán durante ella.</p> <p>La Visión debe hacerse pública como mínimo a través de la página web. Pueden utilizarse otros medios para su difusión (ej. folletos informativos o carteles).</p>
<p><b>Visión de legislatura para la localidad</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definida una Visión de futuro de la localidad al menos para el final del periodo de legislatura.</p> <p>Dicha Visión contempla aspectos que no estaban al inicio de la legislatura y que se desarrollarán durante ella.</p> <p>La Visión debe hacerse pública como mínimo a través de la página web. Pueden utilizarse otros medios para su difusión (ej. folletos informativos o carteles).</p>
<p><b>Cuadro de indicadores de objetivos de legislatura para la localidad</b></p>	<p>La Entidad Local debe contar con un sistema de objetivos cuantificados e indicadores medibles relacionados con las principales actuaciones del programa de legislatura.</p> <p>Estos objetivos y sus actuaciones se llevarán a cabo a través de Planes de gestión anual, planes de área, planes de mejora...</p>

*c) Revisión*

El planteamiento de la Misión, Visión y Valores se revisa al menos cada cuatro años.

El planteamiento y el cumplimiento del programa de legislatura de la localidad se deben revisar al menos en periodos semestrales, con el fin de conocer su estado y poder adoptar las decisiones oportunas en el contexto de cada momento.

*d) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo conocimiento ciudadano del programa de legislatura, cumplimiento del plan de comunicación, éxito de los proyectos, identificación del personal con la Misión, evolución de las acciones, cumplimiento de objetivos de legislatura, etc.

## 2. Planes operativos de Gestión Municipal

El plan de legislatura se tiene que implementar cada año, de forma controlada, en función de las posibilidades políticas, económicas, sociales y técnicas. Su desarrollo y control se lleva a cabo tanto a nivel de responsables políticos como a nivel de los directivos de Áreas Municipales. Cada uno de estos niveles debe contar con sus propios sistemas de gestión que, lógicamente, están muy relacionados entre sí.

### 2.1 Plan Operativo anual de Gestión Municipal (POA)

#### a) Planteamiento

La Entidad Local debe tener definido y aplicado un Plan Operativo de Gestión Municipal con periodicidad anual. Este Plan es la concreción del programa de legislatura para cada año y está vinculado al presupuesto vigente.

En este plan es importante tener en cuenta el análisis de resultados internos y expectativas externas de las partes implicadas, establecimiento de objetivos y actuaciones, cambios en los servicios, comunicación a las personas y la sociedad, así como el seguimiento y adaptaciones a realizar durante el año.

El plan operativo anual es dinámico y los cambios derivados de las nuevas decisiones deben llevarse a cabo bajo situaciones de control.

Se puede gestionar como una sección del plan de legislatura pero, en cualquier caso, debe estar descrito en un documento que recoja con claridad las variables necesarias para su comprensión y control periódico. Es recomendable que se edite en un soporte que facilite la comunicación y comprensión a las distintas partes involucradas.

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a cómo se aseguran los responsables políticos de la Entidad Local el desarrollo anual de los objetivos y actuaciones del plan de legislatura, evalúan su evolución y comparten la información con la ciudadanía.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema o proceso de gestión del plan operativo anual</b>	<p>La Entidad Local debe disponer de una forma explícita de gestionar el conjunto de acciones vinculadas al plan operativo.</p> <p>El sistema o proceso de gestión del plan operativo anual debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Se puede gestionar de forma conjunta con sistema o proceso del programa de legislatura.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Plan Operativo anual</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido e implantado un plan operativo anual en donde se despliegue el programa de legislatura de la localidad.</p> <p>Debe incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos cuantificados, con indicadores medibles, que permitan un seguimiento continuado en el tiempo. Estos objetivos deben estar alineados con los establecidos en el plan de legislatura.</li> <li>- Planificación de objetivos y actuaciones, responsables.</li> <li>- Plazos de ejecución de las acciones.</li> <li>- Seguimiento de resultados y cumplimiento de actuaciones.</li> </ul> <p>Es recomendable la definición de los recursos asignados a la realización de las actuaciones.</p> <p>También es recomendable disponer de un plan de comunicación para informar de la evolución del plan operativo anual.</p>

*c) Revisión*

La revisión global y ajuste de acciones y resultados debe hacerse con una periodicidad mínima semestral, para que se puedan identificar desviaciones y dé tiempo a corregirlas, aunque cada indicador tiene su propio ritmo de revisión (ej. absentismo laboral mensual, presupuesto económico trimestral, satisfacción de ciudadanos anual, etc.).

La revisión del planteamiento se realizará al menos anualmente, coincidiendo con la asignación presupuestaria.

*d) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo % de cumplimiento de objetivos del POA, conocimiento del personal o ciudadanía del POA.

**2.2 Planes de Gestión de Áreas Municipales (PGA)**

*a) Planteamiento*

La Entidad Local debe tener definidos y aplicados Planes de Gestión de las Áreas Municipales. Estos planes derivan del POA y representan la dinámica de las Áreas Municipales activas. También están vinculados al presupuesto vigente.

Los responsables de la Entidad Local pueden considerar la agrupación de Áreas y de sus Planes respondiendo a criterios de operatividad funcional.

En estos planes es importante tener en cuenta, al igual que en el POA, el análisis de resultados internos y expectativas externas de las partes implicadas, establecimiento de objetivos y actuaciones, cambios en los servicios, comunicación interna, así como el seguimiento y adaptaciones a realizar durante el año.

Los cambios derivados de las nuevas actuaciones deben llevarse a cabo bajo situaciones de control, político, económico, social y técnico.

Los PGA suelen incluir más actuaciones que las recogidas en el plan operativo anual y, en cualquier caso, deben estar descritos en un documento que recoja con claridad todas las variables necesarias para su comprensión y control periódico:

Es recomendable que se edite en un soporte que facilite la comunicación y comprensión a las distintas partes involucradas.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a cómo hace la Entidad Local para que las personas que trabajan en ella conozcan, incorporen en su trabajo los objetivos y proyectos planteados desde la responsabilidad política y así poder desarrollar y valorar la evolución de los planes y actuaciones en cada una de sus áreas de forma coordinada.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema o proceso de gestión de planes de áreas municipales</b>	<p>La Entidad Local debe disponer de una forma explícita de gestionar el conjunto de acciones vinculadas a los planes de gestión de las áreas municipales.</p> <p>El sistema o proceso de los planes de gestión de las áreas municipales debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Se puede gestionar de forma conjunta con sistema o proceso del plan operativo anual.</p>
<b>Planes de gestión de áreas</b>	<p>La Entidad Local debe tener definido e implantado los planes de gestión de áreas municipales en donde se despliegue el plan operativo anual.</p> <p>Debe incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos cuantificados, con indicadores medibles, que permitan un seguimiento continuado en el tiempo. Estos objetivos deben estar alineados con los establecidos en el plan operativo anual.</li> <li>- Planificación de objetivos y actuaciones.</li> <li>- Responsables.</li> <li>- Plazos de ejecución de las acciones.</li> <li>- Seguimiento de resultados y cumplimiento de actuaciones.</li> </ul> <p>Es recomendable la definición de los recursos asignados a la realización de las actuaciones.</p>

#### *c) Revisión*

La revisión global y ajuste de acciones y resultados debe hacerse con una periodicidad mínima semestral, para que se puedan identificar desviaciones y dé tiempo a corregirlas, aunque cada indicador tiene su propio ritmo de revisión (ej. tramitaciones de ayudas sociales mensual, abonados a instalaciones deportivas trimestral, satisfacción de personal bienal, etc.).

La revisión del planteamiento se realizará anualmente coincidiendo con la comunicación del Plan Operativo municipal.

*d) Indicadores de medición*

Los seleccionados por cada Área Municipal, como por ejemplo % de cumplimiento de objetivos del GGA, personas atendidas en el comedor social, deuda viva de la Entidad Local, etc.

### 3. Coordinación política y normativas

La dinámica de gestión de las Entidades Locales está influida tanto por las normativas, ordenanzas y resoluciones dictadas por el Gobierno Local, Autonómico, Nacional y directivas europeas, como por las decisiones puntuales que se generan a través de los mecanismos de participación política.

#### 3.1 Dinámica de gobierno y participación política

*a) Planteamiento*

La Entidad Local debe garantizar la participación de todos los representantes políticos en la dinámica municipal, en función de lo descrito en la normativa vigente referida al ámbito local y del tamaño de la Entidad Local.

Se debe cuidar especialmente la dinámica referida a las actividades del Equipo de Gobierno que, presidido por Alcaldía, genera las principales decisiones que afectan a los ciudadanos/as.

*b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a la cuestión de cómo se organiza y activa la participación de los representantes políticos en la dinámica municipal.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de participación de los partidos políticos en la dinámica municipal</b>	<p>La Entidad Local debe tener definido el sistema de participación de los representantes políticos en la dinámica de la institución.</p> <p>Este sistema incluye disponer de referencias explícitas al menos para la organización de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plenos municipales (con sus actas correspondientes).</li> <li>- Comisiones municipales (con sus registros correspondientes).</li> <li>- Junta de Gobierno Local (con sus registros correspondientes).</li> <li>- Información pública de la representación política municipal.</li> </ul>
<b>Actas de reuniones de decisiones políticas</b>	<p>La Entidad Local debe disponer de actas de las reuniones donde se toman las decisiones políticas más relevantes que afecten a la ciudadanía.</p>

*c) Revisión*

La revisión global de vigencia y actualización del sistema de participación política debe hacerse con una periodicidad mínima anual, aunque los hechos que determinen la necesidad de actualización se pueden producir en cualquier momento.

#### d) Indicadores

Los seleccionados por la Entidad Local, como nº de sesiones, % sesiones con levantamiento de acta, % cumplimiento de sesiones previstas, etc.

### 3.2 Normativas y ordenanzas

#### a) Planteamiento

La Entidad Local debe mantener vigente la reglamentación de las actividades que necesiten regulación normativa local, más allá de la existente a otro nivel superior y siempre dentro del marco legal vigente. Esta regulación se centra en temas de interés general y permanente para los ciudadanos.

Además, la Entidad Local debe tener garantizado el asesoramiento jurídico necesario en el desarrollo de sus competencias normativas municipales.

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se organiza y actualiza el diseño y la aplicación del conjunto de ordenanzas municipales que regulan su actividad; y cómo se identifican y aplican las normativas externas que inciden en el funcionamiento de la Entidad Local.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de desarrollo y aplicación de normativas, ordenanzas y resoluciones</b>	La Entidad Local debe disponer de formas explícitas de gestionar la emisión, actualización y desclasificación de las normativas, ordenanzas y resoluciones, así como su aplicación y defensa de sus derechos. El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.
<b>Registro de reglamentaciones locales</b>	La Entidad Local debe disponer de una lista o registro con información relativa a las reglamentaciones que ha emitido, donde conste la fecha de actualización que define la última edición vigente.
<b>Control de normativas externas</b>	La Entidad Local debe disponer de un mecanismo de control de información relativa a las normativas externas que afectan a su actividad, así como de actuaciones relativas a su integración.

#### c) Revisión

La revisión global de vigencia y actualización de las ordenanzas debe hacerse con una periodicidad mínima anual, aunque los hechos que determinen la necesidad de actualización se pueden producir en cualquier momento.

#### d) Indicadores

Los seleccionados por el Ayuntamiento, como nº de ordenanzas municipales, % de ordenanzas accesibles en la Web municipal, % de ordenanzas con nivel alto de litigios, % ordenanzas que precisan actualización, % ordenanzas publicadas con sello y firma, nº de ordenanzas no actualizadas en un periodo de 8 años, etc.

## 4. Desarrollo de responsables

Las personas que lideran el Gobierno Local, tanto a nivel político como técnico, precisan de mecanismos de actualización de sus competencias acordes con la evolución de la sociedad y con las nuevas estrategias que se van abordando en los planes municipales.

### 4.1 Desarrollo de responsables Políticos Municipales

#### a) Planteamiento

La Entidad Local debe tener definido y aplicado el sistema/proceso de desarrollo de competencias de los responsables políticos municipales que son, principalmente, los miembros titulares del Equipo de Gobierno.

La gestión de este sistema/proceso debe estar descrita en un documento que incluya los pasos a seguir para desarrollar sus competencias en las diversas facetas de su responsabilidad establecidas en la normativa vigente.

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las competencias y las necesidades de desarrollo y aprendizaje de los responsables políticos; y cómo se desarrolla su plan de capacitación.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de desarrollo de competencias de responsables políticos municipales</b>	<p>La Entidad Local debe disponer de una forma explícita de gestionar el desarrollo de competencias de los responsables políticos municipales durante el periodo de desarrollo de sus responsabilidades.</p> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la identificación de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados. Puede estar integrado en el plan de formación general.</p>

#### c) Revisión

La revisión global y ajuste de acciones y resultados debe hacerse con una periodicidad mínima anual, aunque los distintos objetivos pueden tener su propio ritmo. En todo caso, es importante sincronizarla con el Plan Operativo Anual ya que los responsables municipales deben impulsar los cambios. La revisión del diseño del sistema/proceso de desarrollo de responsables municipales se realizará al menos cada periodo de legislatura.

#### d) Indicadores

Los seleccionados por el Ayuntamiento, como % responsables políticos municipales con formación, etc.

## 4.2 Desarrollo de responsables de Áreas y Unidades Administrativas

### a) Planteamiento

La Entidad Local debe tener definido y aplicado el sistema de desarrollo de responsables de Áreas y Unidades Administrativas.

La gestión de este sistema debe estar descrita en un documento que incluya los pasos a seguir para desarrollar sus competencias en las diversas facetas de su responsabilidad como por ejemplo:

- Desarrollo de la cultura y los servicios municipales.
- Involucración en la gestión.
- Relación con las áreas en la Entidad Local.
- Información y apoyo a las personas.
- Aportación a la mejora y al cambio.

### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las competencias y las necesidades de desarrollo y aprendizaje de los responsables de áreas; y cómo se desarrolla su plan de capacitación.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de desarrollo de competencias de responsables de áreas y unidades administrativas municipales</b>	<p>La Entidad Local debe disponer de una forma explícita de gestionar el desarrollo de competencias de los responsables de las áreas y unidades administrativas municipales.</p> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la identificación de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados. Puede estar integrado en el plan de formación general.</p>
<b>Sistema de evaluación de competencias</b>	<p>La Entidad Local debe disponer de un sistema de evaluación de competencias de los responsables de las áreas y unidades administrativas municipales.</p> <p>El sistema debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de responsables de Áreas y Unidades Administrativas.</li> <li>- Competencias de puestos.</li> <li>- Diagnóstico de competencias de los responsables.</li> <li>- Objetivos de mejora de las competencias.</li> <li>- Seguimiento.</li> </ul>

### c) Revisión

La revisión global y ajuste de acciones y resultados debe hacerse con una periodicidad mínima anual, aunque los distintos objetivos pueden tener su propio ritmo. En todo caso, es importante sincronizarla con el Plan Operativo Anual ya que los responsables de Áreas y Unidades Administrativas deben impulsar los cambios. La revisión del diseño del proceso de desarrollo de

responsables de Áreas y Unidades Administrativas se realizará al menos cada periodo de legislatura.

*d) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo % responsables de Áreas y Unidades Administrativas con evaluación de su eficacia, % responsables de Áreas y Unidades Administrativas que han logrado objetivos de mejora en sus competencias, % responsables de Áreas y Unidades Administrativas con actividad formativa, % responsables de Áreas y Unidades Administrativas satisfechos con la accesibilidad de su Concejal de referencia, etc.

## **RELACIONES EXTERNAS**

### **5. Relaciones institucionales**

Cada Entidad Local está ubicada en una comunidad autónoma que agrupa a otros municipios pertenecientes a ella. Por ello es necesario establecer una dinámica de relaciones institucionales tanto con el Gobierno Autónomo como con otras Entidades Locales.

#### **5.1 Relación con el Gobierno Autónomo**

*a) Planteamiento*

La Entidad Local está ubicada en una comunidad autónoma que dispone de un Gobierno Autónomo cuyas decisiones le afectan legal y funcionalmente, en mayor o menor medida, en sus áreas municipales.

Además de la regulación de las relaciones institucionales y la transmisión de información legalmente regulada, la Entidad Local precisa mantener contacto permanente con responsables autonómicos tanto políticos como técnicos y, de una manera especial, con las personas que coordinan proyectos supralocales que afectan directamente al municipio.

