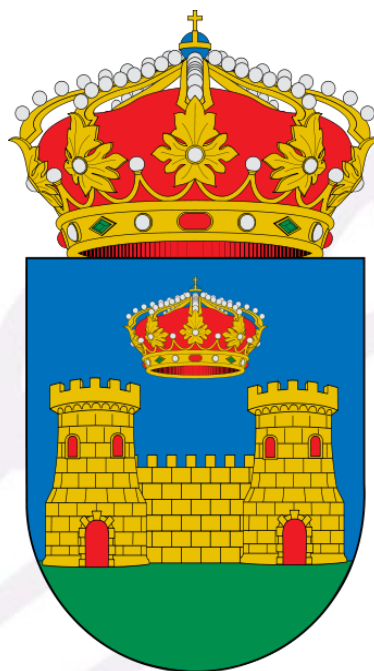


RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DEL AYUNTAMIENTO DE LA LÍNEA DE LA CONCEPCIÓN



DOCUMENTO 1. MEMORIA DE ANÁLISIS INICIAL

La Línea de la Concepción a 11 de Abril de 2017

PÁGINA

1. ANALISIS DEMOGRÁFICO Y SOCIECONÓMICO DEL MUNICIPIO.....	3
2. ANALISIS DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS O CUALESQUIERA OTROS DETECTADOS EN EL SENO DE LA ORGANIZACIÓN ANALIZADA.....	9
3. DETECCIÓN INICIAL DE LOS PROBLEMAS ORGANIZATIVOS Y NECESIDADES DE PERSONAL.	15
4. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE DEBE SEGUIR LA NUEVA ESTRUCTURA MUNICIPAL.....	30
5. EL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA RESPONSABLE.....	38

1. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO Y SOCIECONÓMICO DEL MUNICIPIO.

a. Análisis demográfico del municipio.

Como punto de partida para el estudio y redacción de la presente Relación de Puestos Trabajo (RPT) del Ayuntamiento de La Línea de la Concepción, es fundamental realizar previamente un análisis demográfico y socioeconómico del municipio, a fin de poder determinar exhaustivamente los sectores o áreas que pueden tener una mayor incidencia en la planificación de la nueva estructura municipal o que necesiten en mayor o menor medida un desarrollo superior.

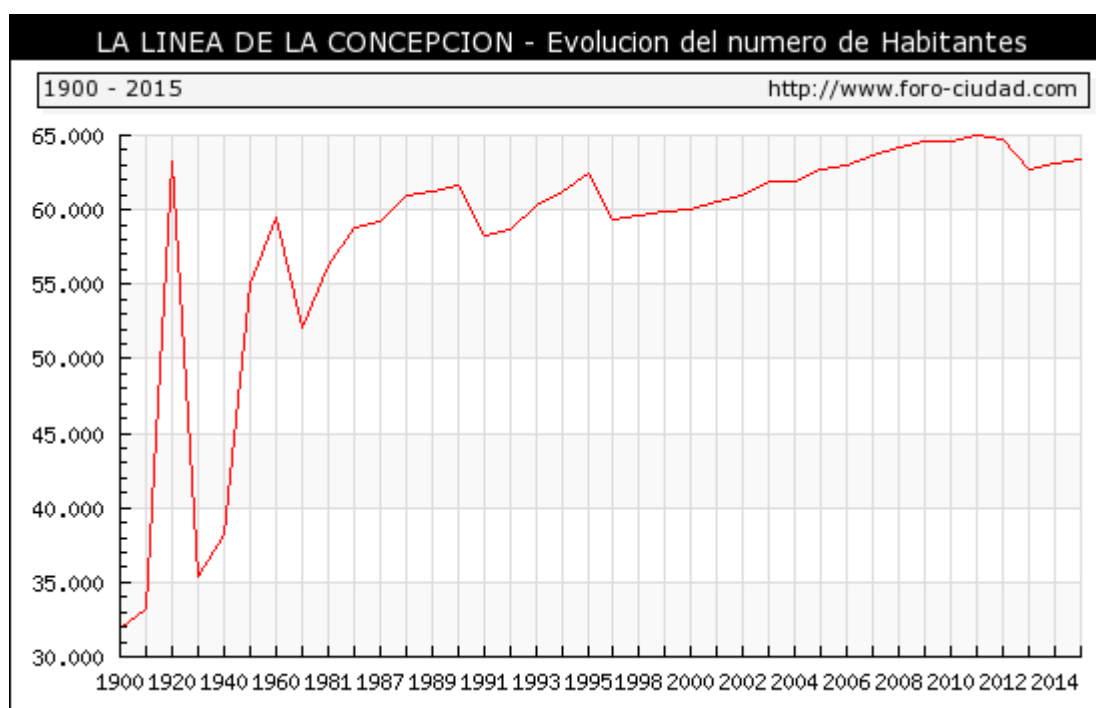
Para ello, analizaremos los datos de población actual del municipio, así como su evolución en los últimos años, intentando detectar la línea tendencial que este presenta, para una vez comparado con los principales indicadores económicos, como puede ser, el padrón de Impuestos de Actividades Económicas, la evolución y estado del planeamiento general urbanístico o cualquier otra fuente de generación de riqueza, pueda sentarse las efectivas bases socioeconómicas del municipio y crear el mejor escenario posible de la futura estructura organizativa.

Con los datos demográficos conseguimos estadísticamente la estructura y la dinámica de las poblaciones, así como los procesos concretos que determinan su formación, conservación y desaparición. Tales procesos, en su forma más agregada, son los de fecundidad, mortalidad y migración: emigración e inmigración.

Según el censo de 2015, el municipio de La Línea cuenta con una **población de 63.352** habitantes, concentrada en varios núcleos poblacionales, arrojando una densidad de población de 3.276,18 hab. /km². Respecto al análisis demográfico, los últimos datos de población dados por el padrón de habitantes REALES son de 72.000 habitantes, si bien es cierto que estos datos no son estáticos debido a las fluctuaciones del personal extranjero, ya que aquellos que llevan dos años sin renovar la inscripción son descartados

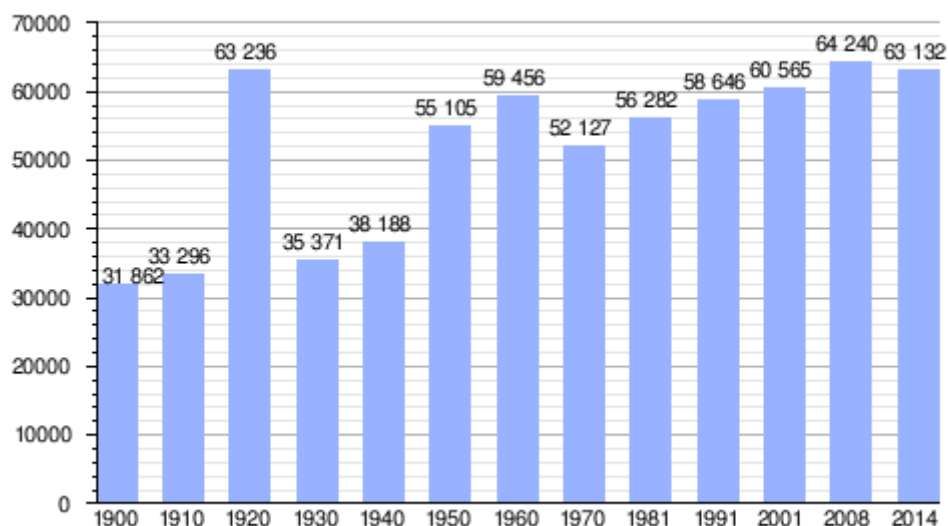
automáticamente por el INE. Esto Hace que sea una estimación aproximada de la población y que esta población flotante produzca un descuadre con los datos reflejados en el INE.

Partiendo como base de mediados del S XIX, la población en La Línea ha sufrido altibajos fundamentalmente en el periodo comprendido entre 1900-1960, año a partir del cual la población se mantiene relativamente constante. En el año 2011, se registra la mejor cifra de dicha evolución siendo esta 64.944 habitantes.



Hay que destacar el crecimiento que experimenta la población en el año 1920 contando con 63.236 habitantes y posteriormente, la caída a casi la mitad de habitantes (35.371) en el año 1930.

No obstante, es en el año 1940 cuando encontramos un punto de inflexión donde el crecimiento es más acuciado, pasando de los 38.188 a los 72.000 habitantes que poseen actualmente.



■ Población de derecho (1900-1991) o población residente (2001) según los censos de población del INE. ■ Población según el padrón municipal de 2010 del INE.

Haciendo un análisis del siglo XXI podemos determinar lo siguiente:

Unidad Poblacional	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009
11022 Línea de la Concepción, La	59993	60565	60951	61892	61875	62682	63026	63663	64240	64595
%		1%	1%	2%	0%	1%	1%	1%	1%	1%

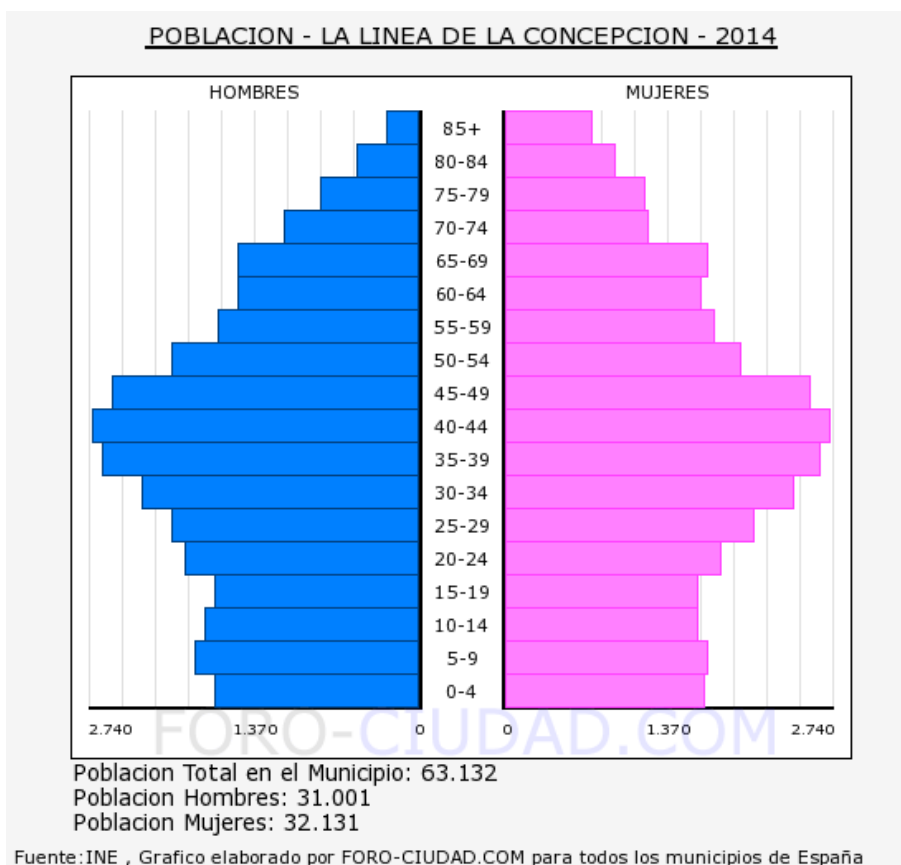
Unidad Poblacional	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
11022 Línea de la Concepción, La	64645	64944	64704	62697	63132	63352
%	0%	0%	0%	-3%	1%	0%

Podemos ver como durante la primera década del siglo las variaciones han sido relativamente estables, siendo 2013 el único año en el que se experimenta una caída del 3% aproximadamente.

