Plan de gestión de infraestructuras municipales

Sergio Mª Soler Hernández
Coordinador General de
Sostenibilidad Territorial
y Medioambiente
ssolerh@mostoles.es

Octubre 2013

A LOS QUE SE CAEN

En una ocasión, un grupo de diez ciegos iba caminando por la montaña, pero, cuando tuvieron que pasar por un barranco todos empezaron a caminar con suma atención, con las piernas tambaleantes y el corazón en la garganta, hasta que finalmente el primero de todos tropezó y cayó por el barranco. "!Ay, pobre hombre!", gritaron los que quedaban y, de la impresión , ya no pudieron dar ni un paso más.
Entonces, de pronto, el ciego que había caído por el barranco les dijo desde abajo: "No os preocupéis más, que no es nada. Ahora que me he caído estoy incluso más tranquilo. Cuando aún no me había caído tenía una gran preocupación por si me caía, pensando todo el tiempo en que haría si me cayera, pero ahora que me he caído, ha sido un gran alivio. Si queréis tranquilizaros también, lo mejor es que caigáis también lo antes posible"

YAMAMOTO TSUNETOMO
HAGAKURE

ÍNDICE

PÁGINA

RESUMEN EJECUTIVO 5

INTRODUCCIÓN 12

1. DIAGNÓSTICO. 14
1.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO. 14
1.1.1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE MÓSTOLES. 14
1.1.2. ANÁLISIS ECONÓMICO Y PRESUPUESTARIO. 16
1.1.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO DE ENTORNO DE AFECCIÓN DEL PLAN. 17
1.1.2.1. Generalidades administrativas, políticas y territoriales. 17
1.1.2.1.1 Estructura de gobierno. 18
1.1.2.1.2. Evolución de la plantilla municipal. 19
1.1.2.2. Desarrollo urbanístico. 20
1.1.2.3. Demografía y territorialidad administrativa. 23
1.1.2.4. Planificación estratégica. 23
1.1.2.5. Relaciones en la administración entre áreas. 24
1.1.2.6. Inventario de patrimonio municipal. 25
1.1.3. CONTEXTUALIZACIÓN EXTERIOR. 25
1.1.3.1.Económica. 25
1.1.3.2. Jurídica y administrativa. 26
1.1.4. CONTEXTO EUROPEO. 27
1.2.DETERMINACIÓN DE PROBLEMA. 28
1.3.DETERMINACIÓN DE ESCENARIO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN. 30
1.3.1.ESCENARIO DE IMPLANTACIÓN. 30
1.3.2.PRINCIPALES GRUPOS QUE CONFORMAN LA RED. 30
1.3.3.OBJETIVOS AFECTADOS DENTRO DEL PLAN DE GOBIERNO ACTUAL. 31
1.4. NECESIDAD DE CAMBIO. 32

2 PLAN DE MEJORA. 33
2.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA. 33
2.1.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. 33
2.1.2. OBJETIVOS OPERATIVOS. 34
2.1.2.1. Fichas de los objetivos operativos. 34
2.1.3. OBJETIVOS TEMPORALES. 50
2.2. INSERCIÓN EN EL PLAN DE GOBIERNO. 51
2.3. BALANCE DE METAS A OBTENER. 52
2.4. HERRAMIENTAS. 53
2.4.1. EQUIPOS DE TRABAJO. 53
2.4.2. HERRAMIENTAS PDCA, PERT Y DIAGRAMAS DE GANT. 54
2.4.3. CUADRO DE MANDO. 54

2.4.4 CONSULTAS Y PROCEDIMIENTOS DE AMPLIACIÓN DE INFORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ACCIONES. 54
2.4.4.1. Mesas sectoriales. 55
2.4.4.2. Análisis estadístico de afluencias. 55
2.5.- IMPLANTACIÓN. 55
2.5.1. UTILIZACIÓN DE RECURSOS, COSTES E INVERSIÓN ASOCIADA. 56
2.5.1.1. Recursos humanos. 57
2.5.1.2. Costes asociados y partidas presupuestarias. 57
2.5.2. CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN. 59
2.6.- EVALUACIÓN. 60
2.6.1. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL PLAN. 60
2.6.1.1. Implantación. 60
2.6.1.2. Impacto. 60
2.6.2. INTEGRACIÓN EN PLAN DE GOBIERNO. 60
2.6.3. CICLOS DE REVISIÓN. 60

3. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS 61

ANEXOS 62
IMAGEN I 63
ANEXO I 64
ANEXO II 66
ANEXO III 67
ANEXO IV 68
ANEXO V 69
ANEXO VI 80

RESUMEN EJECUTIVO

La crisis en la que actualmente nos encontramos inmersos está resultando de tal calado que se está produciendo una revisión de modelos que hasta el momento parecían inamovibles. Ante esta situación se ha evidenciado que los recortes tienen un límite, y cuando este llega, se ha de producir una revisión del modelo. Dentro de las posibles afecciones de esta revisión, desde el equipo de gobierno se planteó que si se han de revisar distintos aspectos de la gestión y prestación de servicios municipales, se ha de hacer con pensamiento transversal y estratégico, incluyendo todos aquellos aspectos que afecten a la administración.

Por ello, **el presente plan pretende dar respuesta, dentro de ese planteamiento, a la solicitud realizada por el Alcalde de la ciudad de Móstoles de evaluar y analizar la actual situación de los edificios municipales y su posible reorganización**.

Hasta el momento las infraestructuras municipales se establecían al final de la cadena de análisis, en un concepto de inmediatez de "una vez definido lo que queremos ¿dónde lo metemos o nos encaja?"; o el de una política, un edificio. Esto y otras cuestiones como la falta de gestión estratégica en este campo ha generado un problema estructural que se analiza en el desarrollo de este trabajo.

El objetivo es, planteando el modelo de prestación de servicios expuesto en el plan de gobierno y el modelo territorial óptimo que lo garantice, desarrollar un plan de gestión de los espacios existentes enfocado a aproximarse de forma progresiva a la red municipal ideal.(Visión)

Para ello se ha realizado un **diagnóstico** de entorno, para el que se han establecido **reuniones sectorizadas** con los responsables de las distintas áreas municipales, reuniones conjuntas con los directores de todas las concejalías, y **trabajo en grupo** con miembros de los servicios con mayor responsabilidad en la gestión y uso de los edificios municipales. Además se ha elaborado un plan de análisis de alcance e intensidad de uso de diferentes servicios municipales. Todo ello, unido al **análisis sistemático de los edificios y su relación con el territorio**, evaluación de todos los costes y pliegos existentes para la conservación, mantenimiento y limpieza de edificios municipales, y del inventario de patrimonio municipal; ha permitido realizar una evaluación general de la situación, principales deficiencias y el origen de las mismas.

De todo ello se destacan unas condiciones de partida administrativas, políticas y territoriales que se resumen a continuación como puntos débiles a tener en cuenta en el desarrollo del plan:

Condiciones causales de origen.

1. Crisis económica y social actual.
2. No se ha planteado una estratégia final de modelo administrativo territorial.

3. El planeamiento se ha realizado a espaldas de la gestión administrativa.

4. Gestión del mantenimiento y conservación de servicios sin planificación estratégica.

Condiciones generadoras de problemas de fondo (organizativos territoriales).

5. Excesivo número de edificios.
6. Edificios administrativos diseminados.
7. Edificios e infraestructuras anticuadas.
8. Falta de recursos económicos.
9. Mantenimiento de "cura" frente al de prevención.

Condiciones de afección a desarrollo.

10. Alta resistencia al cambio de los directivos medios y medios altos.
11. Opacidad y poca veracidad en los datos propios de las áreas.
12. Los costes están repartidos entre las áreas, sin unificar.
13. Inventario municipal indefinido.
14. La implantación de la planificación estratégica encuentra resistencia en los puestos intermedios.
15. La demanda de espacios se realiza de forma estanca.

De todo ello se determina que **la realidad del problema existe desde hace mucho tiempo**, en la que la carencia de planificación estratégica y el desarrollo de un planeamiento urbanístico a espaldas de la administración como problemas organizativos; y la exigencia de prestar servicios en continuo aumento sin evaluar consecuencias futuras como exigencia sociopolítica, ha generado problemas organizativos territoriales de fondo que hacen que **la partida presupuestaria para el mantenimiento y conservación de los edificios públicos sea alta**.

Pero esta cuestión no ha aflorado hasta la aparición de la crisis, en la que la imposibilidad de recortar esta partida ha hecho que el peso específico de la misma sobre el presupuesto municipal aumente de forma alarmante. El peso de esta partida sobre el presupuesto municipal ha incrementado un 51.19% de 2009 a 2012, pasando del 6.29% al 9.51%. En 2013 ya ha superado con creces el 10%.

Detectado el problema, se ha procedido a **analizar los riesgos de la implantación y su integración en los planes existentes, analizando el escenario en el que se va a desarrollar el plan**, para de ese modo tomar aquellas medidas que se consideren oportunas para que en la implantación del mismo se minimice la de resistencia a su implantación.

Expuesto el análisis, se desarrolla **el plan de mejora. Si establecemos como meta una red de edificios municipales ideal (visión), podemos tomar las acciones y medidas pertinentes para converger a esa situación planteada como modelo, integrando en su ejecución a todos los agentes implicados, haciendo partícipes a todos los niveles de la administración y estableciendo un marco regulatorio que unifique los criterios de la red de infraestructuras municipales y sus actuales y futuros usos.**

Para evitar el **riesgo de distancia temporal con la meta ideal final**, se plantean objetivos diferenciados por su temporalidad y alcance, con el fin de garantizar la continuidad de acciones y la flexibilidad de aplicación en metas a medio y largo plazo, desarrollando un calendario de implantación y medidas de seguimiento y evaluación que permitan garantizar la continuidad del plan.

Para ello se plantean tres objetivos estratégicos que engloban 15 objetivos operativos que se desarrollan dentro de unos objetivos temporales graduales.

Cuadro de objetivos estratégicos y operativos.

OE1		**MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EDIFICIOS E INSTALACIONES MUNICIPALES**
		Pretende desarrollar aquellas acciones necesarias para mejorar la eficiencia y rendimiento de las instalaciones para reducir los costes de mantenimiento.
	OO-01	Plan de racionalización y eficiencia energética de edificios municipales.
	OO-02	Redactar marco normativo de eficiencia energética de edificios municipales.
	OO-03	Redactar plan de conservación y mantenimiento de edificios.
OE2		**REORGANIZAR LA RED DE EDIFICIOS MUNICIPALES**
		Plantea la reducción, concentración y optimización territorial de los edificios existentes y establecimiento un modelo territorial de infraestructuras óptimo
	OO-01	Reducción de la red de edificios.
	OO-02	Plan de desafectación.
	OO-03	Búsqueda de línea de negocio para los espacios liberados.
	OO-04	Establecer modelo territorial de la red de edificios.
	OO-05	Determinación del modelo de concentración.
	OO-06	Plan de concentración de edificios. Determinación de polos de concentración y espacios a extinguir.
OE3		**PUESTA EN VALOR DE LA CESIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESPACIOS MUNICIPALES**
		Puesta en valor de las cesiones y concesiones de espacios públicos, estableciendo un marco normativo común para la regularización de los espacios, buscando la coparticipación entre usuarios, fomentando la compartición de espacios.
	OO-01	Desarrollar un plan de medida de impacto y alcance de la prestación de servicios.
	OO-02	Cuantificar el valor de los espacios cedidos.
	OO-03	Desarrollar nuevos modelos de cesión de espacios.
	OO-04	Incorporar sistemas de medición y control de utilización de instalaciones por asociaciones, organizaciones y otras administraciones.
	OO-05	Desarrollar acciones de control de concesiones.
	OO-06	Elaborar plan de necesidades de espacios para cesiones y análisis de futuras necesidades.

También se plantean tres objetivos temporales ligados a los desarrollos de los objetivos.

- Para **potenciar la implantación** del plan se considera necesaria la realización de una **primera fase** de acciones encaminadas a generar una reducción de los costes, que además posibilite la creación de ingresos por la explotación o enajenación de inmuebles con el fin de reducir el peso de la partida presupuestaria. A desarrollar hasta finales de 2014. (implantación).
- La **segunda fase es de asentamiento** de los cambios generados en la primera, establecimiento de medidas de convergencia hacia el modelo ideal y desarrollo de los marcos normativos, formales y urbanísticos necesarios. (implantación)
- La **tercera es la de ejecución progresiva hacia el modelo óptimo establecido** y se iniciará en el año 2017 con la realización de la primera revisión del plan. (misión y visión).