*b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se trabaja con el Gobierno Autónomo para promover la mejora de los servicios y proyectos municipales.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de coordinación con el Gobierno Autónomo</b>	<p>La Entidad Local debe tener definido un planteamiento o sistema para coordinar sus relaciones con los distintos niveles institucionales y áreas de gestión del Gobierno Autónomo.</p> <p>Este sistema debe contemplar la transmisión de información más relevante que se recoge en las reuniones realizadas con los responsables del Gobierno autónomo.</p> <p>Esta información puede estar integrada en las actas de reuniones de gestión municipal o en otro documento que la Entidad Local estime pertinente.</p>
<b>Relación de proyectos autonómicos de influencia en el municipio</b>	<p>La Entidad Local debe disponer de uno o varios archivos con la información relativa a los proyectos autonómicos que tienen influencia en el municipio.</p> <p>Estos proyectos deben tener asignadas personas responsables de su custodia y actualización de la información que proceda.</p>

#### *c) Revisión*

La valoración de resultados y planteamiento de las relaciones debería realizarse como mínimo anualmente, si bien cada área o proyecto compartido tiene una dinámica propia y, habitualmente, se valora con una mayor frecuencia.

#### *d) Indicadores*

Los seleccionados por el Ayuntamiento, como por ejemplo nº de proyectos autonómicos con impacto municipal, inversión del gobierno autónomo en proyectos de impacto local, nº reuniones político institucionales, nº de visitas de responsables políticos autonómicos al municipio, nº de áreas municipales que han mantenido contacto con responsables autonómicos, etc.

### **5.2 Relación con otras Entidades Locales**

#### *a) Planteamiento*

La Entidad Local está situada en una comarca y esta, a su vez, en una autonomía. Por tanto, debe tener definidas sus relaciones institucionales y operativas con otras Entidades Locales limítrofes, así como con otras Entidades Locales más lejanas, en función de sus obligaciones legales, necesidades funcionales e intereses estratégicos.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se trabaja con otras Entidades Locales para promover la mejora de los servicios y proyectos municipales.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Relación de proyectos o actuaciones coordinadas con otras Entidades Locales</b></p>	<p>La Entidad Local debe disponer de uno o varios archivos con la información relativa a los proyectos o actuaciones relevantes realizadas con otras Entidades Locales.</p> <p>Los archivos deben incluir información relativa a los acuerdos institucionales realizados y las principales actas institucionales relacionadas con ellos.</p> <p>Los proyectos deben tener asignadas personas responsables de su custodia y actualización de la información que proceda.</p>

### c) Revisión

Cada actuación coordinada con otras Entidades Locales tiene una dinámica propia, si bien es conveniente realizar una valoración más global con frecuencia anual, en función de los objetivos planificados para ese período.

### d) Indicadores

Los que decida la Entidad Local, como por ejemplo nº de proyectos comarcales, nº de reuniones institucionales con otras Entidades Locales, % de Entidades Locales cercanas con contacto institucional en el último año, etc.

## 6. Información externa y relación con la ciudadanía

El Ayuntamiento trabaja en función de las necesidades actuales y futuras de los ciudadanos/as y por ello la interacción con ellos es permanente, desde la transmisión de información diaria como de la atención a sus demandas y trámites municipales o de su participación como ciudadano/a en actividades dentro del ámbito público.

### 6.1 Comunicación ciudadana y transparencia

#### a) Planteamiento

Debe definirse y aplicarse un sistema de información a la ciudadanía, tanto presencial como escrito y virtual (página web), que le permita conocer la organización, servicios municipales y los principales acontecimientos públicos de la ciudad.

La ciudadanía debe disponer de la información necesaria para ejercer sus derechos y llevar a cabo adecuadamente sus responsabilidades como ciudadano/a, acceder a los servicios públicos municipales e involucrarse en aquellas actividades públicas que sean de su interés.

En todos los casos se mantendrá la imagen corporativa de la Entidad Local.

La comunicación con la ciudadanía puede abarcar diversos aspectos como:

- Estructura y funciones de la Entidad Local
- Oferta de servicios públicos
- Información de actividades
- Orientación en dudas y tramitaciones

- Sistema de canalización de quejas, sugerencias y reclamaciones
- Información sobre aspectos determinados por la Ley de Transparencia
- Información sobre derechos y obligaciones de la ciudadanía
- Información sobre compromisos públicos de la Entidad Local
- Información sobre evolución del programa de legislatura
- Información sobre la evolución de la ciudad

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican los principales puntos de contacto con la ciudadanía y cómo se utilizan los canales de comunicación para facilitar la información de la Entidad Local aplicando criterios de transparencia, utilidad y reciprocidad.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema o plan de información a la ciudadanía</b>	<p>La Entidad Local debe definir con claridad el planteamiento de su sistema de información a la ciudadanía.</p> <p>El sistema de información a la ciudadanía debe incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El tipo de contenidos que forma parte del sistema de información externo.</li> <li>- Los canales que forman parte de dicho sistema.</li> <li>- La asignación de responsables de los contenidos.</li> <li>- La ubicación de la información.</li> <li>- La periodicidad de actualización.</li> <li>- Los criterios de información sobre las características de los servicios públicos ofertados y las especificaciones de acceso y tramitación, cuando proceda.</li> <li>- Criterios de acceso de la ciudadanía a los responsables políticos y técnicos.</li> </ul> <p>En todos los casos debe mantener la referencia a la imagen corporativa como Entidad Local.</p>
<b>Folleto informativo</b>	<p>La Entidad Local debe generar folletos de información en aquellas actividades o servicios que precisen de lectura detallada o distribución manual a la ciudadanía.</p>
<b>Página web institucional con acceso a servicios públicos</b>	<p>La Entidad Local debe mantener actualizada una Web que integre toda la información necesaria para la ciudadanía.</p> <p>También debe incluir el acceso electrónico a los servicios y procedimientos electrónicos que contempla la Ley de Acceso Electrónico a los Servicios Públicos. Este aspecto debe contar con algún mecanismo de control interno que asegure su cumplimiento.</p> <p>Sería recomendable la incorporación de un mapa de la web que permita localizar la información fácilmente.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sección de transparencia en la página Web institucional</b></p>	<p>La Entidad Local debe disponer de una sección de transparencia en su página Web que cumpla los requisitos legalmente establecidos para ello.</p> <p>Es recomendable que realice controles internos periódicos del cumplimiento legal y de las actualizaciones que se llevan a cabo.</p>
<p><b>Sistema de gestión de quejas, sugerencias y reclamaciones ciudadanas</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener documentada e implantado un sistema o proceso de gestión de quejas, sugerencias y reclamaciones.</p> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la identificación de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados. Puede estar integrado en el plan de formación general. Sería recomendable el seguimiento de la eficacia de la medida adoptada y mejora del sistema de gestión, si procede.</p>
<p><b>Registro de quejas, sugerencias y reclamaciones ciudadanas</b></p>	<p>La Entidad Local debe llevar un registro de las quejas, sugerencias y reclamaciones presentadas por la ciudadanía y la gestión realizada con las mismas. Debe incluir al menos los campos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha de presentación.</li> <li>- Contenido.</li> <li>- Responsable de abordar el tema.</li> <li>- Análisis.</li> <li>- Acción llevada a cabo.</li> <li>- Comunicación a implicados y fecha.</li> </ul> <p>Es recomendable conocer la opinión de las personas que la han presentado.</p>
<p><b>Registro de entradas y salidas documentales</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener implantado un registro de entradas y salidas que permita dejar constancia de la tramitación de documentación.</p> <p>Este registro debe recoger un listado de las entradas y salidas, con fechas, emisores y destinatarios e identificación sobre el propio documento del sello de entrada/salida con el código asignado.</p> <p>Estos requisitos pueden estar cumplidos si se dispone de un sistema virtual de gestión documental.</p>

### *c) Revisión*

La revisión global de acciones y resultados debe realizarse al menos con periodicidad anual. La revisión del planteamiento se realizará al menos cada ciclo de legislatura.

### *e) Indicadores de medición*

Los seleccionados por el Ayuntamiento, como por ejemplo % de cumplimiento del Plan de Comunicación al ciudadano, % de ciudadanos satisfechos con información, % quejas con respuesta en plazo, nº de reclamaciones por ciudadano, nº de sugerencias por ciudadano, nivel de transparencia web, visitas a la web institucional, noticias publicadas en los medios, etc.

## 6.2 Atención ciudadana (SAC)

### a) Planteamiento

La Entidad Local debe ofrecer a la ciudadanía un servicio cada vez más ágil y cercano por lo que suele ser útil concentrar en una ubicación la información y tramitación de las gestiones más demandadas por ella.

### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a la cuestión de cómo se asegura la Entidad Local que se responde a las principales necesidades de atención que demanda la ciudadanía.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de organización de actividades del SAC</b>	<p>La Entidad Local debe disponer de un sistema de gestión de las actividades y servicios más relevantes del SAC que contemple también la forma de coordinarse con las diferentes áreas de la Organización.</p> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p>
<b>Información pública de servicios del SAC</b>	<p>La Entidad Local debe disponer de información pública de los servicios que ofrece el SAC a la ciudadanía, tanto en material escrito (ej. folletos) como a través de la página Web institucional.</p> <p>Este servicio debe tener en cuenta de la normativa vigente de administración electrónica.</p> <p>Esta información de los servicios del SAC debe contener al menos las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denominación.</li> <li>- Descripción.</li> <li>- Ubicación, acceso y contacto.</li> <li>- Especificaciones de tramitación (cuando proceda).</li> <li>- Enlace a derechos y obligaciones de la ciudadanía.</li> <li>- Enlace a mecanismos de quejas, sugerencias y reclamaciones.</li> </ul>
<b>Registro de actividades realizadas en el SAC</b>	<p>La Entidad Local debe disponer de un registro de las principales actividades realizadas en el SAC, con el fin de controlar los flujos de demandas ciudadanas y las atenciones que se llevan a cabo.</p>

### c) Revisión

La revisión global de acciones y resultados debe realizarse al menos con periodicidad anual. La revisión del planteamiento se realizará al menos cada cinco años.

*d) Indicadores*

Los seleccionados por el Ayuntamiento, como por ejemplo nº de usuarios atendidos en el SAC, % consultas atendidas en el tiempo establecido, % tramitaciones electrónicas realizadas, nº de consultas atendidas, % usuarios satisfechos con el servicio, etc.

**6.3 Participación ciudadana**

*a) Planteamiento*

Se debe tener definido y aplicado el sistema de participación pública de la ciudadanía en la dinámica local. Esta participación facilita conocer su opinión en asuntos relevantes para ella, así como tomar decisiones con mayor orientación hacia sus necesidades y expectativas (ej. comisiones participativas, encuestas de satisfacción, plan de mejora de ciudadanos, grupos de trabajo, mesas de desarrollo local, etc.).

*b) Soportes*

Los soportes presentados a continuación hacen referencia a la cuestión de cómo se promueve y gestiona la participación de la ciudadanía, de modo se tenga en cuenta su opinión en la toma de decisiones municipales.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de participación ciudadana local</b></p>	<p>La Entidad Local debe disponer de un sistema o proyecto donde consten las principales actividades participativas promovidas por ella, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de mecanismos de participación ciudadana.</li> <li>- Reglamento de participación ciudadana.</li> <li>- Agenda de participación ciudadana.</li> <li>- Sesiones de órganos reglamentados o comisiones participativas (con sus actas correspondientes).</li> <li>- Actuaciones de promoción de asociacionismo local.</li> <li>- Actuaciones de promoción de participativa.</li> </ul> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>
<p><b>Registro de entidades ciudadanas locales</b></p>	<p>La Entidad Local debe disponer de un registro con la información más destacada relativa a las entidades ciudadanas que operan en la localidad (ej. asociaciones, fundaciones).</p> <p>Dicho registro debe estar relacionado con el cumplimiento de requisitos establecidos por la Entidad Local para que una entidad ciudadana sea registrada como tal, así como los derechos y obligaciones que ello conlleva.</p>
<p><b>Sistema de evaluación de la opinión ciudadana</b></p>	<p>La Entidad Local debe disponer de un sistema o proceso explícito que determine cómo se gestiona la información procedente de la opinión ciudadana y su conversión en decisiones de mejora para la ciudadanía.</p> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Cuestionarios de opinión ciudadana con servicios públicos locales</b></p>	<p>La Entidad Local debe conocer la opinión que tiene la ciudadanía respecto a los servicios públicos que presta. Esto conlleva disponer de cuestionarios de satisfacción con los servicios que es preciso activar de forma periódica (recomendable anual).</p> <p>Es recomendable que las encuestas de opinión ciudadana se dirijan tanto a la ciudadanía residente en el municipio como a colectivos representativos en la vida municipal (ej. empresas, asociaciones, etc.).</p> <p>Es recomendable que la información recogida en dichos cuestionarios se contraste con otra información proveniente de otras fuentes (ej. quejas y sugerencias, entrevistas con ciudadanía, grupos de trabajo, información de personal municipal de frontera, etc.) con el fin de tomar decisiones sobre la adecuación y mejora de los servicios prestados.</p>

#### *c) Revisión*

La revisión global de acciones, resultados y planteamiento debe realizarse al menos con periodicidad anual.

#### *d) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo % ciudadanos que contestan la encuesta, % ciudadanos con satisfacción global, nº ciudadanos que participan en grupos de trabajo, % áreas municipales con actividades de participación ciudadana, nº de asociaciones locales, participación en elecciones locales, etc.

## **7. Relación con organizaciones del entorno**

La Entidad Local cuenta con unos recursos limitados y necesita interactuar con otras organizaciones externas para llevar a cabo sus compromisos con la ciudadanía. Esta relación puede conllevar un coste económico como en el caso de los proveedores y subcontrataciones o sujeta a otro tipo de transacción no necesariamente económica como es el caso de las entidades colaboradoras o de las alianzas establecidas para acometer proyectos estratégicos.

### **7.1 Alianzas y colaboraciones**

#### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe disponer de convenios de colaboración con entidades del entorno que contribuyan a enriquecer la oferta de actividades del municipio y a impulsar, en lo posible, el avance de sus planes de desarrollo.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se trabaja con las entidades colaboradoras para la mejora de los servicios y proyectos municipales.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión de alianzas/colaboraciones</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener documentada e implantado un sistema de gestión de convenios de colaboración que debe tener en cuenta al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de las necesidades del Centro.</li> <li>- Análisis de las entidades externas que puedan cubrir esta necesidad.</li> <li>- Establecimiento de acuerdos y formalización en convenios.</li> <li>- Seguimiento de las actividades de colaboración.</li> </ul> <p>Sería recomendable la valoración de la satisfacción y la eficacia del convenio.</p> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p>
<p><b>Convenios de colaboración</b></p>	<p>La Entidad Local debe disponer de documentos en los que quede reflejada de manera formal cualquier tipo de alianza o colaboración con entidades externas (convenios de colaboración, contrato programa...).</p> <p>Así mismo debe disponer de un mecanismo de control o registro que permita conocer todos los convenios suscritos con entidades externas.</p> <p>Es conveniente diferenciar entre alianzas para el desarrollo de proyectos estratégicos y colaboraciones para la mejora de actividades o servicios existentes.</p>

*c) Revisión*

La revisión de la vigencia y validez de los convenios estará determinada en su contenido. Los modelos de convenio tipo se revisarán, al menos, cuando se actualice la legislación vigente y/o lo proponga el Gobierno Autonómico.

*d) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo nº de acuerdos de colaboración, efectividad de alianzas, etc.

**7.2 Compras**

*a) Planteamiento*

La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema o proceso de gestión de compras, incluyendo su petición, aprobación, control de compras, control de facturas y verificación final. Así mismo, ha de tener control sobre la actividad llevada a cabo por sus proveedores, en función de las condiciones previamente acordadas.

*b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican y adquieren los principales productos o servicios externos necesarios para llevar a cabo los servicios; y cómo se seleccionan y evalúan a los proveedores que los suministran.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de gestión de compras</b>	<p>La Entidad Local debe tener definido e implantado un sistema o proceso de gestión de compras que tenga en cuenta al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud y aprobación de las compras. Criterios de autonomía.</li> <li>- Solicitud y valoración de proveedores. Criterios de valoración.</li> <li>- Gestión de pedido y reclamaciones.</li> <li>- Recepción, control y distribución.</li> <li>- Pago a proveedores. Criterios de pago.</li> <li>- Archivo de las facturas y de su situación.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Las licitaciones de compras deben cumplir la normativa vigente.</p>
<b>Registro de solicitud de compra</b>	<p>En la aplicación del sistema o proceso de compras la Entidad Local debe disponer de un documento donde se recojan los requisitos de la compra solicitada y el solicitante.</p>
<b>Lista de proveedores relevantes</b>	<p>La Entidad Local debe identificar aquellos proveedores que considera relevantes para su actividad, así como los criterios de selección.</p> <p>Ejemplo de los mismos pueden ser mayor volumen de compras, proveedores que pueden paralizar el servicio, aquellos con los que se tenga dependencia tecnológica o que son críticos para proyectos de desarrollo local...</p>

#### c) Revisión

La revisión global de acciones y resultados debe hacerse al menos con periodicidad trimestral. La revisión del planteamiento general del sistema de compras debe realizarse al menos cada periodo de legislatura.