Obviamente, esto ha tenido que afectar a la organización del ayuntamiento en cuanto a cantidad y calidad de los servicios públicos, pues muy difícilmente se ha llevado dicha progresión en los empleados públicos.

Respecto a la pirámide poblacional y los movimientos de población, los mismos son muy importantes para determinar qué servicios se deben de potenciar, puesto que en el caso de que exista un mayor número de habitantes comprendidos en ciertas edades, deberán de dotarse de mayores efectivos una u otras áreas. Por ejemplo, si la población de personas mayores de 65 años es mayor a la de 30 años, se deberá hacer mayor hincapié en un correcto funcionamiento de las áreas de servicios sociales o cultura, siendo por el contrario necesario dotar de mayores recursos las áreas de empleo o deportes si existe un mayor número de habitantes menores de 30 años.

Respecto a la edad media de la población de La Línea de la Concepción, analizamos la siguiente pirámide poblacional relativa a los datos de 2014:



Podemos comprobar el hecho de que tenemos una población adulta con mayoría entre los 30 y los 49 años, con la proyección de una demografía poco envejecida, dado que la parte baja de la pirámide es más ancha que la parte alta.

A modo de conclusión, los servicios públicos deben atender las necesidades de todos los ciudadanos, que en principio en cuanto a sectores de mayor y menor edad (lo más específicos) no deben estar colapsados y requieren un nivel medio de saturación, siendo los servicios propios de una población adulta (menos prestacional y más rotacional) la que deba efectuarse. Es decir, serán más servicios administrativos, culturales, deportivos, etc.

Por otro lado la proporción entre hombres y mujeres es cercana a la media del 50 % por lo que no se considera que este dato deba arrojar ningún especial pronunciamiento en una RPT.

LA LINEA DE LA CONCEPCION - Evolución de la población desde 1900 hasta 2015			
AÑO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2015	31.073	32.279	63.532
2014	31.001	32.131	63.132
2013	30.818	31.879	62.697
2012	31.979	32.725	64.704
2011	32.068	32.876	64.944
2010	31.933	32.712	64.645

Respecto al **análisis geopolítico**, en el caso de La Línea de la Concepción, la distribución afectará notablemente a la prestación de los servicios. Y esto es porque, no podrá ser igual la prestación del servicio en un municipio con un solo núcleo que aquel que tenga varios. De este modo podemos comprobar como La línea tiene los siguientes núcleos urbanos consolidados con la siguiente población y evolución:

Unidad Poblacional	Población total							
	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
000000 LINEA DE LA CONCEPCION (LA)	64.240	64.595	64.645	64.944	64.704	62.697	63.132	63.132
000102 HACIENDA (LA)	525	621	674	743	815	587	613	645
000103 SANTA MARGARITA	1.221	1.447	1.604	1.790	1.980	2.137	2.349	2.504
000199 *DISEMINADO*	1.967	2.089	2.143	2.278	2.319	2.303	2.339	2.361

Por otro lado habrá de determinarse la evolución de estos núcleos. Las modificaciones en valores porcentuales son las siguientes:

Unidad Poblacional	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	DIFERENCIA
000000 LINEA DE LA CONCEPCION (LA)	0,55%	0,08%	0,46%	-0,37%	-3,20%	0,69%	0,35%	-1,45%
000102 HACIENDA (LA)	15,46%	7,86%	9,29%	8,83%	38,84%	4,24%	4,96%	11,80%
000103 SANTA MARGARITA	15,62%	9,79%	10,39%	9,60%	7,35%	9,03%	6,19%	67,96%
000199 *DISEMINADO*	5,84%	2,52%	5,93%	1,77%	-0,69%	1,54%	0,93%	17,83%

b. Breve análisis socioeconómico del municipio.

En la actualidad el municipio de La Línea de la Concepción cuenta con un una **situación económica complicada**, en base a diversos indicadores como la renta familiar disponible, esto hace que el nivel de servicios prestacionales deba dar respuesta a las necesidades que la Administración local, como administración “de trincheras”, más cercana a la población, pueda acometer.

En relación a la **situación del desempleo**, la tasa de paro actual de La Línea se sitúa en el 37,14% aproximadamente de la población activa del municipio. LA TASA DE PARO DE CÁDIZ ESTÁ EN EL 32,90%, lo que determina que en La Línea de la Concepción el paro está por encima de la media de la provincia, hecho que empeora la economía de los ciudadanos y por ende del Ayuntamiento, pero igualmente obligará a la prestación de servicios relacionados con el mundo laboral.

2. ANALISIS DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS O CUALESQUIERA OTROS DETECTADOS EN EL SENO DE LA ORGANIZACIÓN ANALIZADA

Otro de los aspectos básicos que se han de tener en cuenta a la hora de determinar la correcta estructura organizativa que debe tener una entidad local, se refiere al tipo de gestión de los diferentes servicios municipales, pues de ello dependerá la necesidad en mayor o menor medida de recursos humanos, y cómo a través de una correcta definición de servicios y forma de prestación, incida en la búsqueda de una mayor eficiencia en los mismo lo cual redunde en la calidad de vida del administrado.

Así, en este apartado se analizan las distintas formas de gestión para los servicios municipales en los cuatro tramos de población definidos, centrándonos en los obligatorios y en los que destacan por sus singularidades.

Como es sabido, el porcentaje de prestación de los servicios obligatorios aumenta proporcionalmente al tamaño de los municipios, siendo explícitamente los servicios obligatorios definidos en los art. 25 y art. 26 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local (LBRL).

❖ Municipios con población menor de 5.000 hab.

Los servicios obligatorios son los siguientes:

1. Alumbrado público
2. Cementerio
3. Recogida de residuos
4. Limpieza viaria
5. Abastecimiento domiciliario de agua potable
6. Alcantarillado
7. Acceso a los núcleos de población
8. Pavimentación de las vías públicas

❖ En los Municipios con población superior a 5.000 habitantes, además:

1. Parque público
2. Biblioteca pública
3. Tratamiento de residuos

❖ En los Municipios con población superior a 20.000 habitantes, además:

1. Protección civil,
2. Prestación de servicios sociales,
3. Prevención y extinción de incendios,
4. Instalaciones deportivas de uso público

❖ En los Municipios con población superior a 50.000 habitantes, además:

1. Transporte colectivo urbano de viajeros
2. Medio ambiente urbano.

▪ **La prestación de servicios en el Ayuntamiento de La Línea de la Concepción.**

A modo de introducción, debemos determinar como claramente el Ayuntamiento de La Línea de la Concepción presenta una COMBINACIÓN DE GESTION DIRECTA E INDIRECTA de los servicios públicos, así como se ha podido acreditar que la gestión de los mismos tiene una calidad aceptable, teniendo en cuenta los medios de los que se dispone.

Analicemos cada uno de ellos:

1. **Alumbrado público:** Encargado de la gestión del alumbrado público y su mantenimiento, también participa en la promoción de proyectos destinados al ahorro,

la eficiencia energética y la innovación tecnológica. La prestación del servicio se entiende como eficiente y en vías de modernización.

2. **Cementerio:** la gestión del servicio de cementerio se lleva a cabo por gestión directa contando con personal que realiza las tareas necesarias de mantenimiento, inhumación y exhumación.
3. **Limpieza viaria, recogida y tratamiento de residuos:** Esto determina unos niveles muy satisfactorios y una economía de escala que repercute necesariamente en los usuarios. Se presta por ARCGISA (Aguas y residuos del Campo de Gibraltar, empresa de la Mancomunidad de Municipios). La limpieza viaria se gestiona de forma directa desde el Ayuntamiento.
4. **Limpieza de interiores de edificios públicos:** la gestión del servicio de limpieza de los diversos edificios públicos se lleva a cabo por el Ayuntamiento.
5. **Agua potable, alcantarillado y depuración:** Gestión concesionada a Aqualia prestando suficientes niveles de servicios para todo el núcleo urbano. Se realizan periódicamente limpiezas de las mismas para evitar saturaciones.
6. **Pavimentación de las vías públicas y conservación de los caminos rurales:** Gestión directa.
7. **Parques y jardines públicos:** El ayuntamiento tiene suficientes zonas ajardinadas y zonas verdes, así como parques, mantenido por gestión directa del ayuntamiento.
8. **Protección civil:** Gestión directa
9. **Biblioteca pública:** Se presta con personal municipal.

- 10. Prestación de servicios sociales**, uno de los servicios prestados por el Ayuntamiento de forma más efectiva y con mayor número de efectivos.
- 11. Prevención y extinción de incendios**, se presta por Consorcio Provincial de Bomberos de Cádiz.
- 12. Instalaciones deportivas de uso público** se presta de forma directa y se mantiene por personal municipal. Cuenta con instalaciones de gestión municipal a disposición de los ciudadanos. La Línea cuenta con un amplio equipo de profesionales cualificados, activos y dinámicos; y con una extensa propuesta de actuaciones para lograr la promoción del deporte.
- 13. Transporte colectivo urbano de viajeros** con un total de tres líneas prestado de forma indirecta, con lo que el personal NO es municipal.
- 14. Medio ambiente urbano**, realizado con personal municipal.

Otros servicios:

- 15. Servicios administrativos:** Cuenta con la gestión de las labores propias de una administración local de más de 50.000 habitantes, si bien, como veremos, en determinados casos se están ocupando determinados puestos de forma accidental o provisional, gracias al esfuerzo e implicación de dichos empleados. No obstante, como se determinara en este proyecto, podría tener una organización diferente que potenciara la eficacia y eficiencia que efectivamente hay en el Ayuntamiento gracias al buen hacer de los profesionales.
- 16. Mantenimiento, obras y servicios municipales:** Concentran en las actuaciones y mantenimientos de la ciudad, tanto en los edificios municipales como en los colegios públicos y las escuelas infantiles, sin olvidar la infraestructura urbana y vial, y las redes

de suministro. Cuenta con personal propio de oficios varios para efectuar todas las tareas necesarias.

17. Cultura: Disponiendo de diversas instalaciones para la realización de distintos actos culturales, instalaciones entre las que hemos de destacar las salas expositivas del ISTMO, Teatro Municipal La Velada, Conservatorio de música Muñoz Molleda, entre otros. Tratando de posibilitar el acercamiento de los ciudadanos linenses a la diversidad de actividades culturales, así mismo, pretende aumentar la implicación activa de los habitantes en todo el ámbito cultural del municipio.

18. Seguridad Ciudadana: Encargándose de la seguridad ciudadana para conseguir un predominio de la sensación de confianza en el municipio, en la búsqueda de una ausencia de riesgos y daños a la integridad física y psicológica donde garantizar la calidad de vida, la libertad y el patrimonio ciudadano. Cuenta con un cuerpo de Policía Local con determinación suficiente en puestos (no en dotación efectiva) y una correcta organización interna.

19. Participación Ciudadana: Mediante gestión de forma directa de esta área se fija como finalidad el promover, dinamizar y fomentar la participación ciudadana en la vida colectiva de la ciudad, en los asuntos públicos y en las distintas áreas de gestión municipal como elemento necesario para el progreso y el desarrollo social de La Línea. Consideramos que está suficientemente dotada de personal, si bien debe ser un valor en alza en el Ayuntamiento pues significa la vida del municipio. Especial mención al servicio de Atención al Ciudadano que debe ser potenciado y situado en un lugar de mejor acceso al ciudadano.