En cuanto a la integración de objetivos estratégicos con la planificación existente se ha acordado que estos se incluyan como objetivos estratégicos del Plan Estratégico de la Ciudad, dado que de esa forma se asegura la implantación y se desliga de los compromisos electorales.

Con **estos objetivos se pretende**:
A corto plazo

1. **Disminuir los costes de conservación.**
2. **Liberar espacios infrautilizados**, concentrando las actividades y aumentando la intensidad de uso. Con ello se concentra el personal de apoyo, aumentan los rendimientos energéticos y disminuyen los contratos de conservación de edificios.
3. **Explotar los espacios sin utilización,** o enajenarlos como última solución, si su viabilidad de uso es mínima. Con ello se produce una vía de ingresos no existente hasta el momento.
4. **Mejorar los rendimientos energéticos** de los edificios. Se disminuirán los consumos energéticos.
5. **Puesta en valor de los espacios cedidos** ante los agentes sociales de la ciudad. Se valorará económicamente la ocupación de espacios. Lo que cuesta se valora.
6. **Evaluación de impacto de las políticas de servicios**. Se pretende conocer de forma real el uso de los servicios ofrecidos y de ese modo conocer el coste por usuario.

A **medio plazo**

7. **Determinar el modelo administrativo y normativo de las infraestructuras territoriales**.
8. **Establecer un plan de gestión de la conservación de los edificios públicos**.
9. **Establecer un plan de concentración de edificios** que determine la ocupación de espacios y los nodos de concentración. Se continúa desarrollando los objetivos 1 y 2 de corto plazo.
10. **Mejorar el seguimiento y control de los espacios cedidos o concesionados**.

A **largo plazo.**

11. **Implantar un modelo con menos de 15 edificios administrativos**. Con ello la partida de consumos, conservación y limpieza se puede reducir a un 50% de la actual. Por otro lado con menor plantilla de puestos de apoyo (ordenanzas, seguridad,...) se pueden cubrir las necesidades.

Para desarrollar el plan, aparte de las **herramientas** habituales en la planificación estratégica, se han utilizado para el diseño del plan y desarrollo de los objetivos, esquemas de producción y tiempos, coordinación de tareas, ... habituales en la organización de obras, por ser de gran utilidad en la coordinación de proyectos, recursos y costes interdependientes complejos (PERT, Gantt,...).

Del mismo modo que para la elaboración del plan se han realizado mesas de trabajo y reuniones sectoriales previas dentro del Ayuntamiento, se continuará con esta labor durante el desarrollo del mismo, pero de forma más específica para cada uno de los objetivos. Por otro lado **se ha incluido la participación de los distintos miembros del equipo de gobierno responsables de las concejalías implicadas, y cuando se considera necesario, el alcalde o el comité de seguimiento de Proyectos estratégicos**; foro de puesta en común y seguimiento de los proyectos y planes estratégicos.

En cuanto al **personal de apoyo** se ha implementado aquel que se estima va a utilizar fundamentalmente el responsable de objetivo, basándonos en anteriores experiencias. Se solicitará a los miembros de los equipos que indiquen los recursos que han utilizado para utilizarlos de referencia para la estimación en próximos planes. Por otro lado **se ha evitado la excesiva dedicación del personal directivo por ciclo y fase**, siendo este condicionante un factor determinante para la distribución de objetivos en el cronograma de desarrollo.

Durante la ejecución del plan se va a realizar una importante **labor estadística de medición de impacto de la utilización de instalaciones municipales,** estableciéndose acciones periódicas de medición que serán determinadas por el departamento de Modernización y Planificación Estratégica.

Una vez cerrados los objetivos con todos los actores, **la formalización del plan y el grado de definición de costes y tiempos es básico para su evaluación e implantación. La objetivación de estos factores son la mejor manera de garantizar los recursos necesarios y evitar la paralización o desviación del mismo**.

En lo que a **costes** se refiere se parte con la premisa de utilización mínima de inversión, aunque no se han puesto trabas a la utilización de recursos propios siempre y cuando no alteren el funcionamiento de las áreas, por lo que una vez más los tiempos son los afectados para no sobrecargar laboralmente ningún departamento.

A continuación se resumen los costes totales estimados de implantación del Plan:

CONCEPTO	COSTE
Gastos de personal.	61.831 €
Consultoría	31.000 €
Costes indirectos	11.660 €
Presentaciones en juntas de distrito	2.050 €
Exposición Pública	8.000 €
Otros	25.000 €
TOTAL	**141.605 €**

Expuestas las cantidades, del coste total de 141.605 son 70.350 € los que se han de incorporar en los presupuestos municipales de 2014 y 2015 al considerarse el resto utilización de recursos existentes.

Si se tiene en cuenta que sólo la aplicación del OO1 va a ahorrar 5.000.000 de inversión; y que las acciones inmediatas van a suponer unos ahorros de 10.000 € iniciales y unos ingresos directos superiores a los 35.000 hasta 2014 y 7.500 € anuales desde 2014; se puede decir que la sostenibilidad del plan está más que justificada.

Para la medición del desarrollo del plan se han establecido indicadores por objetivos operativos, en los que **se mide la dimensión política, técnica y de desarrollo**. De estos **45 indicadores** se generan **15 indicadores ponderados de los objetivos**, que serán incluidos dentro del cuadro de mando del plan de gobierno.

Se han incluido en el cronograma dos evaluaciones integrales. La primera generará la primera fase de obtención de datos comparativos que serán utilizados para los objetivos operativos de medio plazo. Estos datos serán generados por los responsables de objetivos, para lo que se han liberado de actividad del plan dos meses entre fases. Con la segunda evaluación integral se generarán los indicadores específicos de impacto de la implantación del plan, que serán vinculantes para el cuadro de mando desde ese momento. Estos serán revisados en 2017 en la primera revisión del plan.

Desde el año 2003 los pocos hechos que se han realizado en la línea marcada por este plan, nos han dado la razón. Y las cifras están claras, **el establecimiento de un red lógica de infraestructuras municipales puede llegar a ahorrar hasta el 50% de una partida que actualmente es de más de 14.000.00 €. , sin incluir el ahorro que generaría la disminución drástica de personal de apoyo**.

Es cierto que **las metas ideales suelen ser lejanas y aparentemente inalcanzables, pero es la búsqueda de su consecución lo que permite trazar acciones y líneas claras y sin desviaciones**. Lo que es evidente es que seguir como se ha estado actuando hasta el momento sólo agravará el problema, y aunque las condiciones económicas cambien, sería un error no acometer los cambios. Todo lo contrario, una mejora económica favorecería el desarrollo de acciones, que aunque ahora no sean posibles, si han de estar diseñadas y planteadas para ser ejecutadas cuando las condiciones lo permitan. Los **fondos Europeos** de cohesión se empezarán conceder en 2015 y se ha de

estar preparado para poder solicitar las ayudas necesarias para garantizar la sostenibilidad de la prestación de servicios municipales.

Este paso hacia el planeamiento integral que guíe la línea de acción del desarrollo de las infraestructuras, que es el espacio donde se desarrolla toda la actividad de la administración y que se ha de plantear como una de las líneas estructuradoras de la administración municipal de Móstoles, ha de ser el **punto de partida para toda decisión territorial administrativa**.

Con el desarrollo de este plan se pretenden generar las bases de una gestión de espacios públicos racional y coherente, que por pequeños que sean los avances, serán infinitamente superiores a las actuales, que no existen.

INTRODUCCIÓN

La crisis en la que actualmente nos encontramos inmersos está resultando de tal calado que se está produciendo una revisión de modelos que hasta el momento parecían inamovibles. De hecho hasta se están planteando corrientes en las que se está diciendo que ésta no es un ciclo mas de recesión sino que es un cambio de época.

Ante esta situación se ha evidenciado que los recortes tienen un límite y cuando este llega se ha de producir una revisión del modelo. Dentro de las posibles afecciones de esta revisión, desde el equipo de gobierno se planteó que si se han de revisar distintos aspectos de la gestión y prestación de servicios municipales se ha de hacer con pensamiento transversal y estratégico, incluyendo todos aquellos factores que afecten a la administración.

Por ello, el presente plan pretende dar respuesta a la solicitud planteada por el Alcalde de la ciudad de Móstoles de evaluar y analizar la actual situación de los edificios municipales y su posible reorganización.

Hasta el momento las infraestructuras municipales se establecían al final de la cadena de análisis, en un concepto de "una vez definido lo que queremos ¿dónde lo metemos o nos encaja?" o el de una política, un edificio. Esto y otras cuestiones como la falta de gestión estratégica en este campo ha generado un problema estructural que se analiza en el desarrollo de este trabajo.

El objetivo es, planteando el modelo de prestación de servicios expuesto en el plan de gobierno y el modelo territorial óptimo que lo garantice, desarrollar un plan de gestión de los espacios existentes enfocado a aproximarse de forma progresiva a la red municipal ideal.

Para ello se ha realizado un diagnóstico de la situación, para el que se han establecido reuniones sectorizadas con los responsables de las distintas áreas municipales, reuniones conjuntas con los directores de todas las concejalías y con el grupo de trabajo establecido con miembros de los servicios con mayor responsabilidad en la gestión de los edificios municipales. Además se ha elaborado un plan de análisis de alcance e intensidad de uso de diferentes servicios municipales. Todo ello, unido al estudio de todos los costes y pliegos existentes para la conservación, mantenimiento y limpieza de edificios municipales y del inventario de patrimonio municipal ha permitido realizar una evaluación general de la situación, principales deficiencias y el origen de las mismas.

Establecido el objetivo y el estado de la red de edificios municipales, se plantean medidas diferenciadas por su temporalidad y alcance con el fin de garantizar la continuidad de acciones y la flexibilidad de aplicación en metas a medio y largo plazo y de ese modo evitar el riesgo de distancia temporal con la meta ideal final, desarrollando un calendario de implantación y medidas de seguimiento y evaluación que permitan dar continuidad al plan.

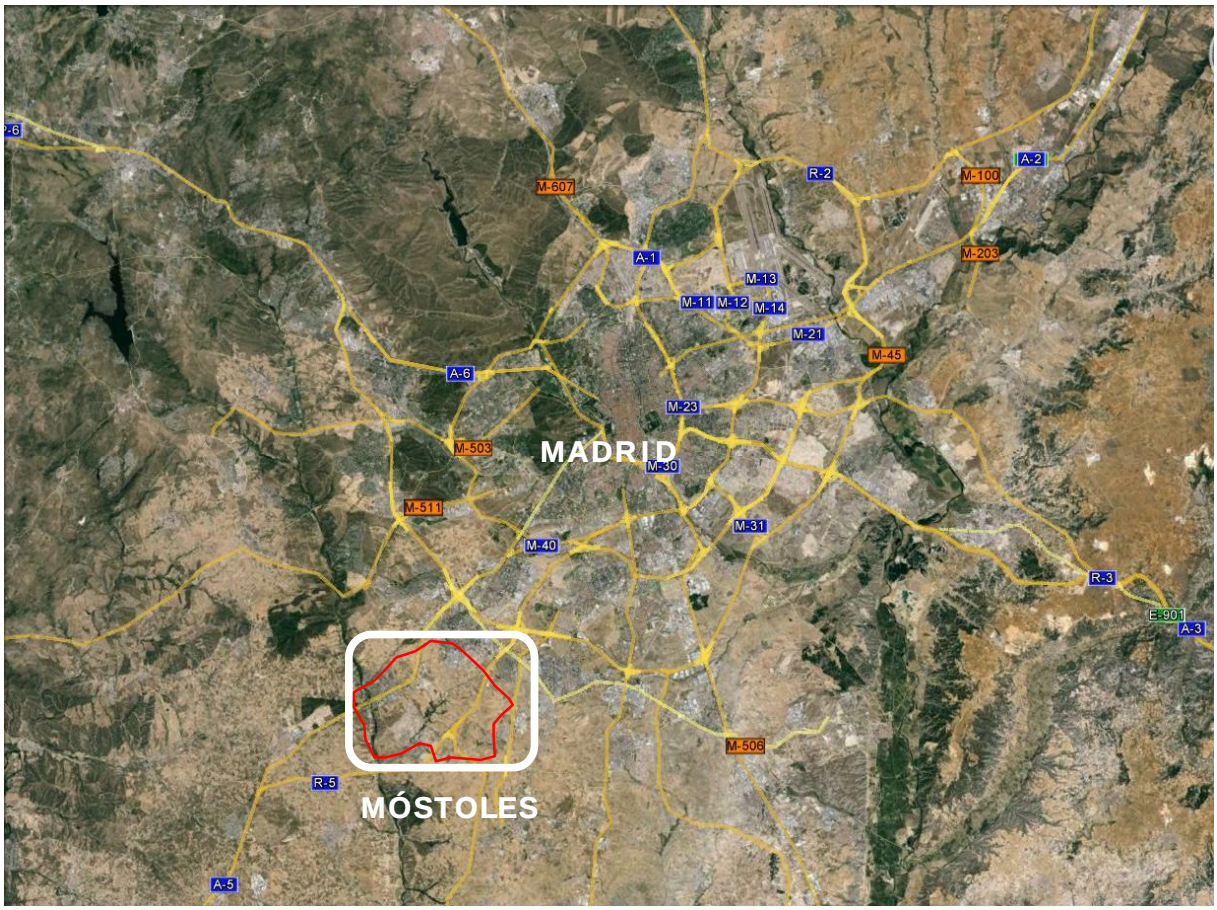
El documento se estructura en dos cuerpos principales, el diagnóstico y el desarrollo del plan de mejora, siendo esta segunda parte la que dará lugar al documento abreviado de trabajo que se trasladará a las áreas, los responsables de objetivos y los componentes de equipos designados para el desarrollo del plan.