#### e) Indicadores de medición

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo media de días de pago a proveedores, coste de compras por áreas de gestión, % de facturas abonadas, etc.

### 7.3 Contratas

#### a) Planteamiento

La Entidad Local debe disponer de procedimientos formales para la subcontratación, en sintonía con la normativa vigente, así como de mecanismos para controlar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte de las empresas subcontratadas para la realización de obras y/o servicios municipales.

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican los principales productos o servicios que precisan subcontratación, y cómo se seleccionan y evalúan dichas subcontratas.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión de subcontratas</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema o proceso de gestión de subcontratas que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de servicios subcontratados.</li> <li>- Estudio de costes/efectividad de servicios subcontratados.</li> <li>- Modelo de pliego de condiciones para la subcontratación (ej. subcontrataciones de mayor coste).</li> <li>- Registro de vigilancia y control de cumplimiento de compromisos de subcontratas municipales (y acciones de resolución, cuando proceda).</li> <li>- Registro de quejas/reclamaciones de servicios subcontratados (y acciones de resolución, cuando proceda).</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de subcontratación</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos de subcontratación, con sus registros, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción de pliego de subcontratación.</li> <li>- Convocatoria de subcontratación.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

*c) Revisión*

La revisión de los trabajos subcontratados se realizará en función de las estimaciones presentadas en los pliegos particulares. No obstante, es recomendable que en ningún caso sea inferior a un año y se active siempre que se produzca cualquier incidencia significativa.

*d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como nº de servicios subcontratados, coste de servicios subcontratados, % contratas externas con cumplimiento de compromisos, % de incumplimiento solucionados, satisfacción ciudadana con servicios subcontratados, etc.

## SERVICIOS A LA CIUDADANÍA

### 8. Medioambiente

La agrupación de personas en un área urbana genera una serie de materiales desechables producto de la actividad empresarial, comercial, consumo personal y de las diversas actividades realizadas en el espacio público.

La Entidad Local debe considerar la necesidad de disponer de servicios de recogida de residuos urbanos y limpieza viaria que permitan mantener diariamente la vía pública en condiciones de habitabilidad, salubridad y estética.

## 8.1 Limpieza urbana

### a) Planteamiento

La Entidad Local debe asegurar la adecuada gestión del servicio de limpieza viaria con el fin de mantener la ciudad en buenas condiciones de salubridad, comodidad y estética.

Como en el mantenimiento de una población limpia participan activamente los ciudadanos (hábitos de higiene pública, uso de papeleras, mensajes urbanos, etc.), es importante mantener activo el estado de información pública en relación a esta actividad.

Dada la especialización que requiere este servicio, puede ser de gestión propia o concertada con alguna entidad externa especializada

### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de limpieza de las instalaciones municipales</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido e implantado un sistema de limpieza (propio o externo) de las propias instalaciones que tenga en cuenta al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendario de acciones de limpieza de las instalaciones (días, espacios y recursos).</li> <li>- Análisis de coste y eficacia de la limpieza de las instalaciones.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Sistema de limpieza urbana</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido e implantado un de limpieza urbana (propio o externo) que tenga en cuenta al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendario de acciones de limpieza urbana (días, zonas y recursos).</li> <li>- Inventario de recursos para la limpieza urbana.</li> <li>- Plan de contingencia ante situaciones de impacto ambiental por origen de falta de limpieza urbana, necesidad de limpiezas urgentes o especiales.</li> <li>- Criterios de decisión respecto a la tasa municipal de limpieza.</li> <li>- Criterios de valoración de eficacia de la limpieza urbana.</li> <li>- Análisis de coste y eficacia de la limpieza urbana.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>

<p><b>Información sobre población limpia</b></p>	<p>La Entidad Local debe realizar periódicamente actuaciones para mantener la sensibilización de “población limpia” por parte de la ciudadanía. Estas actuaciones pueden ser generales o selectivas (relacionadas con temas específicos). También pueden estar relacionadas con campañas directas o informaciones en la Web institucional.</p>
--	--

*c) Revisión*

La revisión del sistema de limpieza urbana es conveniente realizarla al menos con periodicidad anual y, en todo caso, siempre que la situación de posible o evidente riesgo sanitario lo requiera. Es recomendable realizar actividades de control periódico más continuo especialmente en aquellos lugares y situaciones detectados como de riesgo de salubridad por falta de limpieza urbana.

*d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo nº de lugares de riesgo por falta de limpieza, cobertura de limpieza urbana, coste de servicio de limpieza urbana por habitante, % de cumplimiento del programa de limpieza urbana, etc.

**8.2. Recogida de residuos**

*a) Planteamiento*

La Entidad Local debe asegurar la adecuada gestión de todos los residuos urbanos con el fin de evitar su impacto negativo en el entorno y la salud de los ciudadanos manteniendo, en la mejor situación posible, su almacenamiento, tratamiento, reciclaje, reutilización y readaptación de productos materiales.

Como que en el ciclo completo de recogida de residuos participa activamente la ciudadanía (pautas de consumo, agrupación de deshechos y traslado a lugares de recogida), es importante mantener activo el estado de información pública en relación a esta actividad.

Dada la especialización que requiere este servicio, puede ser de gestión propia o concertada con alguna entidad externa especializada.

Así mismo, la Entidad Local debe dar ejemplo visible, en sus propias dependencias, de aquellas acciones que demanda realizar a los ciudadanos en materia de recogida selectiva y reciclaje.

*b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de recogida de residuos</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido e implantado un sistema de recogida de residuos urbanos (propio o externo) que tenga en cuenta al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de recogida selectiva de basura y cobertura territorial, con calendario, recursos, zonas, puntos de recogida, etc. (con sus registros correspondientes).</li> <li>- Inventario de recursos para la recogida de residuos.</li> <li>- Plan de contingencia ante situaciones de alto impacto ambiental por origen de residuos urbanos.</li> <li>- Criterios de decisión respecto a la tasa municipal de residuos.</li> <li>- Criterios de valoración de eficacia de la recogida de residuos urbanos.</li> <li>- Análisis de coste y eficacia de la recogida de residuos urbanos.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Sistema de gestión integral de los residuos urbanos</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido e implantado un proyecto, programa o sistema de gestión integral de residuos con cumplimiento de la normativa vigente en materia de residuos (propio o externo), que tenga en cuenta al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de identificación, cuantificación e impacto ambiental de los residuos urbanos.</li> <li>- Sistema de control de vertederos municipales, con calendario, recursos, zonas, etc. (con sus registros correspondientes).</li> <li>- Análisis de coste y eficacia de la gestión integral de los residuos urbanos.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>

### *c) Revisión*

La previsión del sistema de recogida de residuos es conveniente realizarla al menos con periodicidad anual y, en todo caso, siempre que la situación de posible o evidente impacto ambiental lo requiera. Es recomendable realizar actividades de control periódico más continuo en aquellos lugares y situaciones detectados como de riesgo de contaminación ambiental por residuos.

### *d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo nº de lugares contaminados por residuos, volumen de residuos por habitante, cobertura de recogida de residuos, coste de servicio de recogida de residuos recogidos por habitante, etc.

## 9. Seguridad y tráfico

La agrupación de personas en un entorno urbano hace necesario que se afronte, por parte de la Entidad Local, aquellas situaciones que pudieran poner en riesgo su seguridad y su movilidad en cualquier momento del día.

### 9.1 Seguridad ciudadana

#### a) Planteamiento

La Entidad Local debe disponer de una normativa en materia de seguridad así como de los recursos necesarios para afrontar las situaciones que puedan generar inseguridad en la vida urbana con el fin de preservar los derechos de propiedad y hacer posible la convivencia entre la ciudadanía. Esto conlleva disponer de personas especializadas en resolver estas situaciones, las cuales deben intervenir de forma proactiva, desde el ámbito de la prevención de la seguridad, como de forma reactiva, desde el afrontamiento, control y resolución de situaciones relacionadas con la conflictividad e inseguridad ciudadana.

A su vez, los efectivos municipales de seguridad deben actuar de forma coordinada con otros efectivos complementarios de ámbito supralocal y mantener una estrecha colaboración con la ciudadanía.

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema organizativo para la seguridad local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema organizativo relativo a la seguridad local que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento de seguridad y/o policía local.</li> <li>- Especificación de los servicios públicos de la policía local.</li> <li>- Criterios y equipamiento de los agentes locales.</li> <li>- Estudio de riesgos de seguridad ciudadana.</li> <li>- Actuaciones de prevención y control de la inseguridad ciudadana.</li> <li>- Registros de control de seguridad ciudadana.</li> <li>- Plan de emergencia ante situaciones de inseguridad grave.</li> <li>- Criterios de coordinación con otros cuerpos de seguridad no locales.</li> <li>- Criterios de valoración y concesión de licencias especiales (ej. armas, animales peligrosos, etc.).</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Procedimientos de actuación en materia de seguridad</b>	La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o protocolos de actuación en las principales actuaciones que realiza para la seguridad ciudadana, tanto preventiva como reactiva. Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.
<b>Registro de control de delitos y faltas</b>	La Entidad Local debe disponer de un registro de control de los delitos y faltas en los que interviene en la localidad.

#### *c) Revisión*

Los periodos de revisión de los resultados se acordarán con Alcaldía, si bien es conveniente disponer de datos segmentados por meses y tipo de actuación. La revisión del planteamiento de seguridad ciudadana se debe llevar a cabo al menos con una periodicidad anual.

#### *d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, por ejemplo ratio de agentes por cada 1.000 habitantes, índice de delitos y faltas, índice de infracciones penales, robos de vehículos, intervenciones con detenidos, etc.

## **9.2 Tráfico urbano**

#### *a) Planteamiento*

La ciudadanía tiene la necesidad de desplazarse por la ciudad y de transportar sus bienes en función de sus necesidades personales y organizacionales.

La Entidad Local debe asegurar la accesibilidad y movilidad ciudadana con el fin de que puedan llevar a cabo sus actividades con un óptimo nivel de fluidez y seguridad vial.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema para la ordenación y gestión del tráfico urbano</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema organizativo relativo a la ordenación y gestión del tráfico urbano que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulación del estacionamiento en superficie.</li> <li>- Estudio de aparcamientos urbanos (cuando proceda).</li> <li>- Organización del servicio de grúa (cuando proceda).</li> <li>- Estudio de flujos de tráfico urbano.</li> <li>- Estudio de señalizaciones para el tráfico urbano (cuando proceda).</li> <li>- Plan local de seguridad vial (cuando proceda).</li> <li>- Plan de emergencias de tráfico ante situaciones especiales o incidencias.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos de actuación en materia de tráfico urbano</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o protocolos de actuación en las principales actuaciones que realiza para la regulación del tráfico urbano tanto preventiva como reactiva, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorizaciones de uso especial de la vía pública.</li> <li>- Autorización de señalizaciones especiales en la vía pública.</li> <li>- Regulación de sanciones especiales en la vía pública.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>
<p><b>Control de tramitación de denuncias</b></p>	<p>La Entidad Local debe disponer de un registro de control de tramitación de denuncias de tráfico en las que interviene en la localidad.</p>

#### *c) Revisión*

Los periodos de revisión de los resultados se acordarán con Alcaldía, si bien es conveniente disponer de datos segmentados por meses y tipo de actuación. La revisión del planteamiento de tráfico urbano y seguridad vial se debe llevar a cabo al menos con una periodicidad anual.

#### *d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo nº de accidentes de tráfico, nº de puntos de concentración de accidentes, nº de llamadas atendidas por incidencia de tráfico, etc.

## **10. Ordenación del territorio**

La localidad, como lugar donde vive y comparte espacio la ciudadanía, precisa de iniciativas de desarrollo urbanístico, organización de la movilidad y cuidado de los recursos naturales.

## 10.1 Urbanismo

### a) Planteamiento

La Entidad Local debe llevar a cabo la planificación urbanística de la localidad y controlar sus variaciones mediante estudios técnicos, proyectos, licencias urbanas, tramitación de expedientes urbanísticos y control de incidencias y variaciones en esta materia.

Así mismo debe mantener el catastro urbano actualizado, en función de la normativa vigente, e informar a la ciudadanía sobre el estado de los planes y proyectos abordados por la Entidad Local, la tramitación de los expedientes y cualquier otra consulta urbanística que entre dentro de las competencias municipales.

### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión del área de urbanismo</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema organizativo relativo a la gestión del área de urbanismo que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de ordenación urbana.</li> <li>- Programa de desarrollo de infraestructuras urbanas y suministros básicos a espacios habitables.</li> <li>- Programa de desarrollo de vías y comunicaciones externas.</li> <li>- Programa de desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones.</li> <li>- Programa de inspección técnica de edificios (con sus registros).</li> <li>- Control de edificaciones (anteriores y nuevas).</li> <li>- Control de fincas (anteriores y nuevas).</li> <li>- Estudio de control de estado de vías públicas.</li> <li>- Estudio de situación de acceso de los ciudadanos a viviendas (compra y alquiler).</li> <li>- Estudio de accesibilidad de personas con discapacidad en vías y edificios públicos (con acciones correspondientes, cuando proceda).</li> <li>- Control de infraestructuras básicas (ej. alcantarillado, agua, electricidad, gas, alumbrado, etc.).</li> <li>- Control de inversiones urbanísticas municipales.</li> <li>- Difusión de ayudas públicas a viviendas.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema o proceso de gestión de proyectos de obras</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema o proceso organizativo para la gestión de proyectos de obras que contemple al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y desarrollo de proyectos de obra.</li> <li>- Valoración y seguimiento de proyectos de obra.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de tramitación de actuaciones de urbanismo</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o protocolos de actuación en las principales actuaciones relacionadas con la tramitación de actuaciones de urbanismo, con sus registros correspondientes, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración y concesión de autorizaciones y licencias urbanísticas (ej. obras, vados, vías públicas, espacios públicos, alumbrado, etc.).</li> <li>- Inicio de actividad.</li> <li>- Mantenimiento de edificios.</li> <li>- Declaración de ruina de edificios.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

#### *c) Revisión*

La periodicidad de la revisión de los resultados puede ser muy variada —diaria, semanal, mensual o anual—, dependiendo de la actividad o proyecto realizado. En todo caso, es necesaria una revisión integral de todo el planteamiento urbanístico al menos una vez al año.

#### *d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como nº y tipo de expedientes urbanísticos tramitados, tiempo de concesión de licencias de apertura, de obra (ej. mayor, menor, demolición), presupuesto de inversión urbanística, consultas atendidas en materia de urbanismo, superficie de zona verde, número de plazas de aparcamiento público, número de actuaciones de renovación de urbana, etc.

## **10.2 Transporte urbano**

#### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe tener organizada y controlada la gestión del transporte público urbano y/o interurbano, ya sea de forma directa o subcontratada, con el fin de atender las necesidades de movilidad de los ciudadanos/as.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión del transporte urbano y/o interurbano</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema relativo a la organización del transporte urbano y/o interurbano que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de demandas de movilidad (propio o externo).</li> <li>- Información sobre el transporte urbano (cuando proceda) (ej. recursos, líneas, itinerarios, paradas, horarios, tarifas, plan de contingencia en situaciones de riesgo, registros de control, etc.).</li> <li>- Información sobre el transporte inter-urbano (cuando proceda) (ej. recursos, líneas, itinerarios, paradas, horarios, tarifas, plan de contingencia en situaciones de riesgo, etc.).</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>

#### *c) Revisión*

La valoración del servicio de transporte urbano y/o interurbano y de sus resultados debe realizarse con la frecuencia establecida en el sistema de transporte municipal que, en todo caso, tendrá como plazo máximo un año. También se realizará en aquellas situaciones especiales consideradas de riesgo para la movilidad o seguridad del tráfico urbano, así como tras la detección de incidencias consideradas como graves por la propia Entidad Local.