20. Educación: Servicio responsable de gestionar las competencias educativas municipales y de promover y gestionar las intervenciones de apoyo a la educación que se planifican desde la Corporación Municipal. Con la finalidad de impulsar y potenciar la acción educativa municipal contribuyendo a dar respuesta a las necesidades y aspiraciones

educativas no sólo de la comunidad escolar sino de los diferentes colectivos de la sociedad estableciendo un diálogo abierto y estrecha colaboración.

21. Turismo: Área que se encarga de la planificación de la actividad turística de manera sostenible. Mediante el desarrollo de propuestas como la realización de actividades que enriquezcan tanto al turista como al residente, la elaboración de un Plan de Dinamización turística del Municipio, telemarketing y promoción directa, realización de folletos informativos entre otros.

3. DETECCIÓN INICIAL DE LOS PROBLEMAS ORGANIZATIVOS Y NECESIDADES DE PERSONAL.

a. Introducción.

Una vez determinada la realidad económica del municipio y acentuar las áreas o sectores de mayor peso dentro de la estructura municipal, se debe pasar al segundo estadio, que comprende un profundo estudio del Organigrama y de la plantilla real, con conocimiento exacto de cuales son los recursos humanos con los que cuenta el Excmo. Ayuntamiento de La Línea de la Concepción para hacerse cargo de las competencias que obligatoriamente establece la normativa de aplicación.

Por ello, la primera de las tareas a realizar será el análisis de cada Área, y dentro de la misma, la organización que habrá de ir adoptando, pasando posteriormente a cada puesto, con un énfasis pormenorizado en las personas que ya están en plantilla.

En el documento actual no hemos entrado aún, a valorar las necesidades de personal que se tendrán en el futuro, pues ello forma parte de otra fase del estudio. Previamente a ello hay que crear una estructura adecuada al crecimiento, para no saturar unas Áreas y mantener otras innecesarias.

Debe establecerse un criterio estructural y organizativo que cree una jerarquización adecuada para que los principios de eficacia y eficiencia, coordinación y atención de calidad al ciudadano sean una realidad apoyada en un organigrama basado en las necesidades reales del Ayuntamiento y no en una estructura polarizada entre personal directivo y personal ejecutivo.

b. Principales debilidades de la organización:

Al margen de lo anterior, nos encontramos con una detección previa de posibles **PROBLEMAS ORGANIZATIVOS**, si bien debemos advertir, que las mismas no se encuentran claramente delimitadas en cuanto a funciones y personal.

- 1. INDEFINICIÓN:** Creemos que en determinados puestos existe un desconocimiento de las funciones reales que deben hacer, el empleado no se siente confortable en su puesto precisamente por ausencia de directrices claras sobre el mismo, definición de tareas.
- 2. DISGREGACIÓN:** Nos hemos encontrado que una misma materia o competencia pertenece a varias áreas, lo que necesariamente provoca que el puesto sea difícil de definición y el empleado se vea ante diferentes superiores y con prioridades que pueden llegar a ser hasta antagónicas. Igualmente nos hemos encontrado con puestos que despliegan su labor en diferentes áreas, y en casos, no son ni trabajos coincidentes, de forma que ocurre que haya puestos claros que se desempeñan por dos personas al 50 % en vez de otorgar la función completa a un solo puesto. Así UNA MATERIA O COMPETENCIA DEBE SER UNA UNIDAD PRODUCTIVA.
- 3. AUSENCIA DE MICROORGANIZACIONES:** Ciertamente viene determinados las diferentes áreas en la actualidad, si bien vemos que, en algunas áreas y servicios no hay una subdivisión interna o micro organizaciones que distribuyan el trabajo de forma más acorde. Ciertamente no siempre es necesario y en determinados casos puede ser hasta contraproducente con un exceso de burocratización, pero en otros casos sirve para definir y aquilatar bien los diferentes procesos administrativos.
- 4. OCUPACIÓN DE PUESTOS POR PERSONAL NO DEFINITIVO:** Consideramos que el hecho de que determinados puestos no estén cubiertos en propiedad sino que se nombran profesionales para que ocupen “interinamente” dichos puestos. Vaya por delante que se ha podido comprobar en la mayoría de los casos la sobrada solvencia

profesional del personal que desempeña estos puestos de forma accidental, pero este hecho no debe hacernos olvidar que los puestos, fundamentalmente los directivos, deben ser ocupados con un cierto grado de estabilidad que a su vez dote a la organización de un criterio y un sistema de trabajo que perdure en el tiempo.

5. **AUSENCIA DE MANDOS INTERMEDIOS:** Curiosamente en un ayuntamiento en el que podemos evaluar muy adecuada la proporción de titulados medios, no vemos que ese excelente recurso humano haya sido utilizado en mejora de la organización. Es decir, hay cualificación suficiente para hacer subdivisiones y mandos intermedios que alivien posibles defectos organizativos de polarización entre puestos superiores y de gestión o técnicos, pero sin embargo no percibimos que dicha estructura se haya realizado.
6. **DESORIENTACIÓN:** Se ha podido acreditar como hay un gran número de empleados que teniendo un puesto desempeñan funciones de otro totalmente diferente del inicial, y que en muchos casos nada tiene que ver, lo que necesariamente provoca desorientación ya que no saben cuanto tiempo estarán desempeñando ese puesto a pesar de que lleven más tiempo en el no oficial que en el oficial.
7. **DESMOTIVACIÓN:** Es importante aclarar que no podemos entrar a valorar el hecho de decisiones anteriores, ni es nuestra función, ni tenemos datos suficientes para ello, pero sí debemos decir que las convulsiones en materia de personal dentro del ayuntamiento de los últimos años, así como la escasa promoción profesional y el tratamiento lineal de la dedicación y el rendimiento, han provocado un cierto ánimo de desmotivación en el personal. Dos puestos deben cobrar igual, pero se debe realizar un plan para motivar el trabajo, desde puntos de vista objetivos y basados en criterios racionales de calidad, cantidad, eficacia y eficiencia en la realización de tareas.
8. **EXCESIVA DIVERSIFICACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO:** Un ayuntamiento empieza a organizarse desde las áreas de gobierno y de ahí con coherencia debe desgranarse. En la actualidad tenemos como delegaciones concejales:

- Delegaciones de personal y hacienda
- Delegaciones de servicios sociales y deportes
- Delegaciones de obras e infraestructuras, playas, limpieza, jardines y mantenimiento urbano
- Delegaciones de igualdad, mercado y consumo
- Delegaciones de empleo y cultura
- Delegaciones de sanidad y medio ambiente
- Delegaciones de contratación, patrimonio, pesca, juventud, vivienda y cementerio
- Delegación de seguridad ciudadana
- Delegaciones de turismo, actos públicos y gestión de eventos
- Delegación de comercio
- Delegación de educación
- Delegación de impulso y desarrollo urbano
- Delegación de festejos
- Delegación de participación ciudadana

9. FALTA DE MEDIOS: Hemos denotado una falta de medios tanto económicos como materiales, y en determinados casos aún existiendo dichos medios materiales, estos son obsoletos, lo cual implica una ralentización en el trabajo, creando saturación en las tareas compartidas. Como es el caso del parque tecnológico en general, y en particular los distintos hardware de los que dependen la mayor parte de la plantilla para poder prestar servicio.

10. FALTA DE PLANES Y PROYECTOS A LARGO Y MEDIO PLAZO: No existe un plan estratégico en materia de personal, siquiera existe un activa Prevención de riesgos Laborales con medios suficientes. No hay una estrategia que defina qué y cómo se quiere conseguir con los recursos humanos del Ayuntamiento, así como la forma más adecuada de prestar los servicios públicos. No existe, esperemos que hasta la presente, una RPT con vocación de perdurabilidad y que sea consensuada y aceptada por la

generalidad de los afectados. Todo ello ha provocado una estructura algo deslavazada y una ausencia de visión de plan trazado por los empleados.

11. AUSENCIA DE ACCIONES FORMATIVAS Y CARRERA PROFESIONAL: Igualmente

consideramos que existe una ausencia de acciones formativas que mantengan al trabajador adaptado a las diferentes novedades y herramientas que ha de emplear en su trabajo. Por otro lado, no existe una visión por los empleados de que se puede acceder a una carrera profesional horizontal o vertical, lo que conlleva desmotivación al carecer de alicientes de mejora tanto estructural, externa como interna.

c. Fortalezas de los recursos humanos de La Línea de la Concepción:

1.- EMPLEADOS CONCIENCIADOS CON EL SERVICIO PÚBLICO: Sí hemos podido comprobar como , en general, los empleados están concienciados con que su trabajo está relacionado y orientado a prestar servicios de calidad a los ciudadanos, y en general, prestan su servicio de forma más que aceptable.

2.-CUALIFICACIÓN: Los empleados públicos de La Línea, cuentan con una correcta cualificación, habiendo numerosos casos en los que la titulación está muy por encima de la requerida, lo que suele redundar en una prestación de los servicios muy por encima del estándar normal.

3.-VERSATILIDAD: Creemos que los empleados públicos de La Línea de la Concepción, han demostrado su versatilidad mediante la reasignación de tareas en bastantes casos, lo cual no ha implicado el descenso en la calidad del servicio y el caos que podría haber provocado, lo que no puede significar otra cosa que una gran versatilidad de los trabajadores.

4.- APRECIO DEL EMPLEO: Algo que debería ser tan obvio como el aprecio del puesto de trabajo en una administración pública, y la valoración del mismo, desgraciadamente no

suele ser tan habitual como debiera. En La Línea, sí hemos podido percibir que se valora más que en otros ayuntamientos el puesto de trabajo lo que redunda en una mejora sustancial de la prestación de los servicios y la realización de las tareas, si bien, esto debe ser encauzado mediante métodos de motivación del personal.

d. Breve análisis de las áreas:

En un esbozo de lo que se analizará en mayor profundidad en el *documento 2*, se han detectado las siguientes deficiencias, las cuales deberán ser corregidas en mayor o menor medida:

- (i) **AREA DE SECRETARIA:** La administración local, sometida a importantes controles por otras administraciones, y teniendo que realizar continuos informes para ellas, requiere, más que nunca, potenciar el área de Secretaria, si bien vemos que hay poco personal para tan importante área. De esta área se ha desgajado la asesoría jurídica, contratación, patrimonio... Hay que destacar, como ya se ha comentado en este documento, la falta de dotación de medios materiales.

El área de secretaría está dividida, en la actualidad, por un lado por el departamento de **secretaría general** y por otro lado el departamento de **registro**. Por su parte el puesto que define el área esta siendo ocupado de forma accidental por un no habilitado si bien tenemos conocimiento que de forma inminente el puesto va a ser cubierto por un habilitado nacional.

- (ii) **AREA DE INTERVENCIÓN Y TESORERÍA:** Al igual que ocurre en secretaría, dichas áreas también están sometidas a importantes controles por el Ministerio de Hacienda y la Cámara de Cuentas, y tienen que realizar continuos informes para ellas, así como continuas actualizaciones de normativa y de aplicaciones informáticas del Ministerio. En el área de intervención hay puestos que entre sus tareas se incluyen funciones de superior categoría. Otro problema en dicha área, es la jubilación del jefe de negociado de contabilidad lo cual implicará la necesidad de cubrir dicho puesto.