1. DIAGNÓSTICO

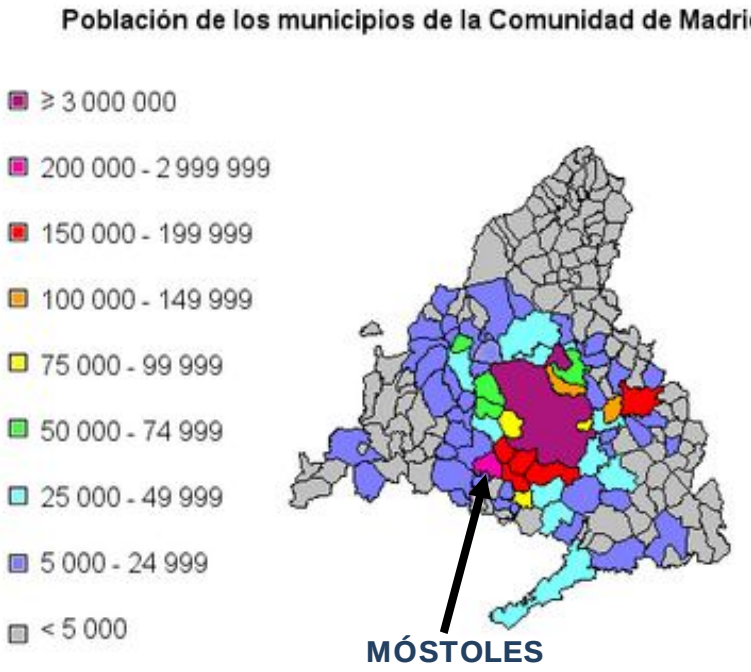
1.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO

1.1.1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE MÓSTOLES.

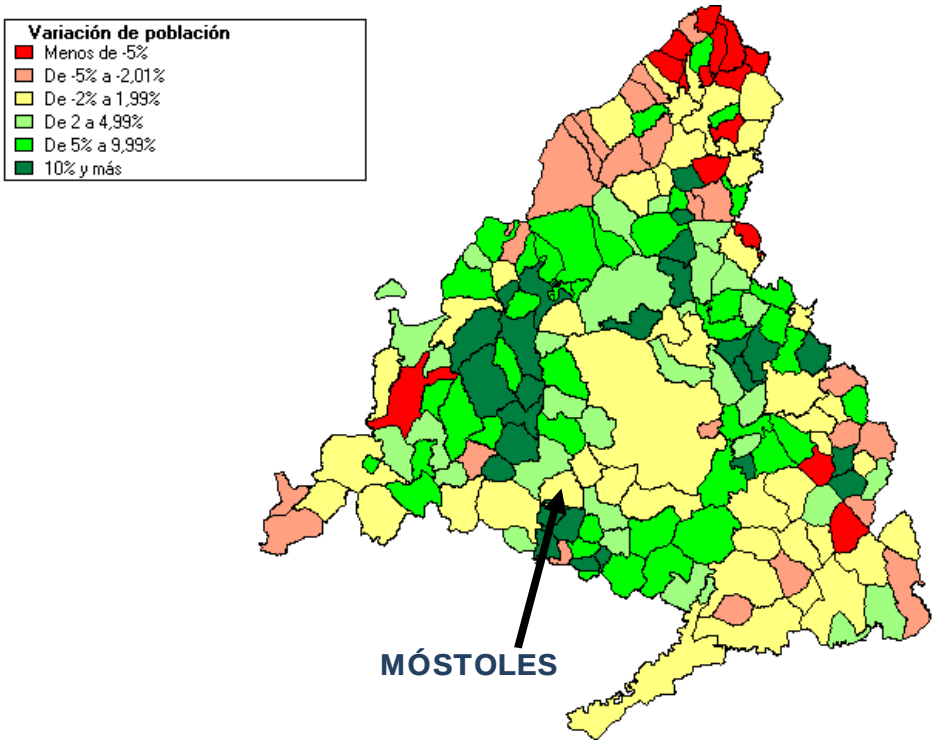
El municipio de Móstoles se encuentra ubicado en el suroeste de la Comunidad de Madrid a unos 17 km de la capital desde la A-5. Con una superficie de 45.36 km^2, y una población de 206.337 habitantes es la 28ª ciudad por habitantes de España y después de Madrid y Valladolid es la tercera ciudad de los territorios que suman las dos Castillas, Extremadura y Madrid.



Ciudad de crecimiento poblacional generado por la inmigración de las zonas rurales hacia la capital fundamentalmente de los años setenta y ochenta, carecía de arraigo cultural y emocional, y falta de sentimiento de orgullo de pertenencia.
Es en la década del 2000 cuando se trabaja este aspecto que resulta muy potenciado por la primera generación hijos de la oleada de inmigración que alcanzan un grado de estudios superior al de municipios similares.



VARIACIÓN DE POBLACIÓN ANTES DE 2010



Por otro lado actualmente se trabaja en atraer actividad económica al municipio para superar el sello de ciudad dormitorio que toda la zona sur de Madrid tiene, en la que la sombra de la ciudad de Madrid hace que esta ciudad no sea apreciada como una de las más grandes de España. Por ello se desarrollan los polígonos industriales, se urbaniza el parque tecnológico en el que están ubicadas la sede mundial de Repsol investigación, el IMDEA de la energía, la sede de Thyssenkrupp para el área del Mediterráneo, y además se implanta el rectorado y campus de la Universidad Rey Juan Carlos, además de ser la primera ciudad de la CAM en tener dos hospitales después de Madrid. También se está desarrollando la plataforma logística Puerta del Atlántico, y otras acciones encaminadas a potenciar la ciudad.

Orto foto de 2012

1.1.2. ANÁLISIS ECONÓMICO Y PRESUPUESTARIO

El presupuesto del Ayuntamiento de Móstoles para 2012 fue de 149.018.445 €, de los que 22.091.097 (un 14.82% del total) fueron para la concejalía de Embellecimiento y Mantenimiento de la ciudad. De ese área, 14.165.557 € fueron para mantenimiento y limpieza de edificios públicos, lo que supone un 64.12% del área y un 9.51% del total del presupuesto municipal.

Si se tiene en cuenta la variación en los últimos 5 años del presupuesto municipal

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
EUROS	231.730.239	236.493.878	193.755.813	191.818.898	170.214.409
VARIACIÓN ANUAL		+2%	-18%	-1%	-11%
VARIACIÓN CON 2009		+2%	-16%	-17%	-27%

y la variación del presupuesto de limpieza y mantenimiento de edificios públicos

AÑO	2009	2012	Variación
PRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE EDIFICIOS PÚBLICOS	14.576.917 €	14.165.557 €	-2.82%
PORCENTAJE SOBRE PRESUPUESTO TOTAL.	6.29%	9.51%	+51.19%

nos produce que el peso de esta partida sobre el presupuesto municipal ha incrementado un 51.19% de 2009 a 2012, siendo el 9.51% en 2012. En 2013 ya ha superado con creces el 10%.

1.1.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO DE ENTORNO DE AFECCIÓN DEL PLAN

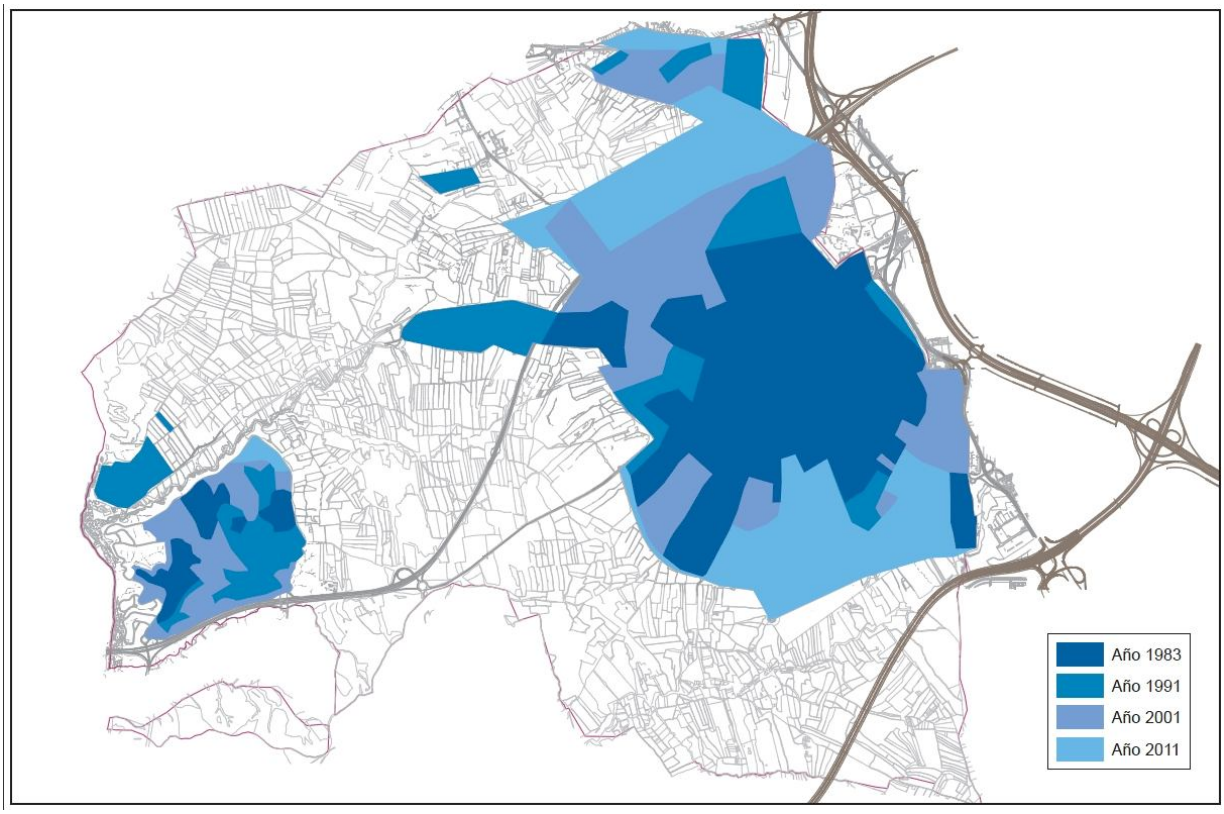
A continuación se van a desarrollar aquellas cuestiones que afectan de forma directa a el presente Plan, incidiendo en aquellas cuestiones definitorias del contexto de trabajo. Dado que se analiza un posible cambio estructural se ha de estudiar el contexto general municipal, analizando de dónde vienen y como están las estructuras políticas administrativas y territoriales, para poner en evidencia aquellas cuestiones que puedan trabar el desarrollo e implantación del mismo.