#### *d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo nº usuarios de transporte urbano, nº de plazas disponibles, balance económico de transporte urbano, % de itinerarios con retraso en el servicio, satisfacción de usuarios con el transporte urbano, nº de accidentes en transporte urbano, nº quejas sobre el transporte urbano, líneas activas de transporte urbano/interurbano, etc.

### **10.3 Recursos naturales (agricultura, montes, ganadería, pesca)**

#### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe regular, promover y coordinar actividades relacionadas con la conservación de los recursos naturales y, especialmente, con actividades del sector primario en el ámbito de su incumbencia.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión medioambiental local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión medioambiental que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio medioambiental de la localidad (propio o externo).</li> <li>- Programa de actuaciones de gestión medioambiental (con sus registros correspondientes).</li> <li>- Regulaciones o normativas municipales en relación al uso de recursos naturales (ej. terrenos comunales, aguas territoriales, agricultura, agua, explotación forestal, minería, canteras, enclaves naturales, zonas verdes, etc.).</li> <li>- Regulaciones o normativas municipales en relación con la explotación de animales (ej. ganadería, pesca, aves, matadero, zoológico, etc.)</li> <li>- Modelo de expediente administrativo relacionado con la actividad regulada.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de tramitación de gestión medioambiental</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o expedientes de actuación en las principales actuaciones relacionadas con la tramitación de actuaciones de temas de gestión medioambiental, con sus registros correspondientes.</p> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

### c) Revisión

La periodicidad de la revisión de los resultados puede ser muy variada —diaria, semanal, mensual o anual—, dependiendo de la actividad realizada. En todo caso, es necesaria una revisión integral de todo el planteamiento del sistema de gestión de recursos naturales al menos una vez al año.

### d) Indicadores

Los seleccionados por la Entidad Local, como % cumplimiento AGENDA 21, nivel de calidad del aire, índice de ruido urbano, tasa de repoblación forestal, m2 de zonas verdes urbanas, m2 de terreno comunal, % de tierra de cultivo con regadío funcional, % servicios municipales con criterios de actuación medioambiental, etc.

## 11. Promoción e innovación

Dentro de este capítulo se contemplan algunos procesos que tienen una gran relevancia para el desarrollo económico local de cualquier Entidad Local como los referidos a la industria, comercio, turismo y empleo. En ellos existen políticas a nivel autonómico y estatal por lo que es importante establecer sinergias con dichas iniciativas, siempre teniendo en cuenta el marco competencial de la Entidad Local.

## 11.1 Empleo

### a) Planteamiento

La Entidad Local debe ofrecer orientación y formación adecuada a la realidad ciudadana con el fin de mejorar la empleabilidad de las personas, con especial dedicación a los colectivos más desfavorecidos, contando con la colaboración con los agentes socioeconómicos locales.

### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de promoción del empleo local</b>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de promoción del empleo local que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de situación del empleo local (propio o externo).</li> <li>- Programa de impulso y formación para el empleo local (con sus registros correspondientes).</li> <li>- Publicaciones de orientaciones al empleo (propias o externas).</li> <li>- Actuaciones de inserción laboral de colectivos desfavorecidos.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<b>Procedimientos o expedientes de tramitación de promoción de empleo local</b>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o expedientes de actuación en las principales actuaciones relacionadas con la tramitación de promoción de empleo local, con sus registros correspondientes.</p> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

### c) Revisión

La periodicidad de la revisión de los resultados puede ser muy variada —diaria, semanal, mensual o anual—, dependiendo de la actividad realizada. En todo caso, es necesaria una revisión integral de todo el planteamiento del sistema de promoción de empleo local al menos una vez al año.

### d) Indicadores

Los seleccionados por la Entidad Local, como nº de actividades formativas realizadas, nº de asistentes a actividades formativas, nº casos con inserción laboral, nº de personas desempleadas, etc.

## 11.2 Industria

### a) Planteamiento

La Entidad Local debe potenciar la actividad industrial y favorecer el desarrollo del tejido empresarial en su entorno, informando y orientando a la ciudadanía, movilizándolo recursos, llevando a cabo actividades que son de su competencia en esta materia y actuando de forma coordinada con la Administración Autonómica.

### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión de la promoción industrial local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión de la promoción industrial local que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio socioeconómico industrial de la localidad (propio o externo).</li> <li>- Estudio de opinión de empresas que operan en la localidad que incluya decisiones de mejora (propio o externo).</li> <li>- Programa de gestión del suelo industrial (con sus registros correspondientes) cuando exista suelo industrial.</li> <li>- Programa de impulso a las empresas locales (con sus registros correspondientes).</li> <li>- Programa de impulso al emprendimiento empresarial, con acciones de estímulo para las inversiones empresariales (con sus registros correspondientes).</li> <li>- Actuaciones de información y difusión sobre promoción industrial.</li> <li>- Lista de proyectos estratégicos para el desarrollo socioeconómico local (sectores tradicionales y nuevas alternativas).</li> </ul> <p>Es recomendable disponer, así mismo, de un programa de impulso a la ubicación de nuevas empresas externas en la localidad y un grupo de impulso económico local que cuente con la participación de los principales agentes socioeconómicos de la zona.</p> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de tramitación de promoción de industria local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o expedientes de actuación en las principales actuaciones relacionadas con la tramitación de promoción de la industria local, con sus registros correspondientes (ej. asesoramiento, estudios de viabilidad, acceso a ayudas, etc).</p> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

### c) Revisión

La periodicidad de la revisión de los resultados puede ser muy variada —semanal, mensual, trimestral o anual—, dependiendo de la actividad o trabajo realizado. En todo caso, es necesaria una revisión integral de todo el planteamiento industrial al menos una vez al año.

### d) Indicadores

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo nº de empresas ubicadas en la localidad, actividades formativas para emprendimiento, nuevas empresas con ayuda municipal, nº estudios de viabilidad entregados, nº nuevas empresas que perduran más de un año, etc.

## 11.3 Comercio y Turismo

### a) Planteamiento

La Entidad Local debe impulsar la existencia de una base de establecimientos comerciales que satisfagan las necesidades básicas de compra de la ciudadanía y contribuyan al progreso de la ciudad, así como regular aquellos aspectos del comercio local asignados a sus competencias municipales. Así mismo, la Entidad Local debe promover el turismo local más allá de su ámbito territorial. Todo ello se llevará a cabo de forma coordinada con la Administración Autonómica.

### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión del comercio y turismo local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión del comercio y turismo local que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio comercial de la localidad (propio o externo).</li> <li>- Estudio de abastecimiento de productos básicos (y actuaciones, si procede).</li> <li>- Estudio de opinión de entidades del sector comercial y turístico que operan en la localidad que incluya decisiones de mejora (propio o externo).</li> <li>- Sistema de regulación de mercadillos ambulantes.</li> <li>- Programa de promoción y desarrollo del comercio local (con sus registros correspondientes).</li> <li>- Acciones de protección y defensa del consumidor.</li> <li>- Estudio turístico de la localidad (propio o externo).</li> <li>- Programa de promoción y desarrollo del turismo local (con sus registros correspondientes).</li> <li>- Actuaciones de información turística de la localidad (en folletos, publicaciones, web, etc.).</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Procedimientos o expedientes de tramitación de comercio local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o expedientes de actuación en las principales actuaciones relacionadas con la tramitación de licencias y actividades comerciales, con sus registros correspondientes.</p> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

### *c) Revisión*

La periodicidad de la revisión de los resultados puede ser muy variada —semanal, mensual, trimestral o anual—, dependiendo de la actividad realizada. En todo caso, es necesaria una revisión integral de todo el planteamiento comercial y turístico al menos una vez al año.

### *d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como nº de actuaciones de promoción comercial, nº de comercios activos en la ciudad, cuantía de ayudas tramitadas al comercio local, nº de visitas turísticas, nº de catálogos distribuidos, nº solicitudes de información, etc.

## **12. Servicios directos a usuarios**

La ciudadanía tiene a su disposición variados recursos y servicios relacionados directamente con su Calidad de Vida en la localidad, como la sanidad, educación, cultura, deportes, apoyo social, etc.

### **12.1 Salud**

#### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe tener control sobre las actividades relacionadas con sus responsabilidades en relación a la salud de sus habitantes.

Algunos aspectos fundamentales son la protección de la salud pública o la higiene en los alimentos, en todas aquellas actividades que se llevan a cabo dentro del ámbito municipal, por lo que este proceso está relacionado con diversas áreas municipales con las que debe actuar de forma coordinada.

Así mismo, aunque la atención sanitaria esté más allá de sus competencias, debe vigilar e intervenir para que exista la cantidad, calidad y acceso adecuados para las necesidades de la ciudadanía.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión en el ámbito de la sanidad local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión en el ámbito de la sanidad local que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de responsabilidades en materia de sanidad en el ámbito local.</li> <li>- Diagnóstico municipal de recursos de salud o acceso a informe externo similar (con sus actuaciones correspondientes, si procede).</li> <li>- Conocimiento de estudio de opinión de usuarios de los servicios sanitarios existentes en la localidad (propio o externo).</li> <li>- Programa de prevención y promoción de la salud pública, por ejemplo campañas de información y formación sanitaria, control de riesgos sanitarios, control de animales urbanos, higiene urbana, control de plagas, botiquines municipales, medidas correctoras, etc. (con sus registros).</li> <li>- Programa de control higiénico sanitaria de alimentos y bebidas, por ejemplo orientación, formación, inspección y control sanitario en entidades relacionadas con la alimentación, medidas correctoras, etc. (con sus registros).</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de tramitación de sanidad local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o expedientes de actuación en las principales actuaciones relacionadas con la tramitación de actividades relacionadas con la sanidad local, con sus registros correspondientes.</p> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

#### *c) Revisión*

La periodicidad de la revisión de los resultados puede ser muy variada —semanal, mensual, trimestral o anual—, dependiendo de la actividad realizada. En todo caso, es necesaria una revisión integral de todo el planteamiento sanitario municipal al menos una vez al año.

#### *d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo nº de denuncias sanitarias, % de hechos denunciados corregidos en el plazo establecido, nº controles realizados, calidad de recursos naturales (aire, agua, etc.), nº animales recogidos, médicos por habitante, etc.

## **12.2 Educación**

#### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe promover y controlar los aspectos relacionados con la educación y servicios docentes a los que tiene acceso la ciudadanía, cooperando con las Administraciones

Públicas de rango superior mediante las competencias específicas que han sido transferidas en este tema y realizando las actividades que considere oportunas para facilitar el acceso al conocimiento de las personas que viven en la ciudad.

Así mismo, aunque la atención educativa oficial esté más allá de sus competencias, debe vigilar e intervenir para que exista la cantidad, calidad y acceso adecuados para las necesidades de la ciudadanía.

### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión en el ámbito de la educación local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión en el ámbito de la educación local que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de responsabilidades en materia de educación en el ámbito local.</li> <li>- Diagnóstico municipal de recursos de educación o acceso a informe externo similar (con sus actuaciones correspondientes, si procede).</li> <li>- Estudio de necesidades de educación infantil, educación primaria y secundaria (con sus actuaciones correspondientes, si procede).</li> <li>- Estudio de opinión de usuarios de servicios educativos municipales que incluya decisiones de mejora (propio o externo).</li> <li>- Conocimiento de estudio de opinión de usuarios de los servicios educativos existentes en la localidad (propio o externo).</li> <li>- Programa de actividades educativas promovidas, apoyadas y/o realizadas por la Entidad Local (ej. actividades de capacitación para la población adulta, actividades de formación lúdica, etc.).</li> <li>- Canales de difusión de actividades formativas.</li> <li>- Actas de participación en Consejo Escolar de Centro Educativo o similar.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de tramitación de educación local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o expedientes de actuación en las principales actuaciones relacionadas con la tramitación de actividades relacionadas con la educación local, con sus registros correspondientes.</p> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

### c) Revisión

La periodicidad de la revisión de los resultados puede ser muy variada —semanal, mensual, trimestral o anual—, dependiendo de la actividad realizada. En todo caso, es necesaria una revisión integral de todo el planteamiento educativo municipal al menos una vez al año.

#### d) Indicadores

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo % de centros educativos que realizan actividades educativas en la localidad, asistentes a actividades educativas municipales, nº de actividades realizadas, % de cumplimiento del programa educativo municipal, satisfacción ciudadana con la oferta educativa, lista de espera en educación infantil, tasa de escolarización, etc.

### 12.3 Cultura

#### a) Planteamiento

La Entidad Local es responsable de mantener viva la cultura propia de la localidad y promover su desarrollo y evolución a través de actividades en las que puedan participar ciudadanos y ciudadanas de todas las edades, culturas y segmentos sociales.

Así mismo debe impulsar la colaboración con otras instituciones y entidades externas que promuevan actividades culturales de interés para el municipio.

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de gestión en el área de cultura</b>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión en el área de cultura que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de situación cultural de la localidad (propio o externo).</li> <li>- Estudio presupuestario del programa Cultural Local.</li> <li>- Estudio de opinión de usuarios de asistentes a las actividades culturales que incluya decisiones de mejora (propio o externo).</li> <li>- Programa de actividades culturales, (ej. teatro, danza, música, cine, pintura, artes plásticas, literatura, lengua, charlas, exposiciones, publicaciones, etc., con su información divulgativa y sus registros de realización).</li> <li>- Canales y sistema de difusión de las actividades culturales.</li> <li>- Lista de entidades y personas colaboradoras con la cultura local.</li> <li>- Sistema de catalogación de biblioteca pública (si existe el servicio).</li> <li>- Sistema de préstamo bibliotecario (si existe el servicio).</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<b>Procedimientos o expedientes de actuaciones clave en cultura</b>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o expedientes de actuación en las principales actuaciones relacionadas con la cultura local, con sus registros correspondientes.</p> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

Si la Entidad Local dispone de Centros Cívicos, como lugar de encuentro y foco sociocultural, debe mantener activa su actividad cultural, formativa y de ocio, así como su impacto en todos los sectores de la población de su zona de influencia.

#### *c) Revisión*

La periodicidad de la revisión de los resultados puede ser muy variada —semanal, mensual, trimestral o anual—, dependiendo de la actividad realizada. En todo caso, es necesaria una revisión integral de todo el planteamiento cultural al menos una vez al año.

#### *d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como nº de actividades programadas, nº de asistentes a actividades culturales, nº de entidades colaboradoras en cultura, euros de subvenciones culturales, % de ciudadanos/as satisfechos con oferta cultural, índice de ocupación de locales culturales, nº de préstamos solicitados en biblioteca, balance económico del programa cultural, etc.

### **12.4 Deporte**

#### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe ofrecer a la ciudadanía la posibilidad de realizar actividades físicas saludables y deportivas y facilitar el acceso a los espacios e instalaciones necesarios para llevarlas a cabo. Así mismo debe cuidar de que dichos espacios e instalaciones estén en buenas condiciones de uso y dispongan de los servicios básicos para su correcto funcionamiento.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión en el área de deportes</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión en el área de deportes que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de situación deportiva de la localidad en relación a las instalaciones deportivas, acceso a instalaciones externas e iniciativas de desarrollo futuro (propio o externo).</li> <li>- Estudio de situación deportiva de la localidad en relación a las actividades deportivas (propio o externo).</li> <li>- Inventario de instalaciones y recursos para uso deportivo.</li> <li>- Estudio presupuestario del programa Cultural Local, con criterios y distribución de tarifas deportivas.</li> <li>- Programa de promoción del deporte (por grupos de edad y/o sociales) (con calendario y los registros correspondientes).</li> <li>- Canales y sistema de difusión de las actividades deportivas.</li> <li>- Lista de entidades colaboradoras con la actividad deportiva municipal.</li> <li>- Folletos o presentaciones de información de actividades deportivas a los ciudadanos (ej. actividad, fecha, lugar, horario, etc.).</li> </ul> <p>Es conveniente disponer de medidas de control de riesgos de salud en actividades deportivas.</p> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de actuaciones clave en el área de deportes</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o expedientes de actuación en las principales actuaciones relacionadas con el área de deportes, con sus registros correspondientes, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de eventos deportivos.</li> <li>- Suscripción a instalaciones y eventos.</li> <li>- Uso de espacios e instalaciones deportivas.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>
<p><b>Sistema de gestión de las instalaciones deportivas municipales (si existen)</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión de las instalaciones deportivas municipales (si existen) que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de opinión de usuarios de las instalaciones deportivas municipales que incluya decisiones de mejora (propio o externo).</li> <li>- Organización del mantenimiento de las instalaciones deportivas.</li> <li>- Medidas de accesibilidad en espacios e instalaciones deportivas (si existen).</li> <li>- Normativas de uso de instalaciones deportivas municipales.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Procedimientos o expedientes de actuaciones clave para el mantenimiento de instalaciones deportivas municipales (si existen)</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o expedientes de actuación en las principales actuaciones relacionadas con para el mantenimiento de las instalaciones deportivas municipales, con sus registros correspondientes.</p> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

#### *c) Revisión*

La periodicidad de la revisión de los resultados puede ser muy variada —semanal, mensual, trimestral o anual—, dependiendo de la actividad realizada. En todo caso, es necesaria una revisión integral de todo el planteamiento deportivo al menos una vez al año.