En el área de tesorería tenemos la misma casuística que intervención ya que también hay puestos que entre sus tareas se incluyen funciones de superior categoría. Los puestos de Interventor y tesorero han sido recientemente intercambiados por sus ocupantes, lo que provoca un beneficio de que el antecesor permanece en la administración, y en cambio provoca el perjuicio de difícil adaptación de las técnicas organizativas.

- (iii) **AREA DE RECURSOS HUMANOS:** En dicha área, consideramos que puede haber insuficiencia de personal lo que implica una sobrecarga de trabajo. Uno de los principales problemas que contemplamos en esta área es la falta de técnico de prevención de riesgos laborales ya que entendemos que es fundamental para un ayuntamiento con una plantilla de personal tan grande como es el caso de La Línea de la Concepción, incluso creemos que debería haber una oficina exclusiva para tratar este tema. Por otra parte, las nóminas se completan en el área de intervención y tesorería, lo que creemos que desvirtúa la razón de ser del área.
- (iv) **AREA DE ALCALDÍA:** En esta área, se acredita ausencia de puestos de superior categoría, así como una redistribución de funciones.
- (v) **AREA ASESORÍA JURÍDICA:** Es un departamento que consideramos debe ser readaptado a las necesidades del ayuntamiento, si bien cuenta con personal cualificado para la gestión de sus responsabilidades. Se ha nombrado un responsable para su correcta gestión.
- (vi) **AREA COMPRAS Y CONTRATACIÓN:** En esta área, nos encontramos con un administrativo que realiza funciones de facturación, entendiendo que dichas funciones son más propias de intervención. Por otro lado, otro de los problemas es la falta de un auxiliar administrativo que haga funciones de inspección, archivo...

Uno de los problemas que tienen en común el área de asesoría jurídica, compras, contratación y patrimonio es que los procesos tienen que pasar por muchos departamentos provocando esto una ralentización del trabajo final en esta área.

(vii) **AREA DE GESTIÓN TRIBUTARIA:** El principal problema que tiene esta área es la falta de un jefe de servicio, teniendo ahora mismo la necesidad de cubrir dicho puesto. Esta área comprende dos servicios, por un lado el servicio de **IBI** y por otro lado el servicio de **gestión**. En ambos servicios, se da el caso de que cierto personal realiza funciones de superior categoría correspondiente a otro puesto e incluso se están realizando funciones que no se corresponden con los puestos con los que aparecen en plantilla, debido a la falta de personal, hecho común en otras áreas.

(viii) **AREA DE SANCIONES Y ORDENACIÓN ADMINISTRATIVA:** El servicio de sanciones está muy relacionado con gestión tributaria aunque son servicios que están diferenciados. El principal problema de esta área es la falta de jefe de servicio ya que es el mismo que el de gestión tributaria. Otro de los problemas, tal y como está siendo habitual, es la necesidad de creación de puestos de superior categoría. También hay que tener en cuenta la falta de formación para la utilización de los medios técnicos lo que conlleva que se ralentice el trabajo y que no se utilicen de forma óptima.

(ix) **AREA DE RECAUDACIÓN MUNICIPAL:** El personal que comprende esta área depende tanto del Ayuntamiento como de Diputación. En este caso no hay personal que haga funciones de mayor o menor categoría ya que los puestos se denominan distintos en el Ayuntamiento y en Diputación, por ejemplo los auxiliares administrativos hacen las mismas funciones que los administrativos y cobran como tal denominándose en Diputación ayudante recaudador. Delegándose las funciones inspectoras de tributos y gestoras, tramitación de expedientes que se inicien o ejecución de resoluciones que se dicten. Afectando a los valores gestionables al Servicio Provincial de Recaudación y gestión tributaria de la Diputación de Cádiz. Si bien las competencias del Jefe de Inspección de Tributos como del Jefe de Servicio de Recaudación están delegadas en la

Diputación, ambas plazas se deben mantener en el Ayuntamiento por si volviese a ser competencia del mismo.

- (x) **AREA DE PROCESO DE DATOS, COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA:** El problema fundamental de esta área es la obsolescencia de la maquinaria, lo cual implica que haya un mayor número de averías y ello suponga una ralentización del trabajo. También se da el caso de puestos con funciones de mayor categoría, además de la responsabilidad que asumen por el nivel de confidencialidad que tienen que mantener.

- (xi) **AREA DE CULTURA Y ACTOS PÚBLICOS:** Uno de los problemas que encontramos en estas áreas es la falta de puestos cualificados, ello supone que se disponga del personal existente de forma polivalente lo que implica que hagan funciones tanto de menor como de mayor categoría. Otro de los inconvenientes que existen es que hay un coordinador para ambas áreas, sin embargo, cada área depende de concejalías distintas dificultando la concreción de las tareas y la eficacia de las mismas. Recientemente, el Ayuntamiento se ha quedado con el 100% de la titularidad del Palacio de Congresos con la gestión y el mantenimiento que ello requiere, por lo que también supone la dependencia de otras áreas para llevar a cabo el mantenimiento de las instalaciones. Por último, indicar que no existen figuras intermedias para delegar tareas lo que supone una sobrecarga de trabajo.

- (xii) **AREA DE EDUCACIÓN:** El problema fundamental en dicha área es la falta de personal, en concreto, de limpiadoras. También detectamos que existen puestos que desempeñan funciones no correspondientes a su categoría.

- (xiii) **AREA DE DEPORTES:** El problema fundamental es la falta de personal, en concreto conserjes y monitores especializados en actividades deportivas, ya que esto ha provocado que se tengan que dar de baja usuarios por no poder ofrecer un servicio óptimo. También encontramos falta de formación por lo que no pueden ofrecer diversidad de servicios. Otro de los inconvenientes es la segmentación de los servicios

del área que hacen que ésta dependa de otros departamentos para llevar a cabo cada proyecto como son los eventos deportivos (protocolo, logística, protección civil, policía local etc.).

(xiv) **AREA DE FESTEJOS:** Según se ha podido observar, actualmente dicho área goza de una buena estructura, si bien es cierto entendemos que sería necesario la figura de responsable de festejos para la coordinación de las actividades propias de este servicio.

(xv) **AREA DE JUVENTUD:** El principal problema, al igual que en áreas anteriores, es la no correspondencia de las funciones que se realizan con el puesto en cuestión ya que existe ausencia de puestos con funciones de superior.

(xvi) **AREA DE TURISMO:** Consideramos que sería conveniente la figura de un técnico medio en turismo que se encargue de la coordinación del servicio así como del desarrollo de actividades.

(xvii) **AREA DE CONSUMO:** En esta área, encontramos como principal inconveniente la necesidad de un auxiliar administrativo ya que es necesario cubrir la carga administrativa que actualmente la lleva a cabo el coordinador del área. Por otro lado, el existe personal que realiza funciones de superior categoría.

(xviii) **AREA IMEF:** El problema existente es la falta de personal así como puestos que realizan funciones de mayor categoría.

(xix) **AREA DE ASUNTOS SOCIALES Y SANIDAD:** En servicios sociales se distinguen los tres centros de servicios sociales (centro, poniente y levante), viviendas tuteladas y el centro de encuentro y acogida (en adelante CEA). Con una estructura aparentemente bien jerarquizada, podemos observar en primera instancia la figura del Jefe de Servicio que abarca los 3 servicios, existiendo para el servicio CEA un puesto intermedio para delegar tareas y poder descargar al jefe de servicio, si bien es cierto, sería necesaria esa

misma figura para el caso de las viviendas tuteladas. También hemos detectado la presencia de un único administrativo para toda el área de servicios sociales ya que la carga administrativa que conlleva se encuentra reorganizada en los distintos puestos, lo cual entendemos que es insuficiente, por otro lado, los auxiliares administrativos tienen funciones polivalentes ya que realizan funciones en todos los servicios. Centrándonos en el CEA, podemos apreciar una falta de personal, en concreto de cocinero existiendo un único puesto, también existe un puesto de limpiadora que realiza funciones de auxiliar de cocina.

El **área de sanidad** tiene como objetivo primordial favorecer el crecimiento en salud en el municipio pero no siendo un servicio propio de la administración local. En el desarrollo de su tarea trabaja en coordinación con otros colectivos sanitarios, educativos y sociales. Está relacionada con Servicios Sociales ya que el puesto de jefe de servicio es el mismo para ambos. También nos encontramos con puestos que realizan funciones de mayor categoría.

- (xx) **AREA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y SIMAC:** El área de participación ciudadana comprende el servicio 010. La estructura se entiende escasa tras un análisis de los servicios ofrecidos por dicha área, entendemos que sería importante la figura de un responsable de atención ciudadana que coordine el servicio. Por otro lado, reiteramos que ha de potenciarse el servicio de Atención al Ciudadano, pues la experiencia denota que un buen SAC provoca una menor carga de trabajo en el resto de personal del Ayuntamiento y se evita el hecho de que un ciudadano tenga que deambular entre áreas buscando el puesto y la persona que efectivamente puede resolver sus asuntos. Entendemos que el **área de SIMAC** está muy relacionada con el área de participación ciudadana por lo que sería creemos conveniente incluir SIMAC en el área de participación ciudadana así como que el servicio 010 sea prestado por SIMAC. Al igual que en participación ciudadana, también entendemos que deba existir la figura de responsable de SIMAC.

- (xxi) **AREA DE MERCADOS:** Uno de los problemas de esta área es la falta de personal, en concreto limpiadoras, así como auxiliar administrativo que sirva de apoyo en las épocas puntas de trabajo. Otro inconveniente a tener en cuenta es la dependencia que tiene con otras áreas como es la de infraestructura para la prestación de determinados servicios.
- (xxii) **AREA DE MEDIO AMBIENTE Y CEMENTERIO:** El Servicio de Cementerio se encarga principalmente de llevar la gestión administrativa de los trámites para adquirir una sepultura en régimen de concesión permanente o temporal, así como de velar por el buen funcionamiento de los trabajos que se llevan a cabo dentro del recinto del Cementerio Municipal. Según se ha podido observar, actualmente dichas áreas gozan de una buena estructura.
- (xxiii) **AREA DE PLAYAS:** En primera instancia, podemos destacar la necesidad de un puesto que lleve a cabo labores administrativas ya que a día de hoy, dichas funciones las realiza el encargado suponiendo una sobrecarga de trabajo. Por otro lado, vemos la dependencia que tiene con el área de limpieza viaria ya que requieren puestos de maquinistas, por lo que entendemos que sería conveniente que uno de los maquinistas que prestan servicios durante todo el año en playas esté adscrito a esta área. Independientemente de esto, hay una falta de personal muy acuciada dado el hecho de tener 14 kilómetros de playas para tan poco personal.
- (xxiv) **AREA DE URBANISMO:** Esta área comprende 5 servicios: planeamiento, intervención, disciplina urbanística, licencia de apertura y delineación, este último comparte funciones con el área de infraestructuras. Uno de los problemas que presenta esta área es la inexistencia de puestos que realicen funciones con mayor responsabilidad, como es el caso del arquitecto que realiza funciones de jefe de servicio. También nos encontramos con un grado alto de especialización en cuanto a los puestos. Otro factor a tener en cuenta es la falta de puestos intermedios, por lo que creemos que sería necesaria la figura de un responsable para cada servicio.