1.1.2.1. Generalidades administrativas, políticas y territoriales.

Normalmente en la historia de las ciudades siempre han existido fases de crecimiento, decrecimiento y regeneración. En nuestro caso y con nuestra corta vida como ciudad sólo se ha conocido un crecimiento continuo de mayor o menor intensidad. Esta realidad unidos a la continua ampliación de servicios ofrecidos a los ciudadanos a propiciado que la red de edificios municipales se haya generado con el único criterio de buscar o crear un espacio para prestar el servicio requerido, sin atender a otro fin que la prestación del mismo con los recursos disponibles.

Evolución de superficie de suelo urbano				
AÑO	1983	1991	2001	2011
ha Suelo urbano.	608 ha	890 ha	1325 ha	1740 ha
% sobre el territorio	13,40%	19,70%	29,30%	38,50%

Plano de contornos de crecimiento de la ciudad



En estos momentos en los que se están revisando los servicios y los costes ofertados por las administraciones locales, unido al nuevo marco que ha generado Proyecto de Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local, se ha planteado la necesidad de evaluar la situación de forma conjunta y transversal.

La práctica habitual en la distribución de las competencias sobre los espacios municipales hace que la relación entre el área que conserva y el que utiliza el espacio sea más propia de usuario-empresa que de áreas de un mismo ente. La demanda de espacios es generada por las áreas prestadoras de servicios sin atender a las necesidades de otras áreas, y la disposición de los mismos se realiza de forma estanca de modo que o se genera un nuevo espacio o se ocupan espacios vacíos en solitario o compartidos sin interrelación. Todo ello unido a que no se ha planteado generalmente una estratégica final de modelo que por lo menos haga que los movimientos a largo plazo deriven en un esquema lógico de espacios, generen redes de edificios municipales que analizados sin tener en cuenta su origen y desarrollo carezcan de lógica organizativa y gestora.

1.1.2.1.1 Estructura de gobierno.

El esquema de gobierno y gestión actual es en conjunto similar al de los municipios de este tipo de municipios y en las áreas de gobierno resumen el modelo de estructura de servicios habitual al que se le suma la de presidencia y la territorial de los distritos.

1.1.2.1.1 Evolución de la plantilla municipal.

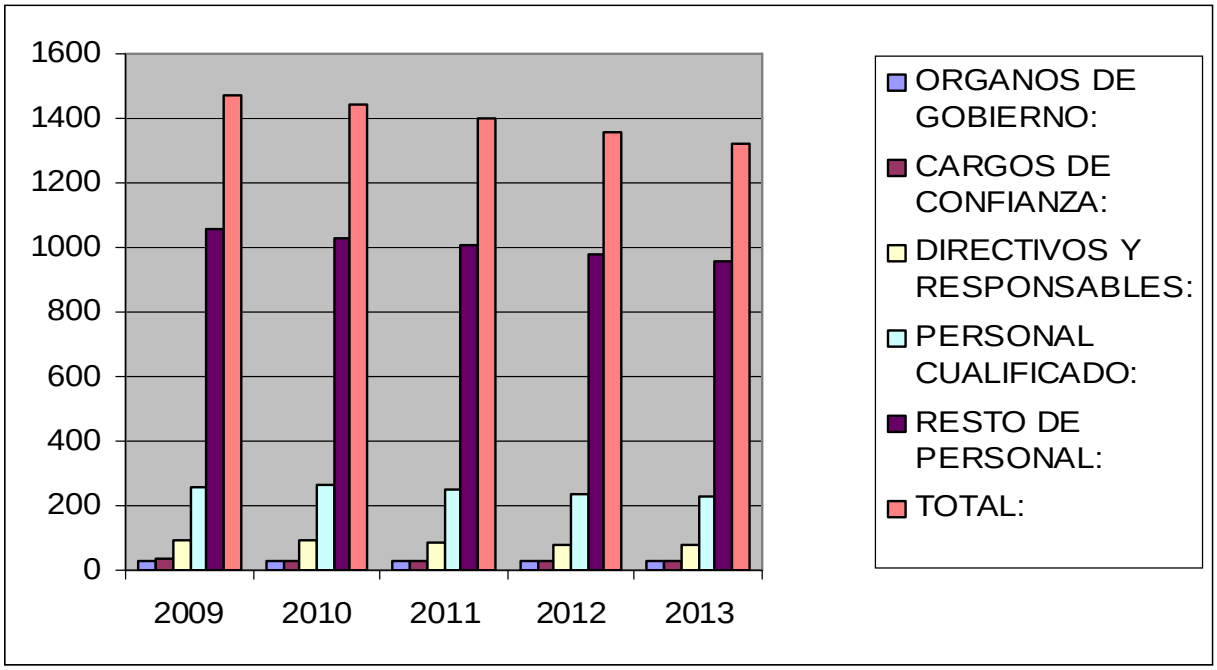
Desde el año 2009 se está realizando una reducción progresiva de la plantilla para adecuarnos a las exigencias económicas actuales, viéndose reducido ésta en más de un 10% en los últimos 5 años.(ver tablas anexas).

Para poder evaluar una línea de planeamiento estratégica a largo plazo se ha realizado con el departamento de presidencia un análisis de lo que podrá ser la plantilla municipal en un futuro para una ciudad de 300.000 habitantes, teniendo en cuenta que progresivamente aumentará el número de personal cualificado y disminuirá de forma considerable el resto de la plantilla.

Cuadro de evolución de la plantilla

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA					
	sep-09	sep-10	sep-11	sep-12	sep-13
ORGANOS DE GOBIERNO:	27	27	27	27	27
CARGOS DE CONFIANZA:	34	32	28	29	26
DIRECTIVOS Y RESPONSABLES:	92	90	87	82	80
PERSONAL CUALIFICADO:	259	264	250	237	232
RESTO DE PERSONAL:	1059	1030	1006	981	955
TOTAL:	**1471**	**1443**	**1398**	**1356**	**1320**

Diagrama de evolución de la plantilla



1.1.2.2. Desarrollo urbanístico.

Desde los años setenta el crecimiento de Móstoles ha sido continuo y progresivo, en el que el urbanismo ha sido regulado por el PGOU de 1984 hasta la aprobación del PGOU de 2009. El crecimiento se fue realizando durante más de 20 años reglado por modificaciones y ampliaciones de un plan obsoleto, cuestión que ha generado problemas de conceptualización y falta de visión de conjunto a nivel administrativo.

Esto unido a la habitual ejecución a posteriori de los edificios públicos y el reparto uniforme de "manchas dotacionales" del "urbanismo de manchas" ha hecho que las dotaciones se suelen hacer donde "hay hueco", en vez de utilizar criterios organizativos

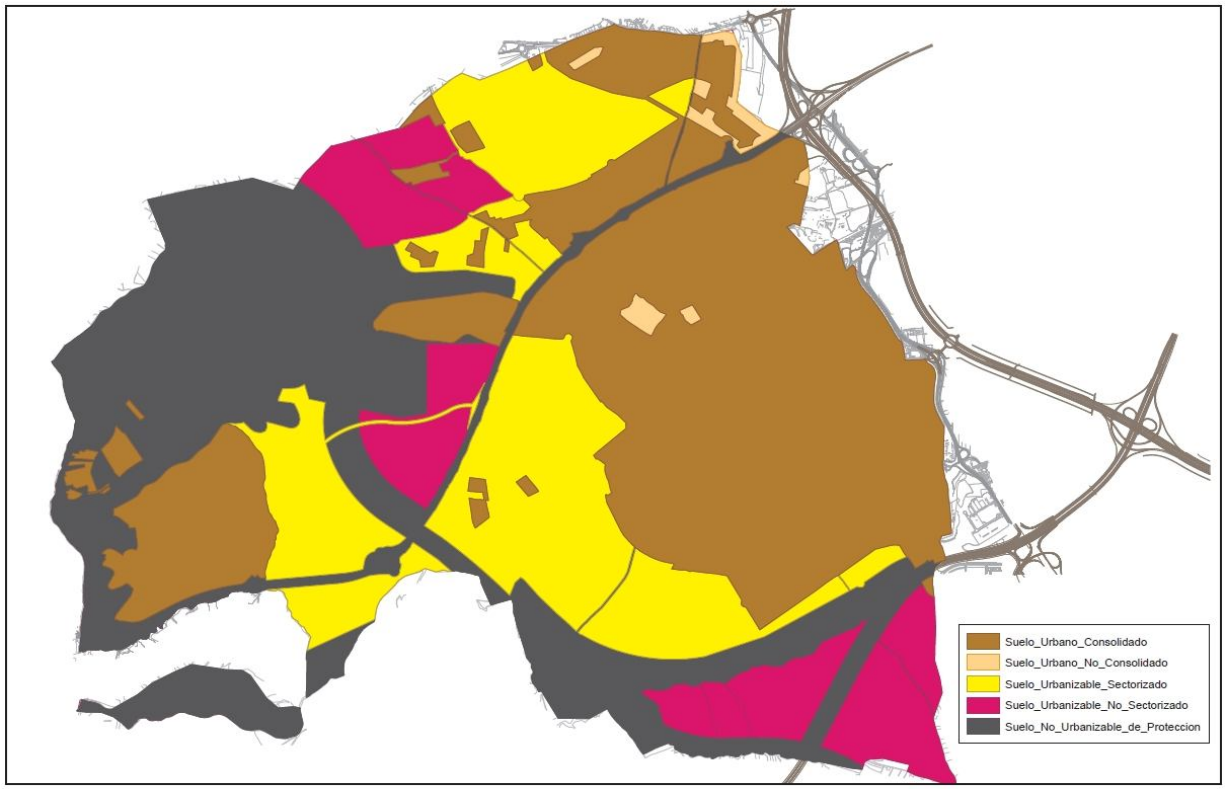
Por otro lado el vigente Plan General ha planteado un crecimiento territorial más equilibrado, hasta marcar un posible techo poblacional de 330.000 habitantes, límite máximo considerado adecuado para nuestro territorio. En el siguiente cuadro se muestran las superficies de los distintos tipos de suelo según el PGOU de 2009.

Cuadro de superficies de suelo

- Suelo Urbano Consolidado.	13.072.510,50 m^2	28,966%
- Suelo Urbano No Consolidado.	384.900,20 m^2	0,854%
- Suelo Urbanizable en Ejecución.	3.837.754,00 m^2	8,504%
- Suelo Urbanizable Sectorizado.	9.510.744,00 m^2	21,075%
- Suelo Urbanizable No Sectorizado.	4.898.534,00 m^2	10,855%
- Suelo No Urbanizable de Protección.	13.423.573,30 m^2	29,746%
TOTAL TÉRMINO MUNICIPAL.	45.128.012,00 m^2	100,000%

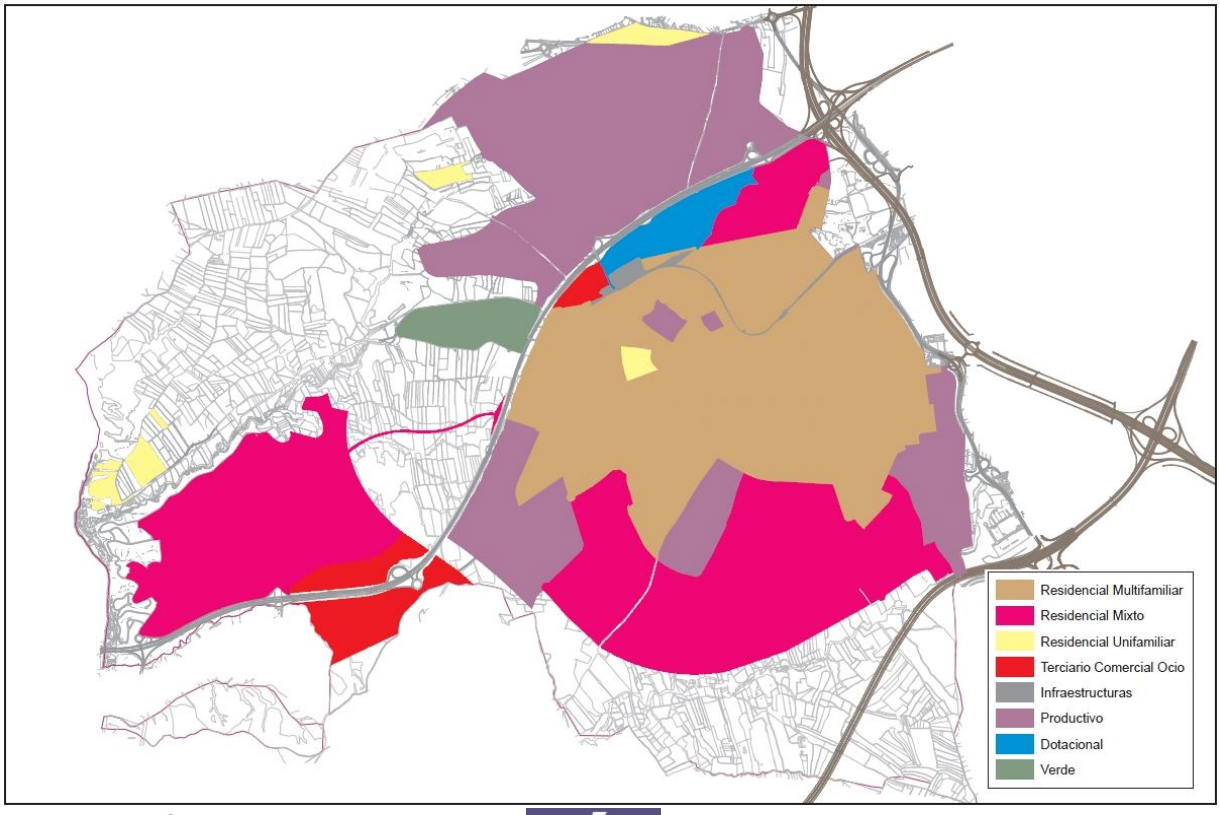
Los suelos quedan clasificados del siguiente modo:

Plano de clasificación de suelos.