#### *d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo abonados a instalaciones deportivas municipales, eventos deportivos realizados, incidencias que impiden el funcionamiento de las instalaciones, metros cuadrados de instalaciones deportivas, coste de mantenimiento de instalaciones deportivas, satisfacción ciudadana con oferta de actividades deportivas, etc.

### **12.5 Asuntos sociales**

#### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe tener definido el acceso de la ciudadanía a los servicios sociales básicos y facilitar, en lo posible, los servicios sociales que necesitan los diferentes colectivos que están en una situación social especial, como mujeres, mayores, inmigrantes, personas en riesgo de exclusión, etc.

Estos servicios se pueden gestionar desde la propia Entidad Local o de forma compartida con otras Entidades Locales.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión del área de servicios sociales</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un de gestión en el área de servicios sociales que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de situación social de la localidad (propio o externo).</li> <li>- Actuaciones programadas para la integración de personas con discapacidad (con sus registros).</li> <li>- Actuaciones programadas para la integración de personas mayores (con sus registros).</li> <li>- Actuaciones programadas para la prevención y afrontamiento de violencia de género (con sus registros).</li> <li>- Actuaciones programadas para la prevención y afrontamiento de drogodependencias (con sus registros).</li> <li>- Actuaciones programadas para la prevención y afrontamiento de problemas de familia (con sus registros).</li> <li>- Actuaciones programadas para la prevención y afrontamiento de la pobreza (con sus registros).</li> <li>- Actuaciones programadas para la prevención y afrontamiento de la exclusión social (con sus registros).</li> <li>- Actuaciones programadas para la integración de inmigrantes (con sus registros).</li> <li>- Actuaciones programadas en materia de igualdad de género (con sus registros).</li> <li>- Actuaciones programadas para promover la convivencia cívica ciudadana (con sus registros).</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de actuaciones clave en el área de servicios sociales</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o expedientes de actuación en las principales actuaciones relacionadas con el área de servicios sociales, con sus registros correspondientes, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de situaciones especiales (dependencia, necesidades de apoyo, prestaciones, riesgo social, exclusión social, etc.).</li> <li>- Trámites de cementerio (nichos, exhumación, etc.).</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

### c) Revisión

La periodicidad de la revisión de los resultados puede ser muy variada —semanal, mensual, trimestral o anual—, dependiendo de la actividad realizada. En todo caso, es necesaria una revisión integral de todo el planteamiento de los Servicios Sociales al menos una vez al año, y también cuando lo demande el Gobierno Autonómico.

#### d) Indicadores

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo casos atendidos en acogida social, satisfacción de personas atendidas en el Servicios Social, nº de entidades colaboradoras, % de casos con objetivos cumplidos, cuantía de ayudas tramitadas, usuarios de los servicios sociales, etc.

### 12.6 Juventud

#### a) Planteamiento

La Entidad Local debe cuidar las cuestiones relacionadas con la juventud, dentro de su ámbito de competencia y facilitar el asociacionismo y la participación activa de los jóvenes en la dinámica local.

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de gestión del área de juventud</b>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión en el área de juventud que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de situación de los jóvenes de la localidad (propio o externo).</li> <li>- Programa de actividades de juventud (con sus registros).</li> <li>- Lista de entidades colaboradoras en el programa de juventud.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p>

#### c) Revisión

La periodicidad de la revisión de los resultados puede ser muy variada —semanal, mensual, trimestral o anual—, dependiendo de la actividad realizada. En todo caso, es necesaria una revisión integral de todo el planteamiento del Programa de Juventud al menos una vez al año.

#### d) Indicadores

Los seleccionados por la Entidad Local, como nº de actividades realizadas, nº de participantes, satisfacción de los participantes, cumplimiento presupuestario, nº de entidades colaboradoras, etc.

### 12.7 Festejos

#### a) Planteamiento

La Entidad Local tiene la responsabilidad de organizar y controlar las fiestas oficiales de la ciudad, así como regular las normativas asociadas y conceder las autorizaciones de las actividades festivas relacionadas con ellas.

### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades del servicio, su planteamiento, sus objetivos, principales actuaciones, procedimientos de trabajo y formas de valoración interna y externa.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión del área de festejos</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión en el área de festejos que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio presupuestario de las fiestas locales.</li> <li>- Estudio de incidencias de las fiestas locales (con propuestas de mejora, si procede).</li> <li>- Organización de espacios y actividades en las fiestas locales.</li> <li>- Documentos de regulación de actividades en las fiestas locales.</li> <li>- Hoja de solicitud de autorización para la realización de actividades en las fiestas locales.</li> <li>- Programa de fiestas locales.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p>

### c) Revisión

La periodicidad de la revisión de los resultados puede ser muy variada —semanal, mensual, trimestral o anual—, dependiendo de la actividad realizada. En todo caso, es necesaria una revisión integral de todo el planteamiento de la organización de las fiestas locales al menos una vez al año.

### d) Indicadores

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo % solicitudes de actividades festivas autorizadas, presupuesto del programa de fiestas, actividades realizadas por personal municipal, grupos que han participado en el programa de fiestas, satisfacción ciudadana con fiestas locales, % de cumplimiento del programa de fiestas, nº de actos organizados, etc.

## DISEÑO Y CONOCIMIENTO

### 13. Información interna y calidad en la gestión

Los servicios que se prestan a los ciudadanos/as necesitan estar soportados en unos adecuados sistemas de gestión de las actividades, conocimiento asociado e información que estas generan.

### 13.1 Información interna y conocimiento

#### a) Planteamiento

La Entidad Local debe tener identificados los mecanismos de acceso a la información interna y los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus principales servicios y actividades, con el fin de facilitar su puesta en marcha, contratación y actualización, así como hacerlos viables y accesibles a las personas que los necesitan.

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se organiza la documentación de los sistemas de trabajo y de los servicios y cómo se gestiona el conocimiento más importante de la Entidad Local.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de acceso a la información interna</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener documentada e implantado un sistema de acceso a la información interna que debe tener en cuenta al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principales repositorios de información y conocimiento.</li> <li>- Criterios de acceso a la información y conocimiento.</li> <li>- Recursos tecnológicos necesarios.</li> </ul> <p>Es recomendable incluir algún mecanismo de acceso al conocimiento necesario para dar los servicios a la ciudadanía así como a buenas prácticas municipales.</p> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p>

#### c) Revisión

La revisión global de acciones, resultados y planteamiento debe hacerse, al menos, cuando lo propongan los responsables de la Entidad Local.

#### e) Indicadores de medición

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo nº de buenas prácticas localizadas, Aprobación de diseño de actividades, número de expedientes tramitados, etc.

### 13.2 Padrón

#### a) Planteamiento

El padrón municipal es el registro administrativo donde constan los vecinos de un municipio.

La Entidad Local deberá llevar a cabo la actualización del Padrón municipal, reflejando las altas (ej. nacimientos, cambio de residencia, omisiones previas, bajas (ej., defunciones, cambios de residencia, inscripción indebida, etc.). y modificaciones (ej. cambio de domicilio, cambio de características personales) que se produzcan, siguiendo las especificaciones de la normativa vigente.

Esto se lleva a cabo a través de las informaciones recibidas de otras Administraciones Públicas, de las variaciones comunicadas por los vecinos, y de estudios realizados por la propia Entidad Local.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a la cuestión de cómo se tramita, organiza y comunica la información del Padrón Municipal.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Procedimiento o expediente de gestión del padrón municipal</b>	<p>La Entidad Local debe tener documentada e implantado un procedimiento de gestión del padrón municipal que contemple la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro, incluya al menos, aspectos relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificado de empadronamiento.</li> <li>- Altas y bajas en el Padrón.</li> <li>- Modificaciones del Padrón (ej. datos personales, cambio de domicilio, etc.).</li> </ul>
<b>Fichero informatizado con relación de las personas inscritas</b>	<p>La Entidad Local debe disponer de un fichero informatizado que contenga la relación de las personas inscritas e incluya la información establecida en el criterio oficial de codificación de características básicas para el Padrón.</p> <p>Ello conlleva que exista un modelo oficial de inscripción para el Padrón municipal y se realice la comunicación periódica, en plazo y forma, del Padrón actualizado a los registros supralocales establecidos por la Administración.</p>

#### *c) Revisión*

La revisión del Padrón municipal se realizará al menos con una periodicidad anual, siempre según los criterios de la normativa vigente.

#### *d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, por ejemplo población a 1 de enero, nº de defunciones, nº de nacimientos, etc.

### **13.3 Calidad en la gestión**

#### *a) Planteamiento*

El Sistema de gestión municipal debe ser explícito e incluir los manuales y procesos o procedimientos relacionados con las principales actividades que se llevan a cabo en la Entidad Local.

La documentación puede estar en plataforma virtual, software específico, papel o cualquier otro soporte útil para la gestión.

*b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se definen, gestionan y evalúan los principales sistemas, procesos e indicadores asociados a los servicios; cómo se llevan a cabo las innovaciones y mejoras en los sistemas de trabajo y servicios a la ciudadanía; y cómo se asegura el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la ciudadanía en la entrega de los servicios públicos.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión integral de la Entidad Local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión integral de la Entidad Local que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de sistemas o procesos de gestión municipal (ej. mapa de procesos, lista de sistemas/procesos con sus responsables).</li> <li>- Sistema de gestión de la documentación y registros del sistema de calidad (por ejemplo con aspectos relativos a su elaboración, aprobación, archivo, distribución y actualización).</li> <li>- Control de documentos externos que afectan a la gestión Municipal (ej. normativas, leyes...).</li> </ul> <p>Es conveniente (no obligatorio) disponer de un manual de gestión integral de los sistemas/procesos de la Entidad Local que describa, de forma explícita, la forma de gestionar dichos elementos.</p> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de mejora en la gestión de la Entidad Local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado el sistema de análisis y mejora de la calidad en la gestión y los resultados deben ser conocidos por los responsables asignados al efecto. Este proceso se puede realizar a dos niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del Sistema de Calidad por responsables municipales asignados al efecto con el fin de decidir mejoras internas (por ejemplo con un registro de autocomprobación de la eficacia de la gestión de los sistemas/procesos, tanto en actuaciones como en resultados).</li> <li>- Valoración de calidad de los servicios ofertados a la ciudadanía (se puede considerar el uso de indicadores internos propios de la realización de las actividades habituales y externos, relacionados con la percepción de los usuarios).</li> </ul> <p>Se puede realizar en función de las necesidades de los usuarios, así como de las especificaciones establecidas por la Entidad Local. Es importante que se acompañe de acciones de mejora y comprobación de su aplicación, en caso de detección de algún incumplimiento.</p> <p>Es conveniente (no obligatorio) contar con otras valoraciones internas del cumplimiento de los sistemas de gestión establecidos con la Entidad Local como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de auditorías internas de aplicación del sistema de Calidad en la Gestión (con los correspondientes informes de no conformidad y realización de acciones correctivas y/o preventivas).</li> </ul> <p>Las auditorías internas que se pueden basar en un muestreo aleatorio de algunos procesos. La realizará personal previamente formado. Se pueden considerar también las auditorías externas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevaluaciones basadas en modelos socialmente reconocidos (ej. ISO, CAF, EFQM, iberoamericano, ciudadanía, etc., con el correspondiente informe de puntos fuertes/áreas de mejora y el posterior plan de mejora).</li> <li>- Inspecciones periódicas de aplicación de especificaciones en la realización de los servicios.</li> </ul> <p>Son internas aunque se puede presentar para la evaluación externa. Se pueden realizar cada dos o tres años.</p> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de diseño de servicios municipales</b></p>	<p>La Entidad Local debe disponer de un sistema para el diseño de los servicios públicos municipales que contemple criterios de definición de los servicios, recursos asignados, forma de gestión e información a la ciudadanía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de los servicios municipales.</li> <li>- Criterios de diseño de los servicios municipales.</li> <li>- Información pública de características y acceso a los servicios municipales.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de gestión integral de la Entidad Local</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o expedientes de actuación en las principales actividades relacionadas con el archivo municipal, con sus registros correspondientes, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimiento de gestión y mejora de los sistemas o procesos (por ejemplo con acciones de planificación, desarrollo revisión y mejora del sistema/proceso).</li> <li>- Procedimiento de gestión y mejora de los servicios.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Carta de servicios</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener publicada al menos una carta de servicios que incluya los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenido descriptivo.</li> <li>- Datos identificativos.</li> <li>- Misión.</li> <li>- Relación de servicios prestados.</li> <li>- Derechos y obligaciones de los usuarios en relación con los servicios especificados.</li> <li>- Normativas reguladoras.</li> <li>- Compromisos de calidad, medibles, en relación con los servicios prestados.</li> <li>- Sistema de relación con la ciudadanía y usuarios.</li> <li>- Formas de colaboración/participación de ciudadanía y usuarios</li> <li>- Como proponer quejas y sugerencias.</li> <li>- Información complementaria.</li> <li>- Direcciones telefónicas, telemáticas y postal.</li> <li>- Medios de acceso y transporte.</li> </ul> <p>La carta de servicios debe estar publicada como mínimo en la página web de la Entidad Local.</p> <p>La Entidad Local deberá revisar el cumplimiento los compromisos incluidos en la carta de servicio, planteando y llevando a cabo las acciones necesarias, a raíz de los resultados obtenidos, por lo que deberá disponer de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de cumplimiento de los compromisos de la/s Carta/s de Servicios.</li> </ul>

### *c) Revisión*

La revisión global de acciones y resultados debe realizarse con periodicidad mínima bienal. La revisión del planteamiento será propuesta por el Equipo de Gobierno de la Entidad Local.

### *e) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo % de procesos con soporte digital, % de procesos aplicados, % de procesos revisados, % cumplimiento de compromisos de la Carta de Servicios, % de no conformidades resueltas en plazo, Nivel de puntuación en calidad, % de realización del Plan de Mejora, % de procesos con mejora, % servicios con especificaciones públicas, % de servicios con indicadores de calidad de vida urbana, % de servicios con satisfacción ciudadana, % de procesos municipales mejorados, etc.

## **13.4 Archivo**

### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe tener organizada y custodiada toda la documentación administrativa e histórica, generada y recibida en el ejercicio de sus competencias, con el fin de facilitar su acceso en el momento que se necesite.

La Entidad Local debe facilitar a los profesionales de sus propios servicios, el acceso a los documentos relacionados con el ejercicio de sus funciones. Así mismo debe facilitar a la ciudadanía la consulta de documentos custodiados en el Archivo Municipal, solicitados por motivos de información, cultura o investigación, teniendo siempre en cuenta los derechos y limitaciones contemplados en la normativa vigente.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a la cuestión de cómo se tramita, organiza y comunica la información del Archivo Municipal.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión del archivo municipal</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión del archivo municipal que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventario de fondos documentales del Archivo Municipal.</li> <li>- Sistema de codificación y ordenamiento del archivo documental.</li> <li>- Criterios de conservación y eliminación de soportes documentales.</li> <li>- Criterios públicos de consulta documental.</li> <li>- Certificados acreditativos de entrega de documentos del Archivo Municipal.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de actuaciones clave en el archivo municipal</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos o expedientes de actuación en las principales actividades relacionadas con el archivo municipal, con sus registros correspondientes, como por ejemplo el procedimiento de gestión de préstamo de documentos del Archivo Municipal.</p> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

#### *c) Revisión*

La revisión del Archivo Municipal se realizará al menos con una periodicidad anual, siempre según los criterios de la normativa vigente.

#### *d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo nº de fondos documentales del Archivo Municipal, nº de documentos digitalizados, nº de consultas registradas, nº préstamos o copias entregadas, % devolución de préstamos en plazo, % usuarios satisfechos con el servicio, nº de publicaciones municipales, etc.