(xxv) AREA DE INFRAESTRUCTURAS Y OBRAS: En esta área consideramos que existe una buena organización y estructura jerárquica. Por otro lado, el área de Infraestructuras es un área independiente pero que realizan numerosas funciones de forma conjunta con el área de urbanismo.

(xxvi) AREA DE JARDINES: Área que se encarga de las gestiones pertinentes de parques y jardines del municipio, donde se plantean diversos planes para el embellecimiento del mismo. El principal problema que observamos en esta área es la falta muy acuciada en puestos operativos como, en menor medida, de un auxiliar administrativo que lleve a cabo las funciones propias del puesto ya que actualmente las está cubriendo el ingeniero técnico, lo que conlleva una sobrecarga de trabajo.

(xxvii) AREA DE LIMPIEZA VIARIA, SERVICIOS OPERATIVOS Y MANTENIMIENTO URBANO:

En general, las tres áreas gozan de una estructura aparentemente bien jerarquizada, podemos observar en primera instancia la necesidad de la figura del puesto de encargado de conserjes para que lleve a cabo la coordinación de los mismo, debido al gran número de puestos que existen. Estas áreas se caracterizan por la transversalidad de los puestos ya que de estas dependen muchas de las restantes áreas que existen en el Ayuntamiento, por lo que es necesario que se gestionen de manera más eficiente y las funciones estén mejor definidas en cada caso.

(xxviii) AREA DE SEGURIDAD CIUDADANA Y PROTECCIÓN CIVIL: Dichas áreas son independientes. Entendemos que la estructura de ambas es correcta. En cuanto a seguridad ciudadana se ha analizado en atención a las particularidades de La Línea de la Concepción. Nos encontramos que la situación geográfica de La Línea y otros factores determinan un índice de criminalidad más alto que municipios similares. Hay diferenciación en puestos y organización dependiendo de dónde y sobre qué desarrollan el ejercicio de sus funciones.

En la actualidad en La Línea de la Concepción, la plantilla correspondiente a seguridad ciudadana está dotada con 151 plazas, incluyéndose en las mismas personal de protección civil. Las plazas propiamente dichas de policía local son 1 jefe de policía, 1 intendente, 1 inspector, 7 subinspectores, 24 oficiales y 111 agentes, lo que hace un total de 147 policías.

La Ley de Coordinación de Policía local de Andalucía determina en su Disposición transitoria novena, criterios de proporcionalidad entre las diferentes categorías existentes:

- Por cada diez Policías, al menos, un Oficial. Por tanto el mínimo de oficiales sería de 11, existiendo un número de plazas muy por encima de lo necesario.
- Por cada cuatro Oficiales, al menos, un Subinspector, cumpliéndose el ratio mínimo de 6 plazas de subinspectores.
- Por cada tres Subinspectores, al menos, un Inspector, se cumple el ratio exactamente acorde al nivel superior de oficiales.
- Por cada dos Inspectores, al menos, un Intendente, se cumple el ratio exactamente acorde al nivel superior de oficiales.

Haciendo referencia al número total de PLAZAS (que no de efectivos) del cuerpo de **policía**, La Línea de la Concepción se encuentra muy por encima de la media en relación al número de habitantes, ya que según la recomendación de la FEMP, el ratio aconsejable es 1 policía por cada 667 habitantes lo que se traduce en un ratio para La Línea de la Concepción de 94,65 policías, disponiendo el citado municipio de 151 plazas. De esta forma, La Línea tiene un policía por cada 476 habitantes, tomando como dato cierto los 72.000 habitantes. No obstante, como ya se analizó anteriormente, la dispersión poblacional así como la estacionalidad obliga a tener un número superior a la media, que está realizada para municipios de concentración y estabilidad poblacional. Además, de efectivos reales, excluyendo las vacantes, incapacidades, etc... son mucho menor como vimos anteriormente. Actualmente lo forman 151 plazas de las cuales 49 son funcionarios, 67 funcionarios de nuevo ingreso

19 plazas vacantes, 11 reservadas por invalidez del ocupante y 6 excedencias. Con estos datos el ratio sería de 1 policía por cada 605 habitantes estando en el estándar establecido por la FEMP.

No obstante, debemos determinar que La Línea requiere y necesita un número alto de dotación policial EFECTIVA debido como decimos a la situación en el estrecho que implica un nivel de criminalidad más alto del normal en municipios superiores a 60.000 habitantes. De hecho hay municipios similares que aún tienen más policía local, como veremos en la comparativa.

4. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE DEBE SEGUIR LA NUEVA ESTRUCTURA MUNICIPAL

Los objetivos estratégicos que se han delimitado para la realización de la nueva estructura organizativa del Ayuntamiento de La Línea, se clasifican en cuatro perspectivas o áreas diferentes: valor, social, procesos y recursos, entre las que se establece una relación de causalidad.

Siendo así, que para que exista un correcto funcionamiento de la maquinaria municipal y que los recursos humanos del mismo aporten todo el potencial en búsqueda de una eficiencia y correcto desempeño de sus funciones, resulta imprescindible que estas líneas maestras o perspectivas estén muy presentes y rijan todo las decisiones del órgano corporativo. Estas son:

A. PERSPECTIVA VALOR.

La Perspectiva Valor recoge los objetivos que el ayuntamiento se plantea en relación con la generación de mayor valor económico, siempre atendiendo al mantenimiento de unas condiciones medioambientales óptimas.

1.- Mantener el equilibrio medioambiental y urbanístico. El ayuntamiento debe garantizar que todas las actuaciones en el municipio, sean públicas o privadas, respeten el medioambiente y el equilibrio urbanístico.

En La Línea este objetivo está en vías de cumplirse, considerando que hay un nivel aceptable de parques y jardines.

2.- Impulsar el desarrollo económico del municipio. Turístico, agropecuario, industrial, etc. El ayuntamiento debe impulsar todas las acciones necesarias para la promoción económica

del municipio. Para ello, desarrollará las acciones necesarias para dinamizar el tipo de actividad económica en el que se basa, o se quiere basar, la riqueza municipal.

Efectivamente la estructura del Ayuntamiento tiene servicios tendentes al impulso económico del municipio mediante la información y el apoyo constante.

3.- Ser una ciudad para vivir y trabajar. La Administración Local debe ofrecer a la ciudadanía y a las empresas unos servicios (limpieza, seguridad, asistencia social, ocio, actividades culturales y deportivas, etc.) y unas infraestructuras (parques empresariales e industriales, zonas ajardinadas, instalaciones deportivas y de ocio, etc.) que hagan del municipio un destino atractivo para vivir y para la instalación de actividades económicas.

Tiene La Línea, envidiables infraestructuras culturales, fundamentalmente, así como asistenciales, deportivas, por lo que efectivamente se sitúa dentro del modelo de ciudad-confort.

4.- Garantizar la sostenibilidad de los servicios. La prestación de la totalidad de los servicios demandados por la ciudadanía debe implicar, además de la eficiencia en el empleo de los recursos económicos disponibles, la definición de un sistema de financiación adecuado a cada uno de ellos, de forma que sean autosuficientes aquéllos que, por su naturaleza, así lo aconsejan. En este caso, el ayuntamiento ha tenido que hacer grandes esfuerzos para poder garantizar la sostenibilidad de los servicios.

5.- Garantizar el equilibrio de la hacienda municipal. Los recursos económicos del ayuntamiento se deben gestionar de tal manera que se obtenga con ellos el mayor y mejor resultado posible. No obstante, los controles de otras administraciones hacen que sea inviable otro escenario. El reto de la AALL actuales es conseguir que la gestión de los servicios no se vea seriamente afectados por las carencias.,

B. LA PERSPECTIVA SOCIAL.

La Perspectiva Social se refiere a los resultados que quiere obtener el ayuntamiento con respecto a la ciudadanía y a las empresas del municipio.

1.- Mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Todas las actuaciones del ayuntamiento deben ir encaminadas a aumentar la calidad de vida de la ciudadanía y a responder sus demandas. En este ayuntamiento se prestan numerosos servicios que mejoran la calidad de vida (cultura, deportes, servicios sociales,...).

2.- Tener prestaciones socio-culturales. El ayuntamiento debe impulsar todas las actuaciones necesarias para que la ciudadanía disfrute de unas excelentes prestaciones de carácter social y cultural.

3.- Ser una ciudad atractiva. El municipio debe contar con unas infraestructuras que le doten de un gran atractivo: zonas verdes, paseos, áreas de ocio, etc. El ayuntamiento desarrollará las actividades necesarias para ello, así como mantendrá una permanente preocupación por conservar las infraestructuras en unas condiciones adecuadas.

4.- Crear empleo. El ayuntamiento debe aplicar las líneas de actuación que sean necesarias para obtener el mayor índice de empleo posible, lo cual tendrá un efecto directo en el desarrollo económico del municipio.

5.- Aumentar el número de empresas en el municipio. El ayuntamiento debe hacer un seguimiento de las medidas que está poniendo en marcha para atraer empresas hacia el municipio, con el fin de asegurar que están dando el fruto esperado.

Se cumple en cuanto a la infraestructura, siendo más difícil su adaptación en cuanto a la creación de empleo y aumento empresarial que se escapa de las competencias meramente locales.

C. PERSPECTIVA DE PROCESOS.

La Perspectiva de Procesos engloba todos los objetivos planteados en cuanto a procesos y planes impulsados desde la propia organización.

Se trata, por tanto, de una perspectiva interna, desarrollada en el seno de la propia Administración municipal.

1.- Definir y poner en marcha planes de desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible del municipio se debe impulsar activamente desde el ayuntamiento. Este desarrollo deberá ser «ordenado» y, para ello, es necesaria una adecuada planificación por parte de la corporación municipal, y la puesta en marcha de los planes necesarios (planes de urbanismo, medioambientales, Estratégico, etc.).

2.- Minimizar los efectos negativos de la «población estacional». La presencia de población estacional en el municipio (turistas, población de fin de semana, trabajadores temporales, etc.) exige un dimensionamiento especial de los servicios en las temporadas de mayor afluencia. Para evitar tensiones en la capacidad de generar una oferta de servicios adecuada para cada momento (implicando situaciones de desequilibrio para la hacienda municipal), el ayuntamiento deberá contar con unos planes de acción en los que se planifique convenientemente cada situación.

La situación estratégica de La Línea debe redundar en un beneficio para el global de los ciudadanos.

3.- Proporcionar una atención integrada a la ciudadanía. El ayuntamiento debe facilitar información completa sobre los servicios municipales. Dicha atención debe permitir, además, resolver centralizadamente todas las gestiones relacionadas con la Administración Local.

Atención facilitada por el Servicio de Atención Ciudadana (SAC) que hace que haya un acercamiento del ayuntamiento de La Línea a la ciudadanía a través de la atención directa al ciudadano o por medio de herramientas informáticas. Debemos potenciar estos servicios al menos en cuanto a su publicidad y localización.

4.- Mejorar la calidad de los servicios. El ayuntamiento, además de preocuparse por ofrecer los servicios de carácter local, debe controlar y mejorar su calidad. Para ello, se propondrá implementar el sistema de calidad en el Ayuntamiento.

5.- Fomentar la vivienda protegida. El acceso a la vivienda, uno de los derechos fundamentales de las personas, resulta cada vez más complejo. Por ello, el ayuntamiento, como administración pública más cercana a la ciudadanía y sensible ante esta situación, debe fomentar la vivienda protegida, con el fin de que las personas con mayores problemas económicos puedan disponer de una vivienda.