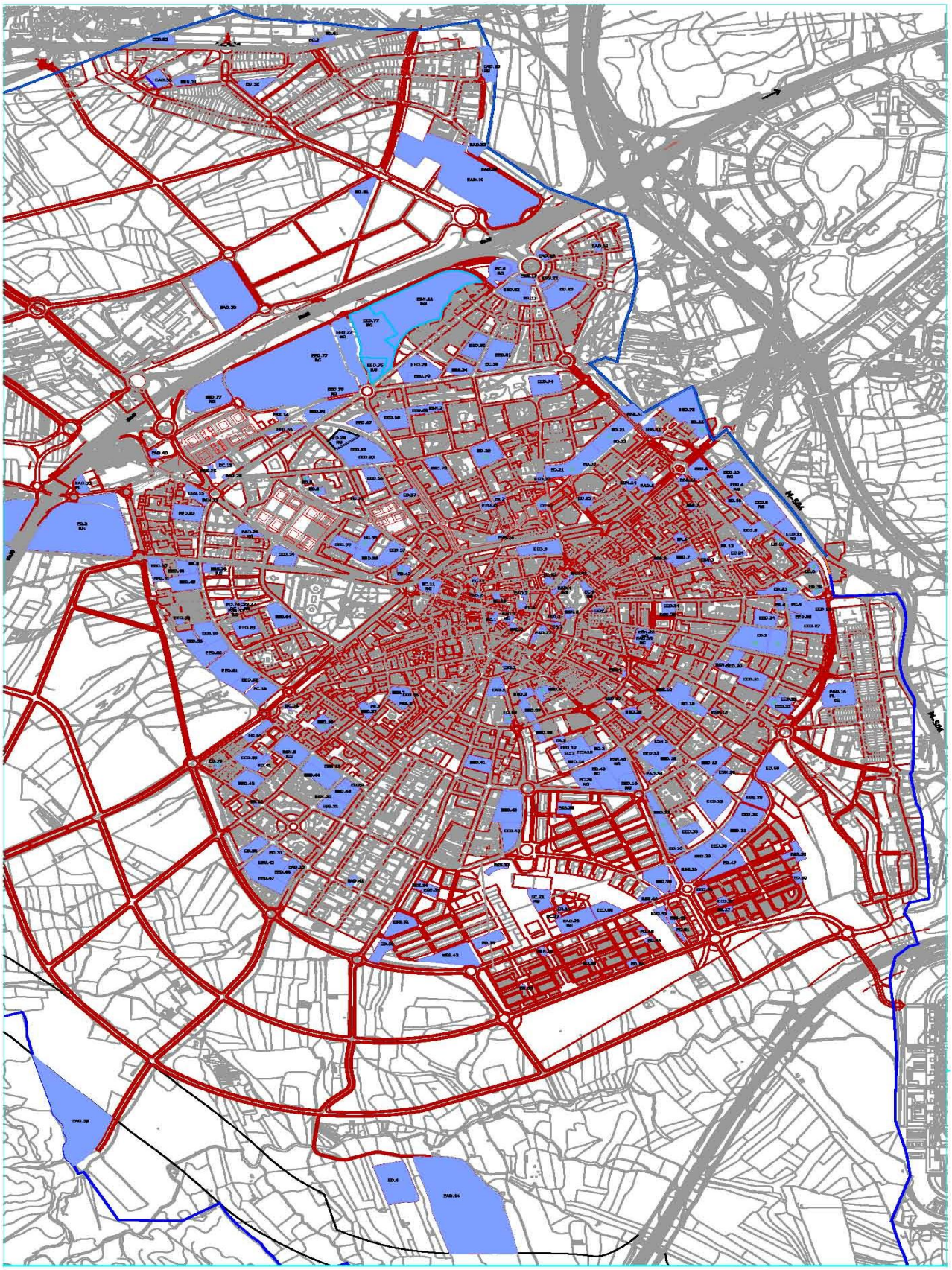
En cuanto al uso predominante, a excepción de la universidad, los espacios dotacionales se encuentran repartidos dentro de otras zonas de uso dominante residencial.

Plano de usos de suelo.



Siendo las parcelas dotacionales las siguientes:

Plano de parcelas dotacionales.



1.1.2.3. Demografía y territorialidad administrativa.

La ciudad de Móstoles que en la actualidad cuenta con 206.337 habitantes censados en febrero de 2013 y cinco distritos administrativos no coincidentes con los censales, con una población media por distrito de 40.000 a 54.000 h y más de 10.000 en Parque Coímbra. La distribución de distritos de la ciudad establecida hace mas de 10 años buscó una distribución lo más homogénea y equilibrada posible, si bien es ciento que el desarrollo del nuevo Pau Sur ha descompensado este criterio, desviando hacia el sur el centro de gravedad de la ciudad y ha aumentado el distrito tres de forma importante.

Esta distribución organizativa está asentada dentro de la conceptualización de la prestación de servicios, pero no se ha desarrollado a nivel de instalaciones a excepción de Parque Coímbra en el que la no existencia de edificios administrativos municipales generó la construcción de un centro polivalente en el año 2010, en el que se integraron todos los servicios que se consideraron necesarios.

En el resto de los distritos existe una diseminación de edificios que se han ido creando y ocupando de forma progresiva desde los años ochenta.

1.1.2.4. Planificación estratégica

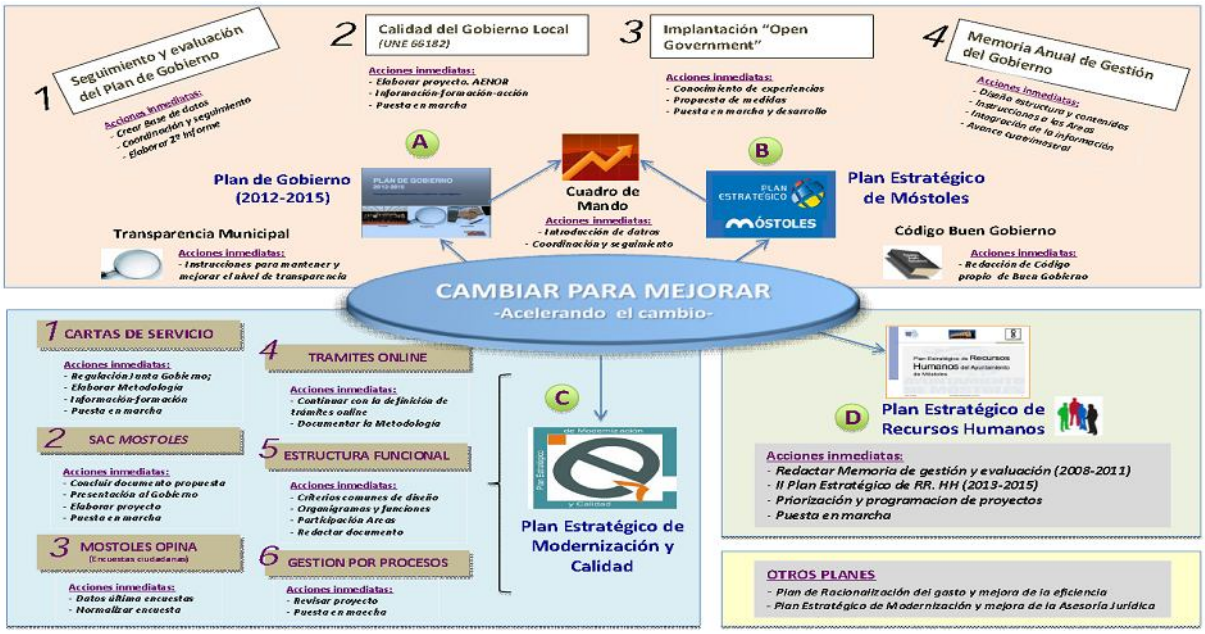
En cuanto a planificación estratégica Móstoles ha realizado un gran esfuerzo en los últimos cuatro años, recuperando gran parte del tiempo perdido con anterioridad y en estos momentos continúa desarrollando acciones de mejora. La creación de un departamento de modernización con visión basados en los principios actuales de la gestión pública.

Esta filosofía de trabajo ya se encuentra muy arraigada en la dirección política y en la alta dirección municipal, encontrando la mayor resistencia en los puestos intermedios que están mostrando alta resistencia al cambio, que impiden en muchos casos la implantación de estos conceptos en la plantilla.

De todos los documentos (*ver imagen1*) el que está centrando y guiando la gestión municipal es el Plan de Gobierno, que unifica (no integra) lo plantado en el Plan Estratégico de la Ciudad (conformado por los Objetivos estratégicos estructurados en 7 dimensiones estratégicas, 26 líneas de actuación y 73 objetivos estratégicos) y el Programa electoral del equipo de gobierno (estructurado en 6 áreas de actividad, 29 programas de actividad y 257 compromisos ciudadanos).

El cuadro de mando que lo desarrolla se está mostrando como una eficaz herramienta de medida de la gestión municipal y se está realizando un seguimiento continuo del mismo, publicándose en la página web municipal informes periódicos semestrales.

(Cuadro de esquema de planes y proyectos)



Pero esta planificación no se ha trasladado a la gestión de espacios municipales con fuerza. De hecho el método de conservación ha sido la "reparación por rotura" antes que la prevención, y que los edificios se renuevan cuando son casi inoperativos por lo que la antigüedad y mal estado de muchos ellos es avanzado, y se ha visto acrecentado el problema por la reducción de recursos de los últimos dos años.

1.1.2.5. Relaciones en la administración entre áreas.

Entre el año 1993 y 2003 los gobiernos de Móstoles fueron gobiernos marcados por la división interna de los partidos gobernantes y gobiernos de coalición entre partidos. Esto generó que los directores municipales dominaran las áreas como departamentos aislados, alcanzando potente cuota de poder de gestión sin tener que rendir cuentas al conjunto y actuando de forma individual. Se llegó a dar e caso que tres concejalías a la vez ejecutaran obras en vía pública con distintos criterios técnicos y administrativos.

Con el cambio de signo y la mayoría absoluta perecía que esta tendencia iba a cambiar , y se empezaron a ocupar puestos de alta dirección por parte de habilitados nacionales y directivos públicos de carrera de otros ayuntamientos. Pero la acción dominante más ejecutoria que organizativa hizo que no se tomaran todas las medidas necesarias para solucionar el problema, y esto ha hecho que diez años después en ciertas áreas (sobre todo las mas especializadas) aún se trabaje en parte en el antiguo sistema de departamento estancos por costumbre, continuando los problemas existentes y generando alta resistencia al cambio de los directivos medios y medios altos.