### 13.5 Protección de datos personales

#### a) Planteamiento

La Entidad Local debe tener definido y aplicado el sistema/proceso de protección de datos personales. La aplicación de este proceso estará basada en la LOPD.

Es necesario asegurar que las medidas de seguridad, técnicas y organizativas, de protección de datos identificadas se llevan a cabo con eficacia en cada uno de los ficheros de control propio.

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a la cuestión de cómo se identifica y protege la información relativa a los datos personales.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de protección de datos personales</b>	<p>La Entidad Local debe tener definido e implantado un sistema que asegure el cumplimiento de la legislación vigente en materia de protección de datos personales que debe incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de los ficheros del centro.</li> <li>- Solicitud de inscripción en el Registro de la AEPD.</li> <li>- Resolución de la Agencia Española de Protección de datos.</li> <li>- Implantación de medidas de seguridad.</li> <li>- Control de medidas de seguridad.</li> </ul> <p>El sistema o proceso relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p>
<b>Resolución de la Agencia de Protección aceptando la declaración de ficheros</b>	<p>La Entidad Local debe tener declarados sus ficheros de datos personales y aceptados por la Agencia de Protección de Datos.</p>
<b>Documento de seguridad y control periódico del cumplimiento del mismo</b>	<p>La Entidad Local debe identificar, aplicar y medir la eficacia de las medidas de protección de datos relacionadas con los ficheros de control propio. Debe tener redactado el documento de seguridad y debe establecer el control del cumplimiento del mismo.</p>

#### c) Revisión

La revisión global de acciones y resultados está marcada en la ley.

#### e) Indicadores de medición

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo, % cumplimiento de requisitos de la Ley de protección de datos, % de ficheros declarados, % de medidas preventivas aplicadas, etc.

## RECURSOS INTERNOS

### 14. Economía

Tanto los servicios a la ciudadanía como los procesos de gestión relacionados con ellos necesitan contar con una adecuada distribución de los recursos disponibles. En este apartado se hace referencia a los recursos internos de orden económico y legal.

#### 14.1 Economía y presupuestos

##### a) Planteamiento

La Entidad Local debe tener definido y aplicado el proceso de gestión presupuestaria. Este proceso debe cumplir los requisitos establecidos por el Gobierno Autonómico y estar vinculado a los objetivos planificados por la propia Entidad Local.

Es importante disponer de medidas de contención de gastos, en aquellas actividades que sea procedente, así un cierto control en su ejecución, con el fin de conocer su idoneidad y eficacia.

##### b) Soportes

Los soportes presentados a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las necesidades de recursos económicos y se desarrolla la planificación, gestión, control y ajuste presupuestario de la Entidad Local en un marco de transparencia pública.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión presupuestaria</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión y seguridad del área económica que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de gestión presupuestaria e inversiones especiales.</li> <li>- Estudio de previsión presupuestaria.</li> <li>- Criterios y mecanismos de generación de ingresos no tributarios ni de financiación autonómica o nacional.</li> <li>- Criterios y mecanismos de regulación de la tesorería.</li> <li>- Presupuesto.</li> <li>- Actuaciones para ahorro económico.</li> <li>- Informes de evolución de ejecución presupuestaria.</li> <li>- Información pública sobre gastos municipales vinculados al presupuesto.</li> <li>- Mecanismos de control de ayudas municipales a entidades externas.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>

<p><b>Procedimientos de gestión presupuestaria</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos relacionados con la gestión presupuestaria, con sus registros correspondientes, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimiento de elaboración, aprobación, modificación, distribución y control del presupuesto.</li> <li>- Procedimiento de abono de gastos de personal (nóminas, Seguridad Social, Hacienda).</li> <li>- Procedimiento de gestión contable.</li> <li>- Procedimientos de controles de caja.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>
--	---

### *c) Revisión*

La revisión global de acciones y resultados debe hacerse al menos con periodicidad cuatrimestral. La revisión del planteamiento general del sistema presupuestario debe ser anual.

### *e) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo créditos ejecutados sobre créditos para gastos, ingresos de ventas y servicios sobre total ingresos, inversiones sobre gastos, coste de servicios específicos, índice de endeudamiento, ingreso total neto...

## **14.2 Recaudaciones y tributos**

### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe garantizar la recaudación eficaz y transparente de las obligaciones tributarias y otros ingresos de derechos públicos locales, en línea con la normativa vigente, con el objeto de garantizar los ingresos que hagan posible la financiación de los servicios públicos municipales.

Aunque el proceso de recaudación ejecutiva u otros cobros específicos puedan estar externalizados, la Entidad Local debe tener control sobre las actividades que se llevan a cabo, dado que afectan directamente a los ciudadanos.

### *b) Soportes*

Los soportes presentados a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se desarrolla la planificación, gestión y control de las recaudaciones y tributos que son competencia local.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión de recaudaciones y tributos</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión de recaudaciones y tributos que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de recaudación municipal (ej. obligaciones, exenciones, bonificaciones, aplazamientos, fraccionamientos, sanciones, devoluciones, etc.).</li> <li>- Programa de control de cumplimiento fiscal.</li> <li>- Información pública sobre tributación local (ej. bienes inmuebles, vehículos, actividad económica, plusvalía, construcciones, residuos, aparcamiento, multas, etc.).</li> <li>- Información pública sobre precios de servicios municipales.</li> <li>- Registros de control y estado de cumplimiento fiscal.</li> <li>- Certificados de situación de deuda de contribuyentes.</li> <li>- Recibos de pago.</li> <li>- Informes de concesión de aplazamiento o fraccionamiento de deuda de contribuyentes.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos de gestión de recaudaciones y tributos</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos relacionados con la gestión de recaudaciones y tributos, con sus registros correspondientes, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimiento de recaudación en plazo (incluye referencia a situaciones especiales y trámite de recursos).</li> <li>- Procedimiento de recaudación ejecutiva (incluye referencia a situaciones especiales y trámite de recursos).</li> <li>- Emisión de certificados en materia tributaria.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

*c) Revisión*

La revisión global de acciones y resultados debe hacerse al menos con una periodicidad mínima trimestral. La revisión del planteamiento general del sistema de recaudación debe ser anual.

*d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo volumen de recaudación, % recaudación pendiente en plazo, nº de certificados emitidos, nº de concesiones de fraccionamiento de deuda, nº de expedientes sancionadores, carga fiscal por habitante, etc.

## 15. Mantenimiento y tecnología

En este apartado se añaden los recursos interno de orden tangible como la tecnología, edificios, infraestructuras e incluso el patrimonio municipal.

### 15.1 Tecnología y equipos

#### a) Planteamiento

La Entidad Local debe estar conectada a internet, realizar su actividad contando con los medios tecnológicos adecuados, aplicar la normativa relativa a la administración electrónica y promover el uso de la tecnología en la sociedad.

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a la cuestión de cómo se identifica y gestiona la incorporación de nueva tecnología para mejorar los sistemas de trabajo y servicios.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión y seguridad del área de tecnología de información y comunicación (TIC)</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión y seguridad del área de tecnología de información y comunicación (TIC) que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de previsión de necesidades, adquisición, distribución y reposición de recursos TIC.</li> <li>- Redes de conexión externa (internet) e interna (intranet), cuando proceda.</li> <li>- Sistema de seguridad informática relacionada tanto con la integridad/disponibilidad de la información (ej. alimentación eléctrica, servidores de contingencia, etc.) como con el acceso (ej. barreras, claves, etc.).</li> <li>- Programa de actuación para la Administración electrónica.</li> <li>- Control de aplicación de la normativa vigente de administración electrónica.</li> <li>- Acciones de promoción tecnológica en la localidad.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Procedimientos o expedientes de mantenimiento tecnológico</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido e implantado el procedimiento de mantenimiento tecnológico (informático y audiovisual, tanto a nivel preventivo como correctivo, con sus registros correspondientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan y registro de mantenimiento preventivo. Como información orientativa, se podría tener en cuenta, por ejemplo, el equipo, tipo de mantenimiento necesario, entidad responsable, normativa de referencia, fechas prevista y realizada e incidencias.</li> <li>- Solicitudes y registro de mantenimiento correctivo o de reparación. Como información orientativa se podría tener en cuenta, por ejemplo, el equipo, el problema, las fechas de solicitud y realización, así como la solución adoptada.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>
<p><b>Inventario de recursos tecnológicos</b></p>	<p>La Entidad Local debe contar con un inventario de recursos tecnológicos disponibles que incluya los equipos y programas informáticos, así como los medios audiovisuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como información orientativa para el inventario de equipos, se podría tener en cuenta, por ejemplo, el nombre del equipo, número de serie, marca y modelo, fecha de adquisición, garantías, características técnicas y ubicación.</li> <li>- En el caso de los programas informáticos (software) se podría tener en cuenta, por ejemplo, el nombre del programa, licencia, marca y modelo, fecha de adquisición, características técnicas, ubicación y uso.</li> </ul>

### *c) Revisión*

La revisión global de acciones y resultados debe hacerse al menos con periodicidad anual. La revisión del planteamiento general del sistema tecnológico informático y audiovisual también debe ser anual.

### *e) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo nº de mejoras tecnológicas, nº de innovaciones tecnológicas, % estudiantes satisfechos con la tecnología disponible, % personal con acceso a correo electrónico, % de servicios administrativos con administración electrónica, etc.

## **15.2 Mantenimiento de edificios, instalaciones e infraestructuras urbanas**

### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de mantenimiento, tanto de equipos e instalaciones municipales como de infraestructuras urbanas. Se tendrá en cuenta especialmente el mantenimiento de instalaciones cuyo control es regulado por ley (ej. control de incendios, extintores, ascensor, calefacción, etc.).

En este contexto, es importante que la Entidad Local oriente sus acciones hacia el respeto al medioambiente, estableciendo acciones que mejoren su impacto en aspectos como el control de consumos, contaminantes y residuos, así como a la conservación de los recursos naturales.

#### b) Soportes

Los soportes presentados a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifica, planifica, distribuye, mantiene y controla la cobertura de necesidades en relación a los recursos materiales, equipos e infraestructuras.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión del mantenimiento de equipos e instalaciones municipales</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de mantenimiento de equipos e instalaciones municipales que asegure sus adecuadas condiciones de cumplimiento normativo, uso y sostenibilidad ambiental, y que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de previsión de necesidades, adquisición, distribución y reposición de recursos materiales.</li> <li>- Sistema de seguridad física de las instalaciones municipales.</li> <li>- Acciones de control de consumo de recursos naturales (ej. agua, electricidad, calefacción, teléfono...).</li> <li>- Acciones de control de residuos y reciclaje (ej. papel, pilas, tóner, etc.).</li> <li>- Acciones de concienciación medioambiental.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de mantenimiento de equipos e instalaciones</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido e implantado el procedimiento de mantenimiento de equipos e instalaciones, tanto a nivel preventivo como correctivo, disponiendo de criterios de actuación para su mantenimiento, con sus registros correspondientes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan y registro de mantenimiento preventivo. Como información orientativa, se podría tener en cuenta, por ejemplo, el equipo, tipo de mantenimiento necesario, entidad responsable, normativa de referencia, fechas prevista y realizada e incidencias.</li> <li>- Informes de revisiones obligatorias por ley.</li> <li>- Solicitudes y registro de mantenimiento correctivo o de reparación. Como información orientativa se podría tener en cuenta, por ejemplo, el equipo, el problema, las fechas de solicitud y realización, así como la solución adoptada.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Inventario de equipos materiales</b></p>	<p>La Entidad Local debe contar con un inventario de los principales equipos materiales disponibles que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vehículos, mobiliario principal, grandes herramientas, depósitos de gasoil, extintores, fotocopiadoras, contenedores, generadores, etc.</li> </ul> <p>Como información orientativa para el inventario de equipos materiales, se podría tener en cuenta, por ejemplo, el nombre del equipo, número de serie, marca y modelo, fecha de adquisición, garantías, características técnicas y ubicación.</p>
<p><b>Sistema de gestión del mantenimiento de infraestructuras urbanas</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de mantenimiento de las infraestructuras urbanas de competencia municipal que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de estado y señalización de las infraestructuras urbanas (propio o externo).</li> <li>- Inventario de infraestructuras urbanas.</li> <li>- Plan de contingencias de infraestructuras urbanas situaciones especiales y de catástrofes.</li> </ul> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de mantenimiento de las infraestructuras urbanas</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido e implantado el procedimiento de mantenimiento de las infraestructuras urbanas que son de su competencia, tanto a nivel preventivo como correctivo, con sus registros correspondientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan y registro de mantenimiento preventivo. Como información orientativa, se podría tener en cuenta, por ejemplo, la infraestructura, tipo de mantenimiento necesario, entidad responsable, normativa de referencia, fechas prevista y realizada e incidencias.</li> <li>- Informes de revisiones obligatorias por ley.</li> <li>- Solicitudes y registro de mantenimiento correctivo o de reparación. Como información orientativa se podría tener en cuenta, por ejemplo, la infraestructura, el problema, las fechas de solicitud y realización, así como la solución adoptada.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

### c) Revisión

La revisión global de acciones, resultados y planteamiento debe hacerse al menos con periodicidad anual.

### e) Indicadores de medición

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo coste de mantenimiento por metro cuadrado útil, consumo de electricidad por alumnos, kilos de reciclaje de papel, cumplimiento del plan de emergencias, nº de infraestructuras urbanas, etc.

### 15.3 Patrimonio

#### a) Planteamiento

La Entidad Local debe tener identificados, conservados y protegidos los bienes considerados como Patrimonio Municipal, con el fin de poder llevar a cabo su adecuada gestión y disposición al servicio de la ciudadanía.

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a la cuestión de cómo se identifica, organiza y protege el Patrimonio Municipal.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de gestión del patrimonio municipal</b>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de gestión del patrimonio municipal que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de identificación y conservación del patrimonio municipal.</li> <li>- Inventario de bienes inmuebles municipales.</li> <li>- Programa de conservación del Patrimonio histórico, cultural y artístico (con sus registros).</li> <li>- Contrato de seguros de responsabilidad civil y daños patrimoniales.</li> <li>- Escrituras o actas de cesión patrimonial.</li> <li>- Registro de inscripción patrimonial.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajos de forma independiente.</p>
<b>Procedimientos o expedientes de gestión del patrimonio municipal</b>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos de gestión del patrimonio municipal, con sus registros correspondientes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolos de concesión o recuperación de bienes municipales.</li> <li>- Protocolo de subasta de bienes municipales (opcional).</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

#### c) Revisión

La revisión global de acciones, resultados y planteamiento debe hacerse al menos con periodicidad anual.

#### d) Indicadores

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo nº de concesiones de uso público, nº de expedientes de recuperación, valor de propiedad municipales, nº de propiedades municipales, variación del patrimonio municipal, etc.

## PERSONAL

### 16. Gestión del personal

En una organización de servicios como es una Entidad Local, la base del funcionamiento está en las personas. Por ello, es necesario contemplar a las personas como un cuerpo entero de gestión que incluye todos los sistemas/procesos relacionados con el desarrollo de las condiciones más adecuadas para poder llevar a cabo las actividades en el seno de la Entidad Local.

La Entidad Local debe apoyar y desarrollar a las personas que trabajan en ella, con el fin de contribuir a su integración, implicación, rendimiento óptimo y satisfacción profesional.

La política de Personal es el marco de referencia para desplegar toda la gestión de las personas. A partir de la misma se organizan los sistemas procesos para incorporación laboral, salud laboral, participación, comunicación, formación, desempeño, organización de tareas y reconocimiento.

#### 16.1 Incorporación laboral

##### a) Planteamiento

La Entidad Local debe tener definidos y aplicados el sistema de selección y acogida de las personas cumpliendo los requisitos legales vigentes en la Administración Local. Estos procesos comprenden desde la oferta pública de plazas, presentación y valoración de solicitudes, presentación, incorporación y apoyo durante el periodo inicial de trabajo.

La acogida se refiere a la recepción del personal de nueva incorporación y las actividades que se realizan con el fin de facilitar su integración a las exigencias de su puesto en la Entidad Local.

##### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a la cuestión de cómo se selecciona y acoge al personal de nueva incorporación, de acuerdo a las necesidades de la Entidad Local.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de selección de personal</b>	La Entidad Local debe tener definida e implementada la metodología, actividades, documentos y recursos empleados en la selección de personal. El sistema o proceso relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de acogida de personal</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener documentado e implantado un sistema o proceso que facilite una rápida y adecuada adaptación a su puesto de trabajo a las personas de nueva incorporación, el cual debe tener en cuenta al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto inicial mediante entrevista individual en donde se le informe sobre la Entidad Local, Misión, Visión, Valores y Objetivos.</li> <li>- Tramitación de documentación, con la apertura del expediente personal.</li> <li>- Gestión de accesos (correo electrónico, llaves...).</li> <li>- Reunión de acogida en donde se le presenta al personal de la Entidad Local, conoce las instalaciones y se le informa del trabajo a desarrollar, entregándole el material necesario para el mismo.</li> </ul> <p>Sería recomendable la valoración por parte del personal incorporado y del responsable del proceso de acogida.</p> <p>El sistema o proceso relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p>
<p><b>Manual de acogida de personal</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener documentado e implantado un manual de acogida que recoja la información inicial que deben conocer todos los nuevos trabajadores, incluyendo al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que es una Entidad Local.</li> <li>- Información básica de la Entidad Local.</li> <li>- Cuestiones laborales.</li> <li>- Normativa.</li> <li>- Sistemas de gestión implementados en la Entidad Local. Calidad, medioambiente, protección de datos.</li> <li>- Sistema de Prevención de riesgos laborales.</li> <li>- Herramientas informáticas disponibles. Control de acceso.</li> </ul> <p>Puede realizarse en formato de texto directo o con enlaces a las ubicaciones web existentes.</p>

### c) Revisión

La revisión global de acciones, resultados y planteamiento debería hacerse al menos con periodicidad anual.

### e) Indicadores de medición

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo ratio de personal por ciudadano, % personal titulado superior, % personal con permanencia en el Ayuntamiento durante cuatro años, % personal satisfechos con acogida, % de plantilla con contrato estable, % puestos promocionados con criterios de mérito...

## 16.2 Organización de tareas

### a) Planteamiento

La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de organización de puestos, actividades y tareas en cada una de sus Áreas de Gestión. Este será conocido por todas las personas interesadas y se utilizará como referencia para el trabajo. Se pueden tomar como modelo de gestión referencias propias o externas.

La definición de los puestos de trabajo debe estar clara y documentada con el fin de facilitar su trabajo y su evaluación del desempeño.

### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se tienen en cuenta los objetivos de la Entidad Local en la organización y actividades del personal y se asignan responsabilidades para llevarlas a cabo; y cómo se mantiene actualizada la información profesional los empleados/as de la Entidad Local.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de gestión de personal y organización de tareas</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema o proceso de gestión de personal y organización de tareas que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de gestión del personal de legislatura.</li> <li>- Normativa para la regulación del régimen interno de las personas.</li> <li>- Modelo o reglamento de referencia para la definición de puestos de trabajo.</li> <li>- Convenio laboral.</li> <li>- Organigrama de puestos de trabajo.</li> <li>- Calendario laboral.</li> <li>- Acciones para la igualdad de oportunidades del personal.</li> <li>- Definición de puestos de trabajo.</li> <li>- Dosieres de información profesional de empleados/as.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de gestión de organización de tareas</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos de gestión de la organización de tareas, con sus registros correspondientes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulación de permisos y autorizaciones.</li> <li>- Regulación de excedencias.</li> <li>- Regulación toma de posesión de puestos.</li> <li>- Regulación de situaciones de conciliación.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

### *c) Revisión*

La revisión global de acciones, resultados y planteamiento debe hacerse al menos con periodicidad anual.

### *e) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo coste de la plantilla laboral, % de puestos definidos, nº de criterios de igualdad aplicados, % satisfacción de personas con conocimiento del puesto de trabajo...

## **16.3 Salud laboral**

### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe tener definido y aplicado un Sistema de Salud Laboral, de acuerdo a la normativa vigente, que esté gestionado por la propia entidad o subcontratado a otra entidad externa. Incluye la evaluación de riesgos laborales y las medidas preventivas en relación a la vigilancia de la salud, accidentes laborales, equipos de trabajo y emergencias.

### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a la cuestión de cómo se identifican las condiciones de salud y seguridad en el trabajo, y se aplican las medidas preventivas y reactivas adecuadas.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de referencia en salud laboral</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de referencia en salud laboral que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de las actividades preventivas necesarias para eliminar o reducir y controlar los riesgos identificados.</li> </ul> <p>En esta planificación debe incluirse la actividad a realizar, el plazo para llevarla a cabo, la designación de responsables y los recursos humanos y materiales necesarios para su ejecución.</p> <p>Esta planificación debe ser implementada y debe realizarse un seguimiento de la efectividad de las actividades preventivas planteadas en la planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo en cuenta, con carácter general, la naturaleza de la actividad, las características de los puestos de trabajo existentes y de los trabajadores que deban desempeñarlos.</li> <li>- Informes de investigación de accidentes que le permita ante un daño para la salud de los trabajadores (accidente), el llevar a cabo una investigación al respecto, a fin de detectar las causas de estos hechos y poder tomar medidas al respecto.</li> </ul> <p>La Entidad Local debe tener descrito e implantado un plan de prevención de riesgos laborales, donde se incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de la entidad y su actividad, número y características de los centros de trabajo y de sus trabajadores.</li> <li>- Estructura organizativa, identificando las funciones y responsabilidades que asume cada uno de sus niveles jerárquicos y los cauces de comunicación entre ellos.</li> <li>- Organización de las actividades en cuanto a la identificación de los distintos procesos técnicos</li> <li>- Prácticas y procedimientos organizativos existentes en la entidad.</li> <li>- Organización de la prevención en la entidad, indicando la modalidad preventiva elegida y los órganos de representación existentes.</li> <li>- Política, objetivos y metas que pretende alcanzar la entidad en materia preventiva, así como los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos disponibles al efecto.</li> </ul> <p>Debe ser aprobado por el máximo responsable de la Entidad Local y puesto en conocimiento de los trabajadores.</p> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Plan de emergencias</b>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un plan de emergencias donde estén identificadas las posibles situaciones de emergencia y las medidas necesarias a adoptar en materia de primeros auxilios, lucha contra incendios y evacuación de los trabajadores y personal presente en la Entidad Local.</p> <p>Los trabajadores deben conocer el Plan de emergencias y recibir formación de su aplicación.</p>

#### c) Revisión

La revisión global de acciones, resultados y planteamiento debe hacerse al menos con periodicidad anual.

#### e) Indicadores de medición

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo índice de incidencia de accidentes, índice de absentismo por incapacidad temporal, etc.

### 16.4 Comunicación interna

#### a) Planteamiento

Se debe tener definido y aplicado el Sistema de Comunicación Interna de las personas Incluye las distintas vías de comunicación ascendente, descendente y horizontal, así como el uso de diferentes canales y herramientas de comunicación.

#### b) Soportes

Los soportes presentados hacen referencia a las cuestiones de cómo se utilizan los canales internos para mantener activa y actualizada la comunicación interna vertical y horizontal; y cómo presentan sus ideas y sugerencias las personas que trabajan en la Entidad Local para la mejora de los procesos y servicios.

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Sistema de comunicación interna</b>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema o proceso de comunicación interna que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de canales de comunicación interna (ej. correo e, tabloneros, comunicados, cartas, etc.).</li> <li>- Principales acciones de comunicación interna.</li> <li>- Calendario de comunicaciones institucionales internas.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>

SOPORTES	COMENTARIOS
<b>Procedimientos o expedientes de gestión de la comunicación interna</b>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos de gestión de la comunicación interna, con sus registros correspondientes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de las sugerencias internas de personal.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

#### *c) Revisión*

La revisión global de acciones, resultados y planteamiento debe hacerse con periodicidad anual.

#### *e) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo % personas que realizan sugerencias, % personas satisfechas con información interna, % de vías de comunicación eficaces, etc.

### **16.5 Participación interna**

#### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe tener definido y aplicado el proceso de participación interna de las personas. Incluye la participación en los órganos y equipos de trabajo municipales y la expresión de opiniones de las personas.

Es importante dinamizar equipos de trabajo vinculados al desarrollo de procesos de alto interés para la Entidad Local. Este abordaje multidisciplinar permite enriquecer las aportaciones disponibles y facilitar la identificación de las personas con los servicios, los procesos y la mejora continua.

#### *b) Soportes*

Los soportes presentados hacen referencia a las cuestiones de cómo se incentiva la participación interna y se involucran las personas en el trabajo en equipo para mejorar los procesos y servicios; y cómo se conoce y mejora su nivel de satisfacción y motivación.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de participación interna</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema o proceso de participación interna que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de canales de participación interna.</li> <li>- Cuestionario de satisfacción de personas con el clima laboral.</li> <li>- Plan de mejora de personas (por ejemplo con acciones, fechas y responsables).</li> <li>- Proyectos de equipos de trabajo o mejora (por ejemplo con tema, participantes, acciones, conclusiones o resultados).</li> <li>- Actas de reuniones de órganos institucionales.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de gestión de la participación interna</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos de gestión de la participación interna, con sus registros correspondientes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la recogida de opinión del personal.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

#### *c) Revisión*

La revisión global de acciones, resultados y planteamiento debe hacerse al menos con periodicidad anual.

#### *e) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo nº de reuniones, % personas que participan en grupos de mejora, % personas satisfechas con participar, nº de formas de participación activa, etc.

### **16.6 Retribución**

#### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe tener un sistema de retribución, acorde con la normativa vigente en esta materia, y un método operativo que garantice el pago puntual y correcto a todos los empleados municipales.

#### *b) Soportes*

Los soportes presentados hacen referencia a las cuestiones de cómo se define y gestiona la retribución interna de las personas que trabajan en la Entidad Local.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de retribución del personal</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema o proceso de retribución del personal que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Referencia de niveles de retribución.</li> <li>- Formato de nómina retributiva.</li> <li>- Registro de control de estado de retribuciones.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de retribución del personal</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos de gestión de la retribución del personal, con sus registros.</p> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

#### *c) Revisión*

La revisión global de acciones y resultados debe hacerse al menos con periodicidad mensual y la revisión de planteamiento en el momento que el equipo de Gobierno lo autorice.

#### *d) Indicadores*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo % pagos de nómina realizados en plazo, % nóminas con errores de contenido, % gasto retributivo sobre gasto total, nº de incidencias en retribución de salarios, etc.

### **16.7 Reconocimiento**

#### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe tener definido y aplicado, al menos en su fase inicial, un Sistema de Reconocimiento de las personas.

Este proceso incluirá aspectos como:

- Criterios y tipos de reconocimiento interno.
- Acciones dignas de reconocimiento interno.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a la cuestión de cómo se identifican los factores clave de implicación de las personas de la Entidad Local y se les reconoce para que desarrollen su satisfacción, autoestima e implicación en los objetivos institucionales.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de reconocimiento de personal</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema o proceso de reconocimiento del personal que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de formas de reconocimiento.</li> <li>- Identificación de cuestiones con reconocimiento especial.</li> <li>- Ejemplos de acciones de reconocimiento.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>

### *c) Revisión*

La revisión global de acciones, resultados y planteamiento debe hacerse al menos con periodicidad anual.

### *e) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo número de personas reconocidas, satisfacción de las personas con el reconocimiento, etc.

## **17. Formación del personal**

El desarrollo de las competencias personales y profesionales de las personas que trabajan en la Entidad Local es condición necesaria para afrontar las nuevas demandas que va generando la sociedad y la propia Organización.

### **17.1 Formación y desarrollo**

#### *a) Planteamiento*

La Entidad Local debe tener definido y aplicado el sistema de formación y aprendizaje interno. Este sistema incluye la detección de necesidades formativas, planificación, realización y evaluación de la eficacia formativa.

La formación de las personas que trabajan en la Entidad Local puede venir por la decisión de completar las competencias y de las personas que vienen desempeñando un puesto con el fin de mejorar su desempeño o por la decisión de emprender cambios o iniciar nuevos proyectos.

La evaluación de la formación también puede estar relacionada con la aplicación de la formación recibida en el trabajo habitual y el cumplimiento de los objetivos que se pretende lograr con la formación y que son previamente determinados.

#### *b) Soportes*

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a las cuestiones de cómo se identifican las competencias y las necesidades de aprendizaje de las personas; y cómo se desarrolla el plan de capacitación de las personas.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de formación del personal</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema o proceso de formación del personal, nuevo y veterano, que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de necesidades de formación interna.</li> <li>- Plan de formación (por ejemplo con identificación de acciones formativas, objetivos a conseguir, destinatarios, fechas, recursos y coste estimado).</li> <li>- Registro de acciones formativas (fecha de realización y asistencia).</li> <li>- Recogida de opinión de los asistentes sobre la formación recibida.</li> <li>- Valoración del plan de formación o acciones formativas.</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de formación del personal</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos de gestión de la formación del personal, con sus registros, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de las acciones formativas.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

#### c) Revisión

La revisión global de acciones, resultados y planteamiento debe hacerse al menos con periodicidad anual.

#### e) Indicadores de medición

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo % personas con formación en los últimos 4 años, % personas que realizan actividad formativa, % personas satisfechas con la oferta formativa, % cumplimiento de acciones formativas previstas, etc.

### 17.2 Evaluación del desempeño

#### a) Planteamiento

La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema de evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño de las personas puede hacerse de forma individual y/o de equipos, teniendo como consecuencia la identificación de objetivos de mejora profesional y la posibilidad de reconocimientos internos.

#### b) Soportes

Los soportes que se presentan a continuación hacen referencia a la cuestión de cómo se evalúa el desempeño de las personas que trabajan en la Entidad Local y se facilita su efectividad y evolución profesional.

SOPORTES	COMENTARIOS
<p><b>Sistema de evaluación de desempeño del personal</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definido y aplicado un sistema o proceso de evaluación del desempeño del personal, lo más objetivamente posible, que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Método de evaluación del desempeño.</li> <li>- Registro de evaluación del desempeño (por ejemplo con resultados y propuestas de mejora).</li> </ul> <p>El sistema relativo a este tema debe contemplar la definición de responsables, objetivos, planificación, acciones de desarrollo, medición y revisión de resultados y comunicación de su evolución.</p> <p>Estos contenidos pueden estar incluidos en un proyecto o trabajados de forma independiente.</p>
<p><b>Procedimientos o expedientes de evaluación del desempeño del personal</b></p>	<p>La Entidad Local debe tener definidos e implantados procedimientos de gestión de la evaluación del desempeño del personal, con sus registros, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la evaluación del desempeño.</li> </ul> <p>Los procedimientos relativos a este tema deben contemplar la definición de responsables, acciones de desarrollo y registro.</p>

*c) Revisión*

La revisión global de acciones, resultados y planteamiento debe hacerse al menos con periodicidad bienal.

*e) Indicadores de medición*

Los seleccionados por la Entidad Local, como por ejemplo % personal evaluado, % cumplimiento de objetivos de desempeño, etc.

## Registro de auto-comprobación rápida del Sistema de Gestión de la Entidad Local

ENTIDAD..... Año ..... AUTOCOMPRUEBA ..... FECHA:.....

Comprobar la funcionalidad de los principales elementos que dinamizan el sistema de gestión municipal y proponer avances.