6.- Potenciar los planes de integración social. La Administración local debe impulsar planes de integración social basados en la programación de diferentes actuaciones dirigidas a la desconcentración de núcleos discriminantes y a la plena integración social de los grupos sociales más desfavorecidos (formación laboral, actividades culturales y deportivas, etc.).

7.- Adoptar medidas que favorezcan la creación de empresas. Las empresas son uno de los motores más importantes del desarrollo económico, por ello se deben realizar acciones dirigidas a captar el mayor número posible de las mismas a través de medidas como: tener una política fiscal competitiva, crear viveros de empresas, promover polígonos industriales, facilitar a la ciudadanía la formación adecuada, proveer a las nuevas empresas de servicios de asesoramiento, etc.

8.- Mejorar la gestión financiera. La gestión de la hacienda municipal debe ser eficiente. La estructura de la cartera de operaciones financieras debe atender a una gestión dinámica, aprovechando las oportunidades que presenta el mercado en cada momento. Por otra

parte, la situación de la tesorería debe ser equilibrada, consecuencia de una adecuada gestión de los cobros y de los pagos.

9.- Evaluar y controlar la eficiencia de los procesos internos. El ayuntamiento, además de garantizar unos servicios de excelente calidad, debe optimizar los procesos desarrollados para hacer posible esa prestación de servicios.

D. PERSPECTIVA DE RECURSOS

La Perspectiva de Recursos recoge todos aquellos objetivos relacionados con los recursos básicos (tecnológicos, humanos, organizativos, etc.) que van a garantizar el éxito presente y futuro de la entidad, permitiendo conseguir los objetivos de las perspectivas superiores.

1.- Desarrollar e implantar conocimientos y habilidades de gestión. El ayuntamiento debe fomentar el desarrollo y aplicación de habilidades de gestión dentro de la organización. Ésta debe ser una parte del proceso de formación continua de personal que se debe desarrollar para la mejora de los servicios municipales.

2.- Desarrollar vínculos de relación con otros ayuntamientos y otras instituciones. Se deben formalizar relaciones de vinculación y comunicación con otros ayuntamientos colindantes, como pudieran ser Algeciras, Los Barrios y San Roque con el fin de cooperar para la prestación de determinados servicios municipales y así ser más eficientes (e incluso, en algunos casos, para poder asumirlos). Por otra parte, se debe crear un grupo de cooperación con otros ayuntamientos, con el fin de compartir buenas prácticas y disponer de un marco de comparación.

3.- Mejorar la coordinación y comunicación interna. Los sistemas de comunicación y coordinación de la organización deben ser fluidos. Para ser eficientes en la gestión, es

fundamental que haya coordinación entre las áreas y un conocimiento mutuo de los proyectos que se están llevando a cabo, así como de la asignación de responsabilidades.

4.- Potenciar la colaboración público-privada en la financiación de programas. El ayuntamiento debe promover la participación del capital privado en aquellas inversiones cuyas características así lo permiten y aconsejan.

5.- Mejorar las infraestructuras tecnológicas. El ayuntamiento debe modernizar sus infraestructuras tecnológicas para aprovechar adecuadamente las oportunidades que ofrecen.

6.- Crear una cultura de calidad y orientación a la ciudadanía. Los empleados municipales deben ser conscientes de que los servicios municipales van dirigidos a la satisfacción de la ciudadanía y de que ellos son la imagen del ayuntamiento ante éstos.

7.- Lograr un clima laboral positivo. Este aspecto es muy importante, en el ayuntamiento se debe fomentar un clima laboral que favorezca el trabajo en equipo, la participación activa en la generación de ideas, el compromiso en los retos comunes, etc. Estas actitudes son necesarias para la implantación efectiva de la estrategia.

8.- Mejorar la asignación de los recursos humanos. Los recursos humanos del ayuntamiento se deben asignar a cada servicio/departamento con un criterio de máxima eficiencia, evitando servicios sobre/infradimensionados.

En el mapa estratégico se observan las relaciones que se establecen entre los diferentes objetivos. Los objetivos planteados en Recursos tienen un impacto directo sobre los establecidos en la perspectiva de Procesos, agrupados en los que tienen impacto en Desarrollo de la Ciudad, Servicios Municipales, Crecimiento, Desarrollo Económico y Gestión Interna.

Los resultados relacionados con los objetivos de Procesos tienen una relación directa tanto con los establecidos en la vertiente Social como en la de Valor. De esta forma:

- i. «Definir y poner en marcha planes de desarrollo sostenible» impacta en «Ser una ciudad atractiva» y «Mantener el equilibrio medioambiental y urbanístico».
- ii. Los objetivos relacionados con los Servicios Municipales se encuentran vinculados a «Tener excelentes prestaciones socioculturales».
- iii. «Adoptar medidas que favorezcan la creación de empresas» tiene consecuencias en «Crear empleo» y «Aumentar el número de empresas en el municipio».
- iv. Finalmente, los objetivos planteados en relación con la Gestión Interna, afectan a «Garantizar la sostenibilidad de los servicios» y «Garantizar el equilibrio de la hacienda municipal».
- v. El núcleo de los objetivos de la perspectiva Social está formado por «Tener excelentes prestaciones socio-culturales», «Ser una ciudad atractiva» y «Crear empleo». Las actuaciones dirigidas a su realización impactan directamente tanto en «Mejorar la calidad de vida de la ciudadanía», dentro de la misma perspectiva, como en «Impulsar el desarrollo económico del municipio» y «Ser una ciudad para vivir y trabajar», en la vertiente Valor.
- vi. «Aumentar el número de empresas del municipio» tendrá consecuencias en «Ser una ciudad para vivir y trabajar» e «Impulsar el desarrollo económico del municipio», ambos de la perspectiva Valor.

Finalmente, el objetivo Social de «Mejorar la calidad de vida de la ciudadanía» tendrá consecuencias directas en «Ser una ciudad para vivir y trabajar» de la perspectiva Valor.

5. EL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA RESPONSABLE.

Unido estrechamente a las líneas estratégicas fijadas anteriormente, resulta fundamental que las mismas estén siempre orientadas a un modelo de gestión pública responsable de manera que el ciudadano pueda apreciar la coherencia y respeto social en las decisiones tomadas por la administración de la que forma parte activamente.

Si bien, la implantación y extensión del Buen Gobierno y la Responsabilidad Social en el ámbito de las Administraciones Públicas está siendo objeto de gran controversia por parte de los expertos que disienten en cuanto al contenido que ha de abarcar y en cuanto a la exigibilidad o no de la misma. Para muchos, la responsabilidad social no se ha extendido aún al ámbito de las Administraciones Públicas, ni lo ha hecho con la misma presión y exigencia que para el sector privado, probablemente porque se presupone el ejercicio de la máxima responsabilidad cuando se gestiona lo público. Pero hemos visto que no siempre es así.

Somos conscientes de que la Administración perfecta no existe y no puede ser nuestro rol encontrarla, crearla de la nada. Pero, evidentemente, la Administración puede ser mejorada y desde esa perspectiva el trabajo de integración estratégica del Buen Gobierno y la Responsabilidad Social en la Administración es prioritario, podríamos decir que apremiante.

Como se ha visto, factores como los impactos sociales, medioambientales y económicos están absolutamente vinculados. No se puede alcanzar el éxito económico a largo plazo sin la participación de los otros dos factores. Lo mismo sucede en cuanto a la consecución de los resultados sociales o medioambientales. Requieren para su éxito de la participación de las otras dos parcelas.

La obtención de impactos positivos no es posible sin la integración de los grupos de interés en la toma de decisiones. Una acción, un acto administrativo, una decisión, produce una multiplicidad de resultados que impactan sobre varios grupos de interés.

El interés del ciudadano es poliédrico y unas veces se disfraza de ciudadano consumidor, otras de ciudadano-empresario, generador de empleo, otras de ciudadano-colaborador con una organización no gubernamental, de ciudadano-empleado, ciudadano-administrado, padre de familia... demasiadas aristas como para considerar que los actos administrativos solo le afectan como ciudadano-administrado, mero receptor de las acciones y omisiones administrativas. Un error demasiado frecuente.

Objeto del Modelo de Gestión Pública Responsable.

El Modelo de Gestión Pública Responsable tiene por objeto conseguir la evolución progresiva de las Administraciones Públicas hacia una Gestión Pública Responsable.

Para el cumplimiento de dichos fines es esencial la situación actual de la aplicación de las normas de Gestión Pública Responsable por parte de la Administración Pública, desde su perspectiva de la realidad práctica, generando umbrales y columnas en las que la Administración se podrá apoyar para progresar hacia este objetivo.

Uno de los grandes problemas de la Gestión Pública Responsable en la actualidad, como transliteración del contenido de los conceptos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad a la Administración Pública, es la falta de consciencia sobre la distancia existente entre los puntos de partida de la organización y las mejores prácticas vigentes. El camino que dista desde la situación real de la organización a la mejor buena práctica en el sector, en una materia concreta, es en ocasiones intransitable sin el establecimiento de puntos intermedios de apoyo y progreso.

Por ello, la organización debe abordar acciones que den lugar a avances realistas, dejando de lado situaciones utópicas que pretenden pasar de la nada al todo sin solución de continuidad. La Gestión Pública Responsable es un camino de progreso y como tal de avances razonables y firmes que han de permitir alcanzar resultados de forma planificada. Para llegar a las mejores prácticas, las organizaciones han efectuado un recorrido, amparado por políticas públicas cuya definición y posterior ejecución han sido la clave de la travesía concluida con los resultados. La buena práctica no es más que la cúspide de una política pública secundada por una acción o por un conjunto de acciones. Pueden existir buenas prácticas resultado del azar o de una acción esporádica y no planificada, pero aún en ese caso, detrás habrá existido una decisión y una manera de hacer las cosas, origen de la consecución del resultado.

La formulación del Modelo de Gestión Pública Responsable es una formulación positivista, que tiene por objeto conseguir que las organizaciones avancen paso a paso, con hitos claros en su camino. Se establecen un conjunto de políticas y actuaciones públicas cuyo nexo de unión es haber funcionado en supuestos reales llevados a cabo por Administraciones Públicas nacionales e internacionales. Este conjunto de buenas prácticas son trasladadas a un conjunto de objetivos, redactados a modo de indicadores, cuya finalidad es servir de guía a cualquier entidad pública, para que de forma interna se marque unos hitos de progreso que a medio y largo plazo consigan dotar a su gestión de un marcado carácter responsable.

Aún cuando podamos hablar de Modelo de Gestión Pública Responsable, en sentido figurado, el mismo no tiene un objetivo certificable ni verificable y es simplemente una herramienta de autodiagnóstico y de guía puesta a disposición de las Administraciones y, muy en particular, de los municipios.

Lo que aquí mostramos no constituye más que el pórtico de ese Modelo de Gestión Pública Responsable, que desde este mismo instante trataremos de acercar a la Administración Pública.

Para ello, se aporta una tabla Modelo Marco de la Gestión Pública Responsable que elaboradas en 2011 por la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas (FIIAPP), que consideramos muy acertada para su aplicación en el Ayuntamiento de La Línea, debido a su concreción y claridad, aconsejando que sea llevada a la práctica en la toma de decisiones diarias de la corporación.