Con este entorno la realidad hace que existe bastante opacidad en ciertos datos propios de las áreas, mostrándose datos poco veraces y escasos (y en algunos casos corregidos). Los costes están repartidos entre áreas por lo que la estimación de un cose unitario total sea imposible. Esto hace que la visión de conjunto se a complicada.

1.1.2.6. Inventario de patrimonio municipal

No se nos ha de olvidar que los espacios y parcelas ocupados y disponibles para la gestión de las instalaciones administrativas han de estar definidas y cuantificadas en el patrimonio municipal y dentro de esos espacios definidos está el margen de movimiento. Es más, en la ley de transparencia se incide en este aspecto.

La realidad es que el inventario municipal está bastante indefinido, apareciendo bastantes inconcreciones y fallos de actualización, y es un punto básico para el estudio de viabilidad de gestión de los centros municipales existentes.

De hecho al realizar el presente trabajo se han detectado propiedades de las que no se tenía apenas conocimiento o que se consideraba que eran de asociaciones o instituciones por la antigüedad de su uso y la indefinición de documentación.

Del estudio del patrimonio y de los edificios existentes se ha determinado que de los 148 centros municipales, 101 son los que figuran dentro del área de mantenimiento como edificios a conservar de manera integral, estando el resto en grados de conservación inferiores. También se han contabilizado 12 edificios sin utilidad o vacíos y 8 a rendimiento medio.

1.1.3. CONTEXTUALIZACIÓN EXTERIOR.

1.1.3.1 Económica

La crisis en la que actualmente nos encontramos inmersos está resultando de tal calado que se está produciendo una revisión de modelos que hasta el momento parecían inamovibles.

En nuestro caso, la disminución de los ingresos y el riesgo de desequilibrio presupuestario ha sido el detonante de múltiples revisiones de prestaciones de servicios e infraestructuras. En el caso que nos ocupa ha hecho que la cuantía presupuestaria de mantenimiento y conservación de servicios que antes no fuera considerada un problema, ahora sea objeto de análisis, tal y como ha quedado expuesto en el apartado **1.1.2.**

Esto ha puesto en evidencia uno de los problemas de origen, que ha sido la gestión de este área a espaldas de la planificación estratégica, por cuestiones que han sido ya analizadas por ese área y a las que se le está poniendo solución dentro de las posibilidades desde hace cuatro años.

1.1.3.2. Jurídica y administrativa.

Desde el gobierno de la nación se están tomando medidas que sin entrar a analizar su eficacia y calado , nos afectan de forma directa.

De ellas el proyecto de Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local, que define las competencias municipales de municipios como Móstoles tal y como se especifica en el ANEXO I, deja por definir las posibles delegaciones de competencias de la comunidades autónomas. La realidad es que se está esperando cuáles son las delegaciones definitivas, lo que sí es cierto que en el caso de Móstoles en estos momento se puede decir que actualmente nos encontramos en el escenario máximo (no nos pueden ceder más competencias). O mantenemos las que se están ofreciendo con más autonomía y dotación presupuestaria cedida o nos quitan servicios.

Por otro lado la necesidad de definición de un modelo de futuro, con los condicionantes antes indicados y analizando ayuntamientos de características similares, nos genera un esquema común de competencias y temas considerados estratégicos. Actualmente los asuntos considerados estratégicos se entienden con alto grado de transversalidad y existe una tendencia generalizada de nombrarlos y tratarlos de modo impersonal y genérico.

Los temas suelen identificarse con la dotación y funcionamiento de las concejalías y áreas. Este es el esquema típico, y la importancia de cada tema y área asignada depende del contexto general y el territorial. En azul se indican las que actualmente se encuentran dentro de las políticas más valoradas y en negrita los más comunes.

Cuadro de temas estratégicos comunes a todos los municipios.

Temas	Territoriales	**Urbanismo**
		Vivienda
		Medio Ambiente
		Infraestructuras y transportes
	Mantenimiento y conservación	**Obras e infraestructuras**
		Limpieza
		Parques y jardines
		Conservación de edificios y calles
	Sociales	**Mayores**
		Servicios sociales
	Económicos	Atención al consumidor
		Formación y asesoramiento de empleo
		Comercio
		Turismo
	Culturales	**Dotación de servicios de cultura**
		Jóvenes
		Fiestas
		Deportes
	De administración	Presidencia y gestión
		Participación
		Personal
		TIC

Este será el modelo que de momento se considera vigente como esquema administrativo tipo, a falta que la CAM defina las competencias finales.

1.1.4. CONTEXTO EUROPEO.

La unión europea, ha establecido dentro la Estrategia Europa 2020 tres líneas estratégicas con siete iniciativas emblemáticas para ser desarrolladas por los distintos países miembros a lo que se unen las recomendaciones específicas para cada país.

Crecimiento inteligente
Una agenda digital para Europa
Unión por la innovación
Juventud en movimiento

Crecimiento sostenible
Una Europa que utilice eficazmente los recursos
Una política industrial para la era de la mundialización

Crecimiento integrador
Una agenda de nuevas cualificaciones y empleos
Plataforma europea contra la pobreza

A este respecto el Presidente de la Comisión Europea José Manuel Barroso dijo las siguientes palabras en las que definía los cinco objetivos clave:

> *"Concretamente, la Unión ha establecido para 2020 cinco ambiciosos objetivos en materia de empleo, innovación, educación, integración social y clima/energía. En cada una de estas áreas, cada Estado miembro se ha fijado sus propios objetivos. La estrategia se apoya en medidas concretas tanto de la Unión como de los Estados miembros".*

En esa línea el Ministerio de Hacienda y administraciones publicas está trabajando actualmente en la definición de la bases para la asignación de fondos europeos que según avanzó el MINHAP en el seminario desarrollado en oct. de 2014 se aprobarían para mediados de 2014 dentro de la política de Cohesión europea 2014 2020.

Aparte de la implantación de Tics que no es campo de desarrollo de este trabajo, si tiene alta incidencia la sostenibilidad y la utilización eficiente de la energía, campo coincidente dentro de los objetivos, las iniciativas y las recomendaciones. La financiación establecida en base a la aportación 50%-50% tendrá muy en cuenta los principios de sostenibilidad, economía baja en carbono y la cohesión social, así como la asignación de cantidades a políticas estratégicas ya iniciadas.

Por ello se tendrá en consideración la inclusión de un apartado específico de desarrollo de solicitud de estos fondos cuando sean publicados las bases de solicitud.

1.2. DETERMINACIÓN DE PROBLEMA

En el apartado anterior se han ido analizando tema por tema aquellas cuestiones que se considera definen el estado del entorno de estudio.

De todo ello se destacan unas condiciones de partida administrativas, políticas y territoriales de se resumen a continuación como puntos débiles a tener en cuenta en el desarrollo del plan:

Condiciones causales de origen.

- Crisis económica y social actual.
- No se ha planteado una estratégica final de modelo administrativo territorial.
- El planeamiento se ha realizado a espaldas de la gestión administrativa.
- Gestión del mantenimiento y conservación de servicios sin planificación estratégica.

Condiciones generadoras de problemas de fondo (organizativos territoriales).

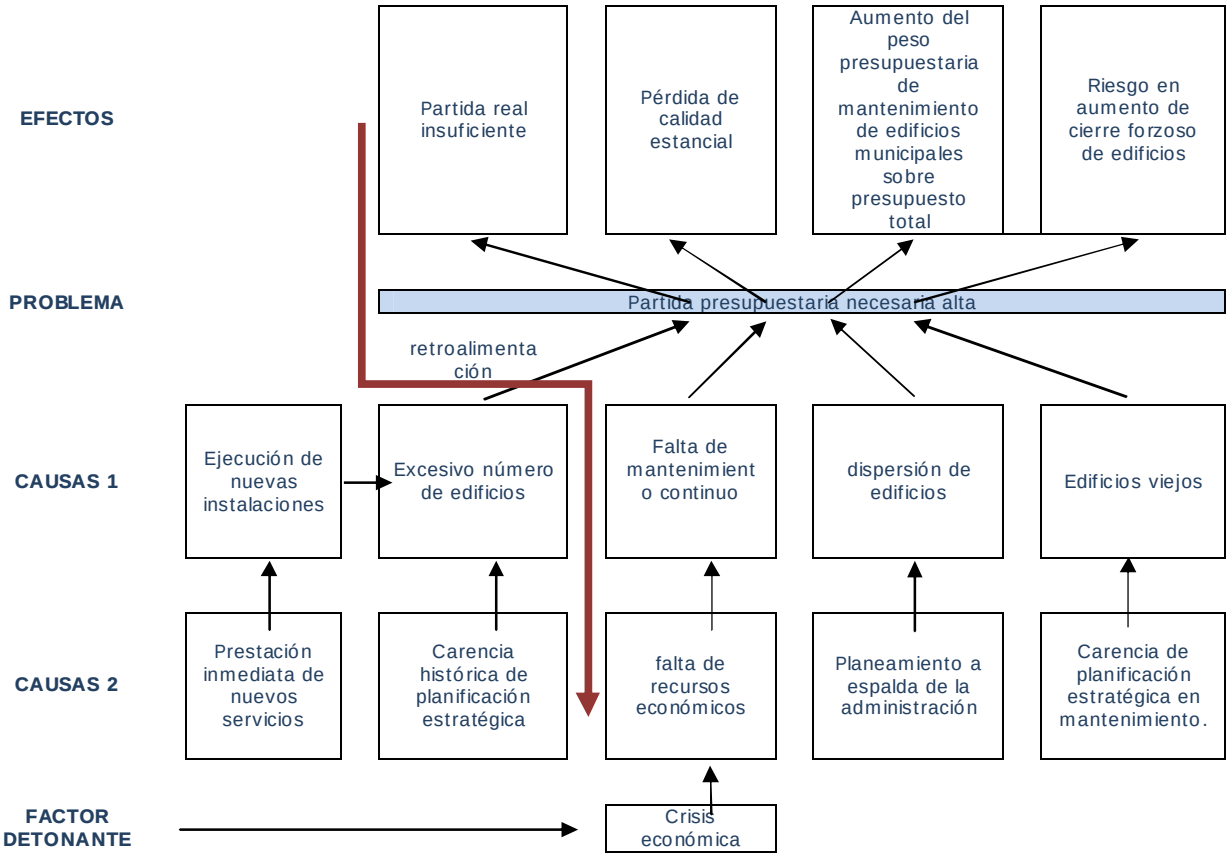
- Excesivo número de edificios.
- Edificios administrativos diseminados.
- Edificios e infraestructuras anticuadas.
- Falta de recursos económicos.
- Mantenimiento de "cura" frente al de prevención.

Condiciones de afección a desarrollo.

- Alta resistencia al cambio de los directivos medios y medios altos.
- Opacidad y poca veracidad en los datos propios de las áreas.
- Los costes están repartidos entre las áreas, sin unificar.
- Inventario municipal indefinido.
- La implantación de la planificación estratégica encuentra resistencia en los puestos intermedios.
- La demanda de espacios se realiza de forma estanca.

Analizando todas las cuestiones se determina que el problema, aunque parezca de cajón, es que la partida necesaria para conservar toda la estructura de instalaciones administrativa y prestadora de servicios es muy elevada. Pero lo importante del siguiente esquema es la agrupación de los orígenes del problema en cinco causas de fondo y las cuatro causas origen del problema, que nos permitirán definir los objetivos del plan.

Esquema causa efecto que determina el entorno del problema.



De todo ello se expone que la realidad del problema existe desde hace mucho tiempo, en la que la carencia de planificación estratégica y el desarrollo de un planeamiento urbanístico a espaldas de la administración como problemas organizativos; y la exigencia de prestar servicios en continuo aumento sin evaluar consecuencias futuras como exigencia sociopolítica, ha generado problemas organizativos territoriales de fondo que hacen que la partida presupuestaria para el mantenimiento y conservación de los edificios públicos sea alta.

Pero esta cuestión no ha aflorado hasta la aparición de la crisis, en la que la imposibilidad de recortar más esta partida ha hecho que el peso específico de la misma sobre el presupuesto municipal aumente de forma alarmante. La primera solución que se ha tomado en los últimos dos años es la congelación o mínima disminución de la partida, pero el mayor riesgo de este tipo de recortes es lo que puede generar, que lo que ahora es un ahorro mínimo en el mantenimiento, genere en un futuro un acortamiento de la vida útil del edificio y la necesidad de potentes inversiones en un futuro próximo.