	Procesos (actividades habituales secuenciadas)	Ejemplos de aplicación de actuaciones	Ejemplos de eficacia de resultados	Autocomprobación de nivel de desarrollo						Nº y mejora
				0	1	2	3	4	5	
Planificación	1.1. Plan Acción Municipal de Legislatura (PAM)	Organización plurianual y seguimiento proyectos (PAM)	% cumplimiento de proyectos previstos (PAM)							
	2.1. Plan operativo de gestión anual	Organización anual y seguimiento de objetivos y actuaciones	% cumplimiento de objetivos y actuaciones anuales							
	2.2. Planes de gestión de áreas	Despliegue de objetivos y actuaciones en áreas	% de áreas con objetivos y actuaciones desplegadas							
	3.1. Dinámica política de Gobierno	Misión, visión y valores claros	Nº ubicaciones públicas MVV							
		Código Ético con actuaciones específicas integradas	% de cumplimiento del código ético municipal							
	3.2. Normativas y ordenanzas	Ordenanzas vigentes en todos los servicios municipales	Ordenanzas no actualizadas en más de 8 años							
	4.1. Desarrollo responsables políticos	Responsables políticos con actualización de competencias	% de políticos que realizan actividad formativa							
4.2. Desarrollo responsables técnicos	Responsables técnicos con actualización de competencias	% de técnicos que realizan actividad formativa								

Procesos (actividades habituales secuenciadas)	Ejemplos de aplicación de actuaciones	Ejemplos de eficacia de resultados	Autocomprobación de nivel de desarrollo					Nº y mejora		
			0	1	2	3	4		5	
Relaciones externas	5.1. Relación Gobierno Autónomo (GA)	Implicación del Gobierno Autónomo en desarrollo local	Inversión del GA en proyectos de impacto local							
	5.2. Relación con otras Entidades Locales	Colaboración entre Entidades Locales de la Comarca	Número de proyectos comarcales							
	6.1. Comunicación ciudadana	Cumplir Ley de Transparencia	Índice transparencia Web							
			Visitas a la Web municipal							
	6.1. Comunicación ciudadana	Informar a la sociedad a través de medios de comunicación	Noticias en los medios							
	6.2. Atención ciudadana	Atender solicitudes de ciudadanos	Usuarios atendidos en el SAC							
	6.3. Participación ciudadana	Implicación municipal en la participación ciudadana	% áreas con actividades de participación ciudadana							
			Asociaciones registradas							
			Índice de participación en las elecciones locales							
7.1. Alianzas y colaboraciones	Colaborar con entidades externas para actividades de interés local	Número de alianzas efectivas								
7.2. Compras	Disponer de un sistema organizado de compras	Media de días de pago a proveedores								
7.3. Contratas	Controlar los servicios subcontratados	Número de contratas con cumplimiento de requisitos								

Procesos (actividades habituales secuenciadas)	Ejemplos de aplicación de actuaciones	Ejemplos de eficacia de resultados	Autocomprobación de nivel de desarrollo						Nº y mejora		
			0	1	2	3	4	5			
Servicios a la ciudadanía	8.1. Limpieza urbana	Programa organizado de limpieza urbana	% cumplimiento del programa de limpieza urbana								
	8.2. Recogida de residuos	Programa organizado de recogida de residuos	Residuos recogidos por habitante								
	9.1. Seguridad ciudadana	Programa organizado de seguridad ciudadana	Intervenciones con detenidos								
	9.2. Tráfico urbano	Programa organizado de seguridad vial	Número de accidentes de tráfico								
	10.1. Urbanismo	Plan actualizado de urbanismo	Metros cuadrados zona verde								
			Número de plazas de aparcamiento público								
			Número de actuaciones de renovación pública								
	10.2. Transporte urbano	Programa organizado de transporte público (urbano/inter)	Número líneas de transporte urbano/interurbano								
	10.3. Recursos naturales (AGM)	Programa organizado de cuidado medioambiental	% áreas con aplicación de criterios medioambientales								
	11.1. Empleo	Programa organizado de atención al empleo local	Personas desempleadas								
	11.2. Industria	Programa organizado de desarrollo de empresas	Número de empresas ubicadas en el municipio								
	11.3. Comercio y turismo	Programa organizado de desarrollo del comercio	Número de pequeños comercios								
		Programa organizado de desarrollo del turismo	Número de visitas turísticas								
	12.1. Sanidad	Programa organizado de atención y promoción de la salud	Número de médicos por habitante								
	12.2. Educación	Programa organizado de atención y promoción educativa	Lista espera escuelas infantil								
			% de escolarización local								
	12.3. Cultura	Programa organizado de actividades y promoción cultural	Número de actividades culturales con usuarios								
	12.4. Deportes	Programa organizado de actividades y promoción deportiva	Abonados a instalaciones deportivas municipales								
	12.5. Asuntos sociales	Programa organizado de atención social a colectivos en riesgo social	Usuarios de servicios sociales (varios)								
12.6. Juventud	Programa organizado de actividades de jóvenes	Usuarios de actividades de juventud									
12.7. Festejos	Programa organizado de fiestas patronales	Número de actos organizados por el ayuntamiento									

Procesos (actividades habituales secuenciadas)	Ejemplos de aplicación de actuaciones	Ejemplos de eficacia de resultados	Autocomprobación de nivel de desarrollo						Nº y mejora	
			0	1	2	3	4	5		
Diseño, gestión y conocimiento	13.1. Información y conocimiento	Sistema de clasificación y acceso a la información operativa	Número de expedientes tramitados							
	13.2. Padrón	Sistema de control del padrón	Población municipal							
	13.3. Calidad y mejora de gestión	Identificación y especificación de todos los servicios públicos	% servicios con especificaciones públicas							
		Compromisos de calidad en cartas de servicios públicos	% cumplimiento de compromisos de servicios							
		Medir eficacia de los servicios municipales	% servicios con indicadores de Calidad de Vida Urbana							
		Medir percepción ciudadana con los servicios	% servicios municipales con satisfacción de usuarios							
		Identificación de sistemas/procesos/expedientes (S-P-E)	% de S-P-E municipales especificados							
		Chequeo de estado de gestión	Acciones para valorar gestión							
		Sistema de mejora de procesos municipales	Número de procesos municipales mejorados							
	13.4. Archivo	Sistema de control de documentos institucionales	Número de publicaciones municipales							
13.5. Protección de datos personales	Sistema de seguridad de protección de datos personales	% cumplimiento de medidas protección datos personales								
Recursos internos	14.1. Economía y presupuestos	Sistema de gestión económica a corto y medio plazo	% de ejecución presupuestaria							
			Índice de endeudamiento municipal							
			Ingreso total neto							
			% de inversión municipal							
	14.2. Recaudación y tributos	Sistema de recaudación tributaria	Carga fiscal por habitante							
	15.1. Tecnología	Sistema de administración electrónica	% de servicios municipales con administración electrónica							
	15.2. Edificios e infraestructuras	Inventario de instalaciones y materiales	Variación de inventario de materiales							
	15.3. Patrimonio	Inventario de Patrimonio municipal	Variación de Patrimonio municipal							

Procesos (actividades habituales secuenciadas)	Ejemplos de aplicación de actuaciones	Ejemplos de eficacia de resultados	Autocomprobación de nivel de desarrollo						Nº y mejora	
			0	1	2	3	4	5		
			Personal	16.1. Incorporación laboral	Sistema de selección de personal	% plantilla con contrato estable				
	% puestos promocionados con criterios de mérito									
16.2. Organización de tareas	Estructura organizativa de plantilla	Coste de plantilla laboral								
	Definición de puestos de trabajo	% puestos definidos								
	Criterios de igualdad laboral	Número de criterios de igualdad aplicados								
16.3. Salud Laboral	Sistema de prevención de riesgos laborales	Índice de absentismo por incapacidad temporal								
		Índice de incidencia en accidentes								
16.4. Comunicación interna	Sistema de comunicación interna	Número de vías de comunicación eficaces								
16.5. Participación interna	Sistema de participación interna	Número de formas de participación activas								
16.6. Retribución	Estructura de retribución	Incidencias en retribución de salarios								
16.7. Reconocimiento	Sistema de reconocimiento interno	Empleados con reconocimiento especial								
17.1. Formación y desarrollo	Plan de formación de personal	% de personas que realizan actividad formativa (PAS)								
		% personas satisfechas con la oferta formativa (PAS)								
17.2. Desempeño profesional	Sistema de evaluación de desempeño de personal	% de personas con evaluación de desempeño								

Ejemplos de aplicación de actuaciones: las actuaciones tipo señaladas deben contar con evidencias documentales que estén en uso en la fecha de auto-comprobación.

Ejemplos de eficacia de resultados: para la mejor comprensión de la eficacia del sistema de gestión, los indicadores tipo de resultados pueden disponer de versiones más específicas que maneja cada Entidad Local, estar segmentados en diferentes componentes o complementarse con otros indicadores de relevancia.

Nº y mejora: citar el título de las acciones de mejora propuestas y numerarlas. Se puede señalar la fecha prevista para su realización y si está finalizada.

Escala de autocomprobación del nivel de desarrollo. La escala dispone de cinco opciones:

0. No se ha planteado ni tratado a ningún nivel.
1. Poco avance: se han planteado y realizado intentos puntuales pero las acciones realizadas no son suficientes, adecuadas o constantes.
2. Bastante avance: se llevan a cabo acciones adecuadas, de forma suficiente y consistente.
3. Mucho avance: las acciones realizadas además han sido revisadas y actualizadas o mejoradas, en base a información de sus resultados.
4. Además de lo anterior, los resultados son estables o positivos, en función de los objetivos planteados.
5. Además de lo anterior, los resultados son positivos en comparación con otras entidades del sector.

## Apéndice 1: Glosarios de siglas

A continuación se describe la frase completa de las siglas que aparecen a los largo de la Guía.

- CAF: marco común europeo de evaluación para la Administración Pública
- CGSM: calidad en la gestión de servicios municipales de Chile
- EFQM: fundación europea para la excelencia en la gestión
- EVAM: sistema de evaluación, aprendizaje y mejora en la Administración Pública
- ISO: norma internacional de calidad en la gestión
- IWA: modelo internacional de gestión de calidad para gobiernos locales confiables
- OMIC: oficina municipal de información al consumidor
- PAS: personal de Administración y Servicios
- PAM: plan de acción municipal
- PEC: plan estratégico de ciudad
- PGA: plan de gestión de área
- POA: plan operativo anual
- SAC: servicio de atención al ciudadano
- UNED: universidad nacional de educación a distancia

## Apéndice 2: Glosario de conceptos

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Alianzas</b>	Fórmulas de cooperación institucional, por las que dos o más entidades acuerdan voluntariamente compartir algún recurso para desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los miembros de la alianza.
<b>Aspecto ambiental</b>	Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente (ISO 14001).
<b>Autoevaluación</b>	Evaluación interna del sistema de gestión que toma como referencia un modelo de excelencia (ej. CAF). Partiendo de los resultados estratégicos a alcanzar, se identifican las mejoras necesarias en los procesos, para facilitar su consecución añadiendo valor competitivo a la organización.
<b>Buenas Prácticas</b>	Técnicas o métodos relativos a cualquiera de los procesos de una organización que, aplicados de forma sistemática y documentada, demuestran una superior efectividad en cuanto a la aportación de valor a los grupos de interés, o bien en cuanto al menor empleo de recursos para su realización.
<b>Carta de servicios</b>	Documento que constituyen un instrumento por medio del cual las organizaciones informan a los usuarios y clientes sobre los servicios que prestan y los compromisos de calidad que adquieren en su prestación.
<b>Cliente</b>	Receptor de los productos o servicios de la organización.
<b>Competencias</b>	Conductas observables y medibles, generadas por conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para realiza un trabajo.
<b>Cuadro de mando integral</b>	Conjunto de indicadores orientados a dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito.
<b>Proceso</b>	Es una forma de expresar la secuencia de acciones. Suele tener tres características: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluye el ciclo REDER completo</li> <li>- Permite variar el orden de la secuencia en cada Organización, aunque su expresión original orienta sobre la lógica secuencial.</li> <li>- Se complementa con otros aspectos como su ficha de contextualización, tabla de indicadores y buenas prácticas.</li> </ul>
<b>Documento</b>	Información y su medio de soporte.
<b>Equipo de mejora</b>	Pequeño número de personas con habilidades complementarias que, con carácter temporal, están voluntariamente comprometidos con el propósito común de proponer mejoras en un proceso, utilizan métodos estructurados y parámetros de desempeño y son mutuamente responsables de su realización.
<b>Encargado del Tratamiento</b>	De acuerdo con la LOPD, es la persona física o jurídica, pública o privada, u órgano administrativo que, solo o conjuntamente con otros, trate datos personales por cuenta del responsable del tratamiento o del responsable del fichero, como consecuencia de la existencia de una relación jurídica que le vincula con el mismo y delimita el ámbito de su actuación para la prestación de un servicio.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Estrategia</b>	Plan a alto nivel que describe las tácticas a utilizar para que la organización haga realidad su misión y visión.
<b>Estructura Documental</b>	Jerarquía de documentos que forman parte del sistema de gestión de la calidad.
<b>Evaluación de riesgos</b>	La evaluación de los riesgos laborales es el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el Centro esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse.
<b>Factores críticos de éxito</b>	Número limitado (generalmente entre 3 y 8) de características, condiciones o variables, que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una organización, programa o proyecto.
<b>Gestión del cambio</b>	Enfoque que apoya el logro de los objetivos estratégicos por el que los cambios de una organización o sistema se implantan de manera controlada siguiendo un esquema o unos procesos predefinidos. La gestión del cambio permite la transición entre la situación o estado actual de la organización y la deseada.
<b>Gestión por Procesos</b>	Estilo o esquema organizativo basado en la identificación, sistematización, control y gestión de procesos transversales y multi-departamentales orientados al cliente.
<b>Grupos de interés</b>	Persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. Dentro de los grupos de interés destacan los clientes externos, personas u organizaciones que reciben, financian y/o se benefician de los servicios y/o productos de la Entidad Local.
<b>Impacto ambiental</b>	Cualquier cambio en el medio ambiente, ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización.
<b>Indicadores</b>	Datos o conjunto de datos relevantes que ayudan a medir objetivamente la evolución de actividades y resultados (rendimiento y/o percepción) de cualquier tipo de organización.
<b>Inspección reglamentaria</b>	Actividad por la que se examinan diseños, productos, instalaciones, procesos productivos y servicios para verificar el cumplimiento de los requisitos que le sean de aplicación.
<b>Líderes</b>	Personas que coordinan y equilibran los intereses y actividades de todos aquellos que tienen interés legítimo en la organización.
<b>Mantenimiento correctivo</b>	Mantenimiento orientado a reparar o poner en condiciones de funcionamiento aquellos equipos/instalaciones que dejaron de funcionar o están dañados.
<b>Mantenimiento preventivo</b>	Conjunto de intervenciones realizadas de forma periódica en un equipo o instalación, con la finalidad de optimizar su funcionamiento y evitar paradas imprevistas.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Mantenimiento técnico-legal</b>	Conjunto de actividades preventivas y correctivas necesarias para dar cumplimiento a las especificaciones establecidas por Reglamentos o Normas de obligado cumplimiento.
<b>Mapa estratégico</b>	Herramienta que permite una descripción gráfica de la estrategia.
<b>Medición del Desempeño</b>	Técnica o procedimiento que pretende apreciar de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en una Organización.
<b>Medio ambiente</b>	Entorno en el cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones.
<b>Misión</b>	Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización, confirmada por sus grupos de interés.
<b>Modelo</b>	Es un sistema que se utiliza como marco de referencia con la intención de que sirva para aplicar sus propuestas.
<b>No conformidad</b>	Incumplimiento total o sistemático de algún requisito de la norma o sistema de calidad que se toma como referencia, de la legislación aplicable al producto o servicio u otro requisito que la Organización suscriba formalmente.
<b>Objetivos</b>	Enunciados cuantitativos de expectativas futuras.
<b>Participación ciudadana</b>	Conjunto de procedimientos, actividades y recursos que hacen posible la implicación de la ciudadanía en las decisiones municipales, contribuyendo al carácter democrático y a la mejora de la calidad de los servicios y proyectos de interés local.
<b>Plan</b>	Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico.
<b>Plan de gestión</b>	Concreción anual de la estrategia.
<b>Política de calidad</b>	La política de la calidad es el documento base para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, marcará las directrices generales para la planificación del sistema y orientará a toda la organización hacia la satisfacción del cliente.
<b>Proceso</b>	Conjunto de actividades que interactúan entre sí donde la salida de una actividad se convierte en entrada de otra. Los procesos añaden valor transformando elementos de entrada en recurso, utilizando recursos. (Modelo EFQM de excelencia).
<b>Procesos Clave</b>	Procesos que revisten la máxima importancia para la organización al hacer realidad y apoyar su estrategia y servir de palanca a la cadena de valor.
<b>Registro</b>	Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>Sistema</b>	<p>Es un conjunto de elementos relacionados entre sí, orientados hacia una finalidad específica, que tiene unos límites y consume unos recursos determinados.</p> <p>Es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo para lograr un producto y/o servicio.</p> <p>Dentro del sistema se incluye la planificación, los recursos y los documentos necesarios.</p>
<b>Sistema de gestión</b>	<p>Esquema general de procesos, indicadores de rendimiento o de resultado, y sistemas de gestión de procesos y de mejora, que se emplea para garantizar que la organización puede llevar a cabo su misión y visión.</p>
<b>Valores</b>	<p>Filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Los valores aportan directrices a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no. Ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de individuos y equipos y sirven como directrices generales en todas las situaciones.</p>
<b>Visión</b>	<p>Lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Constituye junto con la misión la base de las estrategias y políticas.</p>

Una ampliación de las definiciones aquí incluidas se encuentra disponible en la enciclopedia sobre calidad, innovación y competitividad disponible en la web de la Cátedra de Calidad “Ciudad de Tudela”: <http://sugestion.quned.es/>.