Buen Gobierno y ética	POLÍTICAS Y CÓDIGOS INTERNOS, LABORAL Y DDHH. La organización cuenta con políticas y/o códigos que regulan el cumplimiento de los siguientes aspectos: DD HH, trabajo infantil, igualdad, diversidad, seguridad y salud laborales, sindicación y negociación colectiva, cumplimiento de los derechos de los trabajadores, participación de los empleados en las decisiones de la organización. Código que enfoca la RS de la misma.	Estrategia y gestión	GESTIÓN DEL LIDERAZGO. La organización cuenta con perfiles directivos adecuados a los cargos a ejercer. Su formación y experiencia son apropiadas a sus funciones.
Buen Gobierno y ética	POLÍTICAS Y CÓDIGOS INTERNOS, BUEN GOBIERNO. La organización tiene establecidas políticas de Buen Gobierno, frente a la corrupción y el soborno y a la influencia de los lobbies para evitar prácticas ilegales y delictivas de altos cargos, directivos y miembros de la organización.	Estrategia y gestión	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN. La organización gestiona la innovación como elemento de mejora en la prestación de servicios al ciudadano y desarrollo local.
Buen Gobierno y ética	POLÍTICAS Y CÓDIGOS INTERNOS, MEDIO AMBIENTE. La organización ha desarrollado políticas y/o códigos de protección medioambiental y contribución al desarrollo sostenible.	Estrategia y gestión	SISTEMAS DE GESTIÓN Y ESTRATEGIA. La organización cuenta con una estrategia bien definida y con KPI's adecuados para medir los resultados de su actividad.
Buen Gobierno y ética	ADECUACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y CÓDIGOS A LAS NORMATIVAS Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES. El contenido de los códigos y políticas se ajusta a las recomendaciones y disposiciones de las principales normas internacionales en la materia: OIT, OCDE, UE, BID, Global Compact, Declaración de Río, Convención sobre Diversidad Biológica, Agenda 21...	Estrategia y gestión	GESTIÓN ECONÓMICA. La organización cuenta con sistemas de medición de su <i>performance</i> económica, que le permiten medir su rendimiento y adoptar medidas correctivas y de mejora de su actividad. Integra la gestión de riesgos en sus análisis económicos.
Buen Gobierno y ética	ADECUACIÓN DE LAS REGULACIONES Y NORMATIVAS AL INTERÉS GENERAL. Las iniciativas normativas (tengan el carácter que tengan, constituyan desarrollos o regulaciones obligatorias o voluntarias) están justificadas por el interés general.	Estrategia y gestión	GESTIÓN ECONÓMICA. RECAUDACIÓN, SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA. La organización obtiene sus recursos económicos de forma estable, procedente de su propia actividad. Establece planes de obtención de recursos coherentes con su naturaleza y con el cumplimiento de las normas legales que le son de aplicación.
Buen Gobierno y ética	ÓRGANOS DE GPR, APLICACIÓN, MONITORIZACIÓN Y CONTROL DE LAS POLÍTICAS Y CÓDIGOS DE LA ORGANIZACIÓN. Dentro de los procedimientos de Gestión Pública Responsable existe un órgano interno en la organización encargado de promover y gestionar cuantas cuestiones surjan en la materia. Este órgano se podría denominar Comité de Buen Gobierno y Ética o bien de Gestión Pública Responsable.	Estrategia y gestión	GESTIÓN ECONÓMICA. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RR HH. La organización cuenta con una estructura organizativa adecuada para la cobertura de sus competencias y ajustada a la capacidad económica del servicio. Existe una planificación estratégica de los RR HH.
Buen Gobierno y ética	SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN INTERNA. La organización cuenta con un programa de formación sobre Buen Gobierno, aspectos sociales, sostenibilidad económica y/o medio ambiente, dirigido a todos los miembros de la organización. Los empleados conocen las normas internas y las aplican.	Estrategia y gestión	SELECCIÓN DE SERVICIOS. Los servicios prestados por la organización son los legalmente atribuidos y aquellos fruto de un análisis y planificación de las necesidades de los receptores de su actividad.

Buen Gobierno y ética	EVALUACIÓN CONTINUA DE LA GESTIÓN PÚBLICA RESPONSABLE. La organización lleva a cabo una evaluación continua de las prácticas de sus empleados, altos cargos y directivos en materia de cumplimiento de las políticas internas de la GPR.	Estrategia y gestión	CALIDAD DE LOS SERVICIOS. Existe un sistema de calidad de los servicios, dirigido a medir y mejorar de forma continua la calidad de los mismos.
Buen Gobierno y ética	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PRESUPUESTARIA. La organización aprueba el presupuesto en tiempo y forma legales. El presupuesto es el fruto del consenso de los integrantes de su órgano de gobierno y se ajusta a las necesidades de la entidad y de los ciudadanos.	Estrategia y gestión	EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS. La organización presta sus servicios de manera eficiente y eficaz.
Buen Gobierno y ética	INDEPENDENCIA EN EL CONTROL Y REVISIÓN INTERNA. La organización cuenta con un comité de auditoría independiente orgánica y funcionalmente del resto de la entidad.	Estrategia y gestión	COORDINACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA RESPONSABLE CON LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA ENTIDAD. Las materias de Gestión Pública Responsable se gestionan de una manera estratégica e integrada con la propia estrategia de gestión de la entidad. La organización cuenta con procedimientos y sistemas de gestión y mecanismos de evaluación del cumplimiento de sus objetivos estratégicos en cada una de sus parcelas.
Buen Gobierno y ética	INDEPENDENCIA EN EL CONTROL DE LA ACTIVIDAD Y REVISIÓN EXTERNOS. Los datos de actividad y aplicación de las políticas laborales, de ética, Buen Gobierno y medio ambiente son sometidos a revisiones y evaluaciones externas del GPR.	Estrategia y gestión	DESARROLLO TECNOLÓGICO. La organización cuenta con un desarrollo tecnológico adecuado al del país o región en el que desarrolla su actividad y apropiado para el correcto desempeño de sus funciones.
Buen Gobierno y ética	GESTIÓN DEL RIESGO. La organización cuenta con un plan de gestión de crisis y contingencias sobre su actividad.	Estrategia y gestión	SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y PRIVACIDAD DE DATOS PERSONALES. La organización vela por la seguridad de la información y privacidad de los datos de los ciudadanos.

Transparencia Informativa	PROCESO DE COMUNICACIÓN. La organización mantiene un proceso de comunicación estructurado y documentado, enclavado dentro de su actividad.	Infraestructuras	SEGURIDAD CIUDADANA. La organización tiene la dotación adecuada para mantener la seguridad ciudadana y control y gestión del tráfico y del cumplimiento de las regulaciones locales.
Transparencia Informativa	CANALES DE INFORMACIÓN. La organización cuenta con canales de información apropiados para dotar de una información veraz y puntual a los ciudadanos.	Infraestructuras	PLANIFICACIÓN ACORDE A LA DOTACIÓN ECONÓMICA. La organización lleva a cabo el reparto y priorización de fondos entre las varias categorías de infraestructuras existentes en función de las necesidades de la población y disponibilidad económica.
Transparencia Informativa	INFORMACIÓN SOBRE ALTOS CARGOS Y EMPLEADOS. La organización provee a los ciudadanos con información actualizada y completa sobre sus altos cargos y miembros.	Infraestructuras	TRÁFICO TRANSPORTE / MOVILIDAD. La organización gestiona de forma adecuada el número de habitantes y la movilidad urbana. Los ciudadanos cuentan con medios de transporte a su servicio, que les permiten desarrollar su actividad diaria.
Transparencia Informativa	INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL. La organización provee información actualizada y completa sobre su estructura organizativa y funcional y sobre la estrategia definida para cada área, departamento o ente autónomo adscrito a la misma.	Infraestructuras	EL MUNICIPIO PROVEE EL ABASTO DE ARTÍCULOS BÁSICOS. La organización garantiza el abasto de productos básicos a los ciudadanos.
Transparencia Informativa	INFORMACIÓN SOBRE NORMAS Y REGULACIONES. La organización publica tanto las normas y regulaciones que afectan a sus administrados como las normas internas dirigidas a su actividad y empleados.	Infraestructuras	ACCESIBILIDAD. La organización vela por la accesibilidad de los edificios públicos, transporte, urbanismo e información.
Transparencia Informativa	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y ATENCIÓN AL CIUDADANO. La organización facilita los trámites administrativos al ciudadano sujeto pasivo de su actividad, poniendo a su disposición los medios y canales más efectivos (existentes en el estado de la técnica).	Infraestructuras	INFRAESTRUCTURAS CIVILES. La organización garantiza el acceso a centros de salud y hospitales e infraestructuras médicas, escuelas, guarderías, bibliotecas o centros comunitarios adecuados a la población del municipio.
Transparencia Informativa	INFORMACIÓN SOBRE PARTICIPACIÓN CIUDADANA. La organización suministra información puntual sobre las formas de participación ciudadana.	Infraestructuras	TELECOMUNICACIONES. SERVICIO UNIVERSAL. Facilita el desarrollo de infraestructuras de comunicaciones o efectúa por sí misma dicho desarrollo con el objeto de que todos sus ciudadanos tengan acceso a las telecomunicaciones.
Transparencia Informativa	INFORMACIÓN SOBRE GESTIÓN ECONÓMICA. La organización publica información veraz y puntual sobre sus cuentas y resultados de gestión financiera.	Infraestructuras	SERVICIOS PÚBLICOS. ALUMBRADO PÚBLICO. La organización mantiene sistemas de alumbrado eficientes en términos económicos de gasto y suficientes para iluminar áreas públicas en horas de tránsito.
Transparencia Informativa	INFORMACIÓN SOBRE PROCESOS DE CONTRATACIÓN. La organización suministra información precisa sobre los procesos de contratación pública y sobre la ejecución de los contratos públicos.	Infraestructuras	PLANIFICACIÓN URBANA SOSTENIBLE. La organización desarrolla una eficaz ordenación urbana y tiene por objetivo alcanzar el mayor grado de cohesión social posible.
Transparencia Informativa	INFORMACIÓN SOBRE SOSTENIBILIDAD O GESTIÓN PÚBLICA RESPONSABLE. La organización publica información no financiera.	Infraestructuras	TURISMO. La organización promociona su oferta turística y orienta su crecimiento hacia el turismo sostenible o ecoturismo.
Transparencia Informativa	MONITORIZACIÓN DE LA GPR POR LA SOCIEDAD CIVIL. La organización somete su actividad y comunicación de la GPR al escrutinio de la sociedad civil.	Infraestructuras	REHABILITACIÓN DE EDIFICIOS EN ZONAS URBANAS. CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO ARTÍSTICO. La organización vela por el buen estado de los edificios de su territorio. La organización conserva el patrimonio artístico existente en su ámbito territorial y lo valoriza promocionando su disfrute por los ciudadanos del municipio y proyección exterior como fuente de captación de visitantes.
Transparencia Informativa	REVISIÓN EXTERNA DE LA GPR Y DE LA VERACIDAD DE LAS INFORMACIONES SUMINISTRADAS SOBRE LA MISMA. La organización somete las informaciones sobre su GPR a revisión externa e independiente.	Infraestructuras	HIGIENE, LIMPIEZA E IMAGEN DEL MUNICIPIO. La organización lleva a cabo acciones dirigidas a la conservación y mejora de la imagen del municipio.