1 3 DETERMINACIÓN DE ESCENARIO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN

1.3.1. ESCENARIO DE IMPLANTACIÓN

En muchos casos la implantación de planes queda paralizada desde su inicio por la oposición de áreas afectadas que ante los cambios no deseados, y las tendencias continuistas ofrecen un bosque de problemas que no permiten ver el horizonte de las virtudes del plan.

Por ello, se ha considerado incorporar el análisis del escenario en el que se va a desarrollar el plan, para de ese modo tomar aquellas medidas que se consideren oportunas para que la implantación del mismo se minimicen los elementos de resistencia y se eviten en la medida de lo posible oposiciones internas a su implantación.

Dafo de implantación.

int	fortalezas	debilidades
	Apoyo del alcalde Apoyo de mantenimiento Entorno abarcable. Alto conocimiento del entorno Garantía de continuidad de acciones. Estabilidad administrativa Existencia de plan de gobierno.	Resistencia al cambio Opacidad entre áreas Costes diseminados. Inventario existente anticuado. Lobby de los concejales Largo tiempo de vigencia Escasez de recursos Una política - un edificio No se piensa en la conservación Falta de cultura de desarrollo organizativo administrativo Abandono por longevidad
	Entorno con exigencias de cambio. Ha bajado el grado de exigencia de prestaciones no sociales. Quitarse "competencias impropias" con nueva ley. Crisis económica	Abandono por cambio de gobierno Indeterminación legal de competencias Indefinición de aportaciones económicas de otras admr. Crisis de identidad. Crisis económica
ext.	oportunidades	amenazas

1.3.2. PRINCIPALES GRUPOS QUE CONFORMAN LA RED

En nuestro caso el principal trabajo de evaluación de riesgo que se ha realizado es el de análisis de posicionamiento de las áreas y sus direcciones, a los que cualquier movimiento de sus trabajadores y grupos de relación van a alterar su espacio de confort. Además tienen acceso directo al alcalde por lo que se ha analizado las reacciones de cada concejalía y se han medido las reacciones que probablemente van a realizar.

Dentro del análisis de entorno se ha de destacar que en este caso los grupos u organizaciones que más pueden influir en la toma de decisiones en este plan son las asociaciones y entidades que tienen espacios cedidos que además son las conformantes del lobby de influencia más cercano a la administración

Por otro están las concesionarias que ocupan los espacios cedidos pero la reacción de éstas es mas predecible y el marco de negociación está determinado por los contratos o acuerdos que rigen en sus relaciones con la administración..

GRUPO/ORGANIZACIÓN	GRADO DE INTERÉS	RECURSOS DISPONIBLES	CAPACIDAD PARA INFLUIR	VOLUBILIDAD.	POSICIÓN OFICIAL DE LA ORGANIZACIÓN
Concesionarias con ocupación de espacios municipales	ALTA	ALTOS	MEDIA	BAJA	SIEMPRE SE PUEDE NEGOCIAR
Asociaciones usuarias de espacios. -vecinos -socio-sanitarias -deportivas -...	ALTA	BAJOS	ALTA	MUY ALTA	MUY VARIABLE. RETICENTE A CAMBIOS DE IGUALDAD O CON RECORTES
Ayuntamiento de Móstoles: - Áreas con trato a vecinos input-output - Áreas con trato a vecinos (no asociaciones). - Áreas con trato vecinos y asociaciones.	ALTO ALTO ALTO	ALTOS ALTOS ALTOS	SEGÚN PESO ESPECÍFICO DEL ÁREA	SEGÚN PESO ESPECÍFICO DEL ÁREA	SEGÚN PESO ESPECÍFICO DEL ÁREA

1.3.3. OBJETIVOS AFECTADOS DENTRO DEL PLAN DE GOBIERNO ACTUAL

En el ANEXO II se enumeran los compromisos ciudadanos y los objetivos estratégicos incluidos dentro del plan de gobierno que están relacionados con el entorno de trabajo tratado. La variedad de áreas y objetivo estratégicos afectados son muestra de la transversalidad del problema. Algunas áreas ya están trabajando en esos compromisos de diferente manera con unos grados de cumplimiento que se indican a continuación y unos indicadores de medida incluidos en el cuadro de mando municipal.

Se ha de destacar que la inclusión del presente plan se pretende realizar integrando los objetivos dentro del plan de gobierno existente de modo que se aprovechen las inercias existentes y no se generen planes paralelos que hasta el momento se está demostrando que la no inclusión dentro de lo existente está desencadenando en su abandono.

El mayor problema que se detecta es la no linealidad en la importancia y repercusión que están teniendo los distintos compromisos y objetivos estratégicos dentro del plan de gobierno por lo que esta circunstancia se ha de corregir en los ejes afectados por este plan.

1.4. NECESIDAD DE CAMBIO.

De todo lo anteriormente expuesto se deduce que la gestión de los edificios municipales no ha estado nunca incluida en las programaciones de distinto ámbito municipal, quedando ésta a la suerte y ventura de la gestión de las distintas etapas del área de mantenimiento, siendo el resultado y esquema final de una serie de decisiones en las que la planificación estratégica y sostenible de las infraestructuras municipales no ha sido tenida en consideración.

Las consecuencias han sido expuestas y analizadas, y es ahora el momento de revisar lo que hasta el momento se ha estado realizando. Los cambios que se han de hacer son de profundo calado estructural y cultural, y del mismo modo que se está imponiendo la utilización de métodos económicos analíticos en la elaboración de presupuestos, la gestión de espacios se ha de hacer teniendo en cuenta todos los condicionantes de utilización y conservación futuros.

Pero lo más importante es la inclusión del esquema estructural de infraestructuras en la toma de decisiones de la prestación de servicios y la implantación de políticas de gobierno. Se ha de evitar al máximo la idea de "una política-un edificio" que tanto ha proliferado en los últimos años, en los que parecía que una política estratégica no estaba tratada en serio si no tenía su edificio.

Es más, los nuevos desarrollos urbanísticos pendientes de ejecutar también han de ser tenidos en cuenta para dimensionar y equilibrar la red de edificios municipales y sólo el establecimiento de una meta futura realista y clara permitirá un desarrollo eficaz de la administración

Lo que ha quedado evidente es que seguir como se ha estado actuando hasta el momento sólo ha de agravar el problema, y aunque las condiciones económicas cambien, sería un error no acometer los cambios. Todo lo contrario, una mejora económica favorecería el desarrollo de acciones, que aunque ahora no sean posibles, si han de estar diseñadas.

2 PLAN DE MEJORA.

2.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA

Una vez analizada la realidad del municipio y su ayuntamiento, y expuestas las necesidades de cambio, se desarrolla el plan de mejora. Si establecemos como meta una red de edificios municipales ideal (visión), podemos tomar las acciones y medidas pertinentes para converger a esa situación planteada como modelo, integrando en su ejecución a todos los agentes implicados, haciendo partícipes a todos los niveles de la administración y estableciendo un marco regulatorio que unifique los criterios de la red de infraestructuras municipales y sus actuales y futuros usos.

Para ello se plantean tres objetivos estratégicos que engloban 15 objetivos operativos que se desarrollan dentro de un objetivo temporal gradual.

2.1.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Realizado el diagnóstico, análisis, y detección del problema; y evaluado el entorno de desarrollo e implantación del plan se plantean tres objetivos estratégicos.

Cuadro de objetivos estratégicos.

OE1	**MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EDIFICIOS E INSTALACIONES MUNICIPALES**	
	Objetivo	Pretende desarrollar aquellas acciones necesarias para mejorar la eficiencia y rendimiento de las instalaciones para de ese modo reducir los costes de mantenimiento.
OE2	**REORGANIZAR LA RED DE EDIFICIOS MUNICIPALES**	
	Objetivo	Plantea la reducción, concentración y optimización territorial de los edificios existentes y establecimiento un modelo territorial de infraestructuras óptimo
OE3	**PUESTA EN VALOR DE LA CESIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESPACIOS MUNICIPALES**	
	Objetivo	Puesta en valor de las cesiones y concesiones de espacios públicos, estableciendo un marco normativo común para la regularización de los espacios, buscando la coparticipación de los usuarios, fomentando la compartición de espacios.

2.1.2. OBJETIVOS OPERATIVOS

Los objetivos estratégicos se desarrollan en quince objetivos operativos, que se desglosan del siguiente modo.

Cuadro de objetivos operativos.

OE1		**MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EDIFICIOS E INSTALACIONES MUNICIPALES**
	01	Plan de racionalización y eficiencia energética de edificios municipales
	02	Redactar marco normativo de eficiencia energética de edificios municipales
	03	Redactar plan de conservación y mantenimiento de edificios.
OE2		**REORGANIZAR LA RED DE EDIFICIOS MUNICIPALES**
	01	Reducción de la red de edificios
	02	Plan de desafectación
	03	Búsqueda de línea de negocio para los espacios liberados
	04	Establecer modelo territorial de red de edificios
	05	Determinación del modelo de concentración
	06	Plan de concentración de edificios. determinación de polos de concentración y espacios a extinguir
OE3		**PUESTA EN VALOR DE LA CESIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESPACIOS MUNICIPALES**
	01	Desarrollar un plan de medida de impacto y alcance de la prestación de servicios
	02	Cuantificar el valor de los espacios cedidos
	03	Desarrollar nuevos modelos de cesión de espacios
	04	Incorporar sistemas de medición y control de utilización de instalaciones por asociaciones, organizaciones y otras administraciones.
	05	Desarrollar acciones de control de concesiones
	06	Elaborar plan de necesidades de espacios para cesiones y análisis de futuras necesidades

2.1.2.1. Fichas de los objetivos operativos

A continuación se exponen las fichas de los objetivos operativos en la que se exponen todos aquellos datos relevantes para el desarrollo, medición y control.
En el Anexo III se expone ficha explicativa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EDIFICIOS E INSTALACIONES MUNICIPALES	OE01
OBJETIVO OPERATIVO Plan de racionalización y eficiencia energética de edificios municipales	OO01

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
iniciado	Fin de pliego	pliego	c	Área de mantenimiento e infraestructuras

RESPONSABLE	Director de mantenimiento.	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	
EQUIPO	Área de conservación de edificios.		
APOYO	Apoyo de mantenimiento.		

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto. Realizar plan para minimizar los consumos de los edificios y mejorar la eficiencia y habitabilidad de los mismos **Objetivo** Mejorar los rendimientos energéticos de los edificios. Disminuir los consumos. Homogeneizar abastecimientos. Fomentar economía baja carbono. Mejorar la calificación energética de los edificios. Sentar las bases de la unificación de modelos y normativas. Reducir costes de conservación.	Este objetivo ya se ha iniciado y se ha estado trabajando en él durante el último año. Su mayor hito es la publicación en noviembre de este año 2013 del pliego denominado "*Contrato mixto de suministro, servicios energéticos y mantenimiento integral con garantía total de los edificios municipales y centros educativos de la ciudad de Móstoles*", que permitirá que con los mismos costes que actualmente se están asumiendo para la conservación de los edificios municipales se va a realizar una inversión equivalente a 2.000.000 €. El pliego tiene establecidos indicadores de seguimiento. -0- Pero aparte de este pliego que acometer con gran parte de los objetivos, se ha de: • Determinar elementos comunes para favorecer la redacción del marco normativo futuro.