Empleo	FOMENTO DEL EMPLEO INDEFINIDO. La organización fomenta la estabilidad laboral dentro de su plantilla y las prácticas de empleo indefinido en el empleo público.	Medio ambiente	EDUCACIÓN AMBIENTAL. La organización está comprometida y fomenta la educación medioambiental de sus empleados y de los ciudadanos del municipio.
Empleo	CREACIÓN DE EMPLEO EN LA COMUNIDAD LOCAL. La organización es motor de creación de empleo directo e indirecto en el ámbito territorial de la comunidad local donde se integra.	Medio ambiente	EFICIENCIA ENERGÉTICA. La organización controla su consumo energético y adopta medidas de eficiencia energética destinadas a reducirlo.
Empleo	SEGURIDAD Y SALUD DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS. La organización garantiza que el desempeño de sus funciones por parte de los empleados públicos se desenvuelve en condiciones de seguridad y salud adecuadas actuando sobre los riesgos asociados a su actividad.	Medio ambiente	CAMBIO CLIMÁTICO / REDUCCIÓN DE EMISIONES: PERSPECTIVA INTERNA. La organización tiene activo un compromiso frente al cambio climático, fomenta el uso de energías limpias y tiene como objetivo alcanzar un balance interno en el uso de energías, sostenible económica y medioambientalmente.
Empleo	ESTRICTO CUMPLIMIENTO DE LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES. La organización cumple de manera estricta con los derechos laborales de los trabajadores (salario, S.S., horas ordinarias y extraordinarias, edad mínima, trabajo voluntario...).	Medio ambiente	CAMBIO CLIMÁTICO / MOVILIDAD SOSTENIBLE: PERSPECTIVA EXTERNA. Fomenta el uso de los medios de transporte más respetuosos con el medio ambiente, así como la incorporación de medios de transporte no contaminantes. Fomenta la reducción de las emisiones de CO ₂ por parte de los ciudadanos y empresas de su territorio.
Empleo	IGUALDAD, NO DISCRIMINACIÓN Y DIVERSIDAD. La organización aplica criterios de no discriminación e igualdad en las relaciones con sus empleados públicos.	Medio ambiente	CONSUMO RESPONSABLE DEL AGUA. La organización establece iniciativas de consumo sostenible del agua.
Empleo	INTEGRACIÓN DE PERSONAL CON MINUSVALÍA. La organización integra en su plantilla personas con minusvalía y adapta sus instalaciones para que sean accesibles a los mismos.	Medio ambiente	SUMINISTRO, SANEAMIENTO Y CALIDAD DEL AGUA. La organización gestiona los recursos hídricos de su territorio de una forma sostenible.
Empleo	CONCILIACIÓN DE VIDA LABORAL Y FAMILIAR. La organización aplica beneficios sociales a sus miembros, más allá de sus obligaciones legales.	Medio ambiente	CICLO DE VIDA Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES Y MATERIAS PRIMAS. La organización gestiona los recursos naturales y, en particular, las materias primas de manera sostenible. El acopio o utilización como insumos necesarios para la prestación de servicios o fabricación de productos por las empresas públicas se hace basándose en criterios de sostenibilidad.
Empleo	DERECHO DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA. La organización garantiza la libertad de asociación y negociación colectiva a sus empleados públicos.	Medio ambiente	GESTIÓN DE LOS RESIDUOS. La organización gestiona de una manera adecuada sus residuos y los generados dentro de su territorio.
Empleo	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. La organización evalúa el desempeño de sus empleados y vincula al mismo en todo o en parte la retribución y actividad de los mismos.	Medio ambiente	GESTIÓN DE LA BIODIVERSIDAD. La organización tiene en marcha programas e iniciativas de protección y mejora de la biodiversidad.
Empleo	FORMACIÓN. La organización vela por la capacitación de sus miembros, estableciendo programas de formación adecuados a las capacidades de los mismos y apropiados para su desarrollo profesional y personal.	Medio ambiente	CALIDAD DEL AIRE Y DEL TERRENO. SALUD Y SEGURIDAD AMBIENTALES. La organización garantiza la calidad del aire, suelos y acuíferos del municipio. Mantiene controles sobre productos y servicios para el control y retirada de aquellos que suponen una amenaza para la salud.
Empleo	MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL. La organización consigue que sus empleados se sientan motivados con su actividad e identificados con su entidad. Para ello establece evaluaciones periódicas del clima laboral.	Medio ambiente	COLABORACIÓN CON ENTIDADES QUE PROMUEVEN LA PROTECCIÓN AMBIENTAL. La organización mantiene una colaboración activa con entidades que promueven la protección ambiental.
Empleo	PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LAS DECISIONES DE LA ORGANIZACIÓN. La organización permite a los empleados una participación activa en sus decisiones institucionales y de gestión.	Medio ambiente	COORDINACIÓN CON ENTIDADES REGIONALES Y NACIONALES PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE. La organización colabora y participa en proyectos de protección medioambiental gestionados de forma conjunta con otras entidades municipales, regionales o nacionales.

Sociedad	COMPROMISO Y APOYO A LOS DERECHOS HUMANOS. La organización vela por el cumplimiento de los DD HH dentro y fuera de su ámbito de actividad, tanto dentro de su propia estructura como frente a aquellas organizaciones sobre las que ejerce una influencia directa o indirecta.	Cadena de suministro	INTEGRIDAD DE LAS COMPRAS PÚBLICAS. La organización ha realizado un análisis de riesgos relacionado con sus procesos de compra y clasifica los concursos públicos en función de su nivel de riesgo por materia, cuantía o impacto social.
Sociedad	ESTRATEGIA DE ACCIÓN SOCIAL. La organización cuenta con una estrategia de acción social que se materializa anualmente en el desarrollo de acciones filantrópicas.	Cadena de suministro	EXTENSIÓN DE LAS POLÍTICAS LABORALES Y DE DD HH A LA CADENA DE SUMINISTRO. La organización mantiene procedimientos y/o sistemas para extender sus principios en materia laboral y de DD HH a su cadena de suministro.
Sociedad	DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL. La organización fomenta y promueve el desarrollo económico de la comunidad local.	Cadena de suministro	EXTENSIÓN DE LAS POLÍTICAS MEDIOAMBIENTALES A LA CADENA DE SUMINISTRO. La organización establece requerimientos de protección ambiental, estándares y guías de cumplimiento para los proveedores.
Sociedad	OBJETIVOS TRANSVERSALES DE IMPACTO SOCIAL. La organización tiene establecidos una serie de objetivos transversales de impacto social. Entre ellos, son destacables la erradicación del analfabetismo, la calidad de vida de la tercera edad, la igualdad de género, la protección de los colectivos más desfavorecidos, el liderazgo juvenil, la prevención e integración de toxicómanos...	Cadena de suministro	ADAPTACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE PLIEGOS Y CONTRATOS PÚBLICOS A LA EXTENSIÓN DE LAS CLÁUSULAS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES A LA CADENA DE SUMINISTRO. La organización ha analizado el contenido prestacional y tipología de sus contratos públicos y ha adaptado sus pliegos de contratación incluyendo cláusulas de RSE dentro de sus especificaciones técnicas.
Sociedad	SALUD, PREVENCIÓN Y DERECHOS DEL CONSUMIDOR. La organización vela por la salud y seguridad del municipio y protección del ciudadano y del consumidor.	Cadena de suministro	ADAPTACIÓN DE LAS CONDICIONES DE EJECUCIÓN DE LOS CONTRATOS PÚBLICOS A LA EXTENSIÓN DE LAS CLÁUSULAS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES A LA CADENA DE SUMINISTRO. La organización hace que los contratos públicos incluyan cláusulas sociales o medioambientales como criterios de ejecución. El responsable del contrato, cuenta con el apoyo técnico adecuado para corroborar su cumplimiento en cada uno de los hitos establecidos contractualmente.
Sociedad	DESARROLLO URBANO Y SOSTENIBLE. La organización vela y promueve construcción de viviendas en su entorno urbano en condiciones que permitan el acceso a los ciudadanos de todas las clases sociales.	Cadena de suministro	RESERVA DE CONTRATOS PÚBLICOS A COLECTIVOS MÁS DESFAVORECIDOS. La organización reserva contratos públicos a empresas con colectivos en riesgo de exclusión.
Sociedad	EDUCACIÓN. La organización garantiza y facilita el acceso universal a la educación infantil y juvenil. El término acceso no se refiere únicamente a la accesibilidad física en términos de dotación escolar o de infraestructuras de acceso a las escuelas, sino también a la posibilidad de acceso a la educación todas las clases sociales en términos de asequibilidad económica.	Cadena de suministro	LOS CONTRATOS PÚBLICOS COMO HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL. La organización tiene en cuenta en la adjudicación de los contratos públicos el desarrollo económico y social de la comunidad en la que se integra (sin incurrir en prácticas que conculquen la libre concurrencia).
Sociedad	ALIMENTACIÓN. LUCHA CONTRA ENFERMEDADES. La organización fomenta la alimentación y dieta saludable. Mantiene un compromiso activo en la prevención y lucha contra enfermedades como la obesidad, la anorexia, la bulimia...		
Sociedad	PROMOCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. La organización promueve activamente la Responsabilidad Social Empresarial.		
Sociedad	INCLUSIÓN SOCIAL. La organización busca la cohesión social dentro de su territorio, procurando la igualdad de oportunidades y la integración de los ciudadanos como parte del sistema socioeconómico del territorio.		
Sociedad	RELACIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL EN PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO. La organización promueve el desarrollo económico de organizaciones de naturaleza similar o paralela a la propia en terceros países en vías de desarrollo, a través de la asistencia técnica y económica.		
Sociedad	PROMOCIÓN DEL DEPORTE Y DEL OCIO. La organización fomenta el deporte y el ocio entre su población, disponiendo los recursos necesarios para su práctica, en términos coste-eficientes.		

Diálogo	ELABORACIÓN DE NORMAS Y DISPOSICIONES. La organización establece mecanismos de consulta y participación de las partes interesadas en lo que respecta a la elaboración y seguimiento de normas y regulaciones.	ISR	INVERSIÓN / FINANCIACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE. La organización utiliza criterios sociales, medioambientales y de Buen Gobierno en la selección de los proyectos objeto de financiación o ayuda económica. Promueve la ISR entre sus ciudadanos.
Diálogo	MONITORIZACIÓN Y ESCRUTINIO DE LA GESTIÓN PÚBLICA RESPONSABLE POR PARTE DE EMPLEADOS Y SOCIEDAD CIVIL. La organización mantiene mecanismos internos y externos (de uso por ciudadanos y proveedores) de denuncia de actuaciones de empleados públicos o de la organización en su conjunto, que puedan incidir en una vulneración de los principios integrados en sus políticas y códigos de conducta. Estos mecanismos incluyen procedimientos analíticos y sancionadores (acordes a las posibilidades que otorgue la regulación aplicable).		
Diálogo	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. La organización identifica a sus grupos de interés y gestiona sus relaciones de manera acorde a sus expectativas presentes y futuras.		
Diálogo	COMUNICACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. La organización es transparente y comunica su actividad a través de canales de comunicación adecuados a cada una de las partes interesadas.		
Diálogo	PARTICIPACIÓN CIUDADANA. La organización tiene establecidos órganos de participación ciudadana, para la participación permanente de los ciudadanos en los asuntos públicos.		
Diálogo	COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA. La organización ha desarrollado procedimientos y mecanismos apropiados para el fomento de la colaboración público-privada orientada al interés general.		