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
	Se establecerán cuando se adjudique Económicos De plazo			
	Resumen			

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			No evaluados
Costes indirectos			2500
Previsión de ahorro			2.000.000
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
28	5,4		5.000.000€

OBJETIVO ESTRATÉGICO MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EDIFICIOS E INSTALACIONES MUNICIPALES	OE01
OBJETIVO OPERATIVO Redactar marco normativo de eficiencia energética de edificios municipales	OO02

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
05/14	10/14	24	c	Área de mantenimiento e infraestructuras

RESPONSABLE	Director de mantenimiento.	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	40(12)
EQUIPO	Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente		30(12)
	Director de modernización		15(6)
	Director de TIC		20(12)
APOYO	Técnico sup de Mantenimiento.		100
	Técnico med de Mantenimiento.		150
	Delineante Mantenimiento		250
	Adm de Con. Mantenimiento		100

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto. Redactar marco normativo de aplicación para todos los edificios públicos del municipio, y creación de catálogo de materiales e instalaciones. Formación de comisión de seguimiento permanente. **Objetivo.** Generar un marco común para la ejecución y reforma de edificios municipales comunes de forma que de manera progresiva se unifique criterios y establezcan estándares que generen ahorros para fomentar la economía de escala y generen mantenimiento en serie. Para ello se creará una comisión de revisión bianual de los mismos de miembros "natos" de la plantilla municipal.	**En 2014.** • Formación de equipo y establecimiento de calendario. • Establecer las necesidades y metas del plan necesarias para obtener el resultado esperado. • Recopilar datos para profundizar en el conocimiento. • Detallar las especificaciones de los resultados esperados • Definir las actividades necesarias para lograr el objetivo, verificando los requisitos especificados • Desarrollo del plan y establecimiento de calendario. *Ver anexo V* **A partir de 2016** • Bianual por comisión permanente • Inicio de segunda fase de toma de datos. • Comprobación con análisis de los datos recabados y evaluación y conclusiones. • Revisión si procede

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
01-02-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	17%
01-02-02	Cumplimiento de plazo	mensual	24	+3
01-02-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	3	+1
01-02	60%+30%+10%	final	100%	-15%

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			8.111,6
Costes indirectos			650
Previsión de ahorro			No de inicio
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
33	6,3	8.761,6	-20% del coste de mantenimiento en espacios nuevos o reformados. -5% en el resto.

OBJETIVO ESTRATÉGICO MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EDIFICIOS E INSTALACIONES MUNICIPALES	OE01
OBJETIVO OPERATIVO Redactar plan de conservación y mantenimiento de edificios	OO03

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
01/15	07/15	28	A y C	Área de mantenimiento e infraestructuras

RESPONSABLE	Director de mantenimiento.	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	45(9)
EQUIPO	Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente		25(9)
	Director de modernización		12(9)
	Director de TIC		25(9)
APOYO	Técnico sup de Mantenimiento.		80
	Técnico med de Mantenimiento.		120
	Delineante Mantenimiento		120
	Adm de Con. Mantenimiento		100

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto. Poseer plan de conservación y mantenimiento de edificios de carácter bianual. Formación de comisión de seguimiento permanente. **Objetivo.** Generar un plan que garantice una conservación de corrección y preventiva, que permite el control de costes y previsión de inversiones. Generar ahorros en la conservación. Para ello se creará una comisión de revisión bianual de los mismos de miembros "natos" de la plantilla municipal.	**En 2015.** • Formación de equipo y establecimiento de calendario. • Establecer las necesidades y metas del plan necesarias para obtener el resultado esperado. • Recopilar datos para profundizar en el conocimiento. • Detallar las especificaciones de los resultados esperados • Definir las actividades necesarias para lograr el objetivo, verificando los requisitos especificados • Desarrollo del plan y establecimiento de calendario. • *Ver anexo V* **A partir de 2017** • Bianual por comisión permanente • Inicio de segunda fase de toma de datos. • Comprobación con análisis de los datos recabados y evaluación y conclusiones. • Revisión

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
01-02-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	17%
01-02-02	Cumplimiento de plazo	mensual	24	+3
01-02-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	3	+1
01-02	60%+30%+10%	final	100%	-15%

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			6.194,4
Costes indirectos			750
Presentaciones en juntas de distrito			750
Exposición Pública			3000
Previsión de ahorro			No de inicio
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
40	7,7	10.694,4	-10% del coste de mantenimiento a los 4 años

OBJETIVO ESTRATÉGICO REORGANIZAR LA RED DE EDIFICIOS MUNICIPALES	OE02
OBJETIVO OPERATIVO Reducción de la red de edificios	OO01

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
10/13	02/14	16	A y C	Área de urbanismo y medioambiente

RESPONSABLE	Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	30(8)
EQUIPO	Director de modernización		10(8)
	Director de Mantenimiento		20(8)
	Director de educación		20(8)
	Director de Participación ciudadana.		20(8)
	Director de TIC		20(8)
	Coordinador de Familia y bienestar social		20(8)
	Coordinador de deportes		20(8)
	Coordinador de cultura		20(8)
	Coordinador de Juventud		20(8)
	Coordinador de Mujer		20(8)
	Patrimonio		20(8)
APOYO	Delineante unidad Gis		40
	Adm de Con. Urbanismo		20

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto Liberar espacios infrautilizados, concentrar las actividades y aumentar la intensidad de uso de los existentes. **Objetivo** Concentrar el personal de apoyo, aumentar los rendimientos energéticos. Liberar espacios. Unificar servicios y centros de espacios cedidos.	• Formación de equipo y establecimiento de calendario. • Recopilar datos para profundizar en el conocimiento de los espacios. • Puesta en común de información. • Definir las actividades necesarias para lograr el objetivo, verificando los requisitos especificados • Desarrollo del plan y establecimiento de calendario. *Ver anexo V*

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
02-01-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	20%
02-01-02	Cumplimiento de plazo	mensual	16	+2
02-01-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	2	+1
02-01-03	20%+30%+50%	final	100%	-20%

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			3.842,5
Costes indirectos			500
Previsión de ahorro			35.000
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
8	3,1	3.992,5	300.000 en 02.02.

OBJETIVO ESTRATÉGICO REORGANIZAR LA RED DE EDIFICIOS MUNICIPALES	OE02
OBJETIVO OPERATIVO Plan de desafectación	OO02

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
04/14	10/14	26	A y C	Área de urbanismo y medioambiente

RESPONSABLE	Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	10(4)
EQUIPO	Director jurídico de urbanismo Director jurídico de IMS Responsable departamento de planeamiento. Responsable de departamento de patrimonio.		30(4) 10(4) 10(4) 60(4)
APOYO	Delineante unidad Gis Jurídico de urbanismo Adm de Con. Urbanismo		10 120 40

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto. Desarrollo de plan de desafectación para futura explotación de espacios considerados no útiles para la administración. **Objetivo.** Desafectar espacios sin uso o de difícil uso para hacer más viable y sencilla su utilización Disminuir costes de mantenimiento, conservación y uso. Generar una vía de ingresos no existente hasta el momento.	• Formación de equipo y establecimiento de calendario. • Establecer las necesidades y metas del plan necesarias para obtener el resultado esperado. • Recopilar datos para profundizar en el conocimiento. • Detallar las especificaciones de los resultados esperados • Definir las actividades necesarias para lograr el objetivo, verificando los requisitos especificados • Desarrollo del plan y establecimiento de calendario. • *Ver anexo V*

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
02-01-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	20%
02-01-02	Cumplimiento de plazo	mensual	26	+3
02-01-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	2	+1
02-02-04	Alcance de objetivo m^2 liberados (1200)	Final	100%	30%
02-01-03	10%+10%+30%+50%	final	100%	20%

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			3.869,4
Consultoría			1500
Costes indirectos			1500
Previsión de ahorro			No de inicio
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
13	4,9	6.869,4	300.000

OBJETIVO ESTRATÉGICO REORGANIZAR LA RED DE EDIFICIOS MUNICIPALES	OE02
OBJETIVO OPERATIVO Búsqueda de línea de negocio para los espacios liberados	OO03

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
05/14 01/15	10/14 05/15	24+14	C	Área de urbanismo y medioambiente

RESPONSABLE	Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	30(6)
EQUIPO	Fase I Director de modernización Director de Mantenimiento Director de educación Director de Participación ciudadana. Director de TIC Coordinador de Familia y bienestar social Coordinador de deportes Coordinador de cultura Coordinador de Juventud Coordinador de Mujer Fase II IMS.		 10(6) 10(6) 10(6) 10(6) 10(6) 30(6) 30(6) 30(6) 20(6) 20(6) Determinar por IMS
APOYO	Delineante unidad Gis Adm de Con. Urbanismo		10 35

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto. Explotar los espacios sin utilización o enajenarlos como última solución si su viabilidad de uso es mínima. **Objetivo.** Rentabilizar 02.01. y 02.02.	**Fase I** • Formación de equipo y establecimiento de calendario. • Recopilar datos para profundizar en el conocimiento de los espacios. • Puesta en común de información. • Incorporación de aportaciones externas. • Definir las actividades necesarias para lograr el objetivo, verificando los requisitos especificados • Desarrollo del plan y establecimiento de calendario. *Ver anexo V* **Fase II** A definir por IMS.

INDICADORES (fase I)				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
02-01-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	17%
02-01-02	Cumplimiento de plazo	mensual	24	+3
02-01-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	3	+1
02-01-03	40%+30%+30%	final	100%	25%

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			3.479,8
Consultoría			1.000
Costes indirectos			750
Previsión de ahorro			No de inicio
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
10	3,7	5.229,8	Donación a cuenta al IMS.

OBJETIVO ESTRATÉGICO REORGANIZAR LA RED DE EDIFICIOS MUNICIPALES	OE02
OBJETIVO OPERATIVO Establecer modelo territorial de la red de edificios	OO04

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
10/13 05/14	02/14 10/14	16+25	A y C	Área de urbanismo y medioambiente

RESPONSABLE	Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	75(18)
EQUIPO	Fase I		
	Director de modernización		38(8)
	Director de Mantenimiento		38(8)
	Director de Participación ciudadana.		38(8)
	Fase II		
	Director de modernización		15(10)
	Director de Mantenimiento		15(10)
	Director de educación		35(10)
	Director de Participación ciudadana.		35(10)
	Director de TIC		35(10)
	Coordinador de Familia y bienestar social		35(10)
	Coordinador de deportes		35(10)
	Coordinador de cultura		35(10)
	Coordinador de Juventud		35(10)
	Coordinador de Mujer		35(10)
APOYO	Técnico de Mantenimiento.		110
	Delineante unidad Gis		65
	Adm de Con. Urbanismo		30
	Adm de Con. Mantenimiento		80

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto Establecer modelo ideal de red de edificios. **El objetivo** Determinar modelo administrativo de infraestructuras territoriales. Determinar red ideal de edificios. Plantear de forma concisa la meta de convergencia de la red de edificios.	**Fase I** • Formación de equipo y establecimiento de calendario. • Recopilar datos para profundizar en el conocimiento de los espacios. • Puesta en común de información. • Definir las actividades necesarias para lograr el objetivo, verificando los requisitos especificados *Ver anexo V* **Fase II** • Formación de equipo y establecimiento de calendario. • Recopilar datos para profundizar en el conocimiento de los espacios. • Puesta en común de información. • Incorporación de aportaciones externas. • Definición de modelo *Ver anexo V*

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
02-01-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 ciclo/fase	100%	9%
02-01-02	Cumplimiento de plazo	Mes/fase	16/25	+2/+3
02-01-03	Revisiones de dirección política	1 ciclo/fase	2/3	+1/0
02-01-03	(30%(50%+40%+10%))+(70%(40%+10%+50%))	final	100%	10%

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			9.566,2
Costes indirectos			800
Presentaciones en juntas de distrito			500
Exposición Pública			1.500
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
23	9,1	12.366,2	Estado actual-Modelo ideal= 4.000.000 € anuales coste dir.

OBJETIVO ESTRATÉGICO REORGANIZAR LA RED DE EDIFICIOS MUNICIPALES	OE02
OBJETIVO OPERATIVO Determinación del modelo de concentración	OO05

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
05/14	10/14	24	A y C	Área de urbanismo y medioambiente

RESPONSABLE	Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	35(10)
EQUIPO	Director de modernización Director de Mantenimiento D. Gral. del suelo		50(10) 50(10) 50(10)
APOYO	Técnico de Mantenimiento. Delineante unidad Gis Adm de Con. Urbanismo Adm de Con. Mantenimiento		40 15 10 10

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto. Determinar plan modelo de transición hacia modelo ideal de territorialidad e infraestructuras administrativas. **Objetivo.** Establecer plan de concentración de edificios que determine la ocupación de espacios y los nodos de concentración. Se continua desarrollando los objetivos 1 y 2 de corto plazo.	• Formación de equipo y establecimiento de calendario. • Recopilar datos para profundizar en el conocimiento de los modelos. • Puesta en común de información. • Incorporación de aportaciones externas. • Definir las actividades necesarias para lograr el objetivo, verificando los requisitos especificados • Desarrollo del modelo. *Ver anexo V*

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
02-01-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	17%
02-01-02	Cumplimiento de plazo	mensual	16	+2
02-01-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	3	+1
02-01-03	3+2+5	final	10	-2.5

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			3.939,1
Costes indirectos			500
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
8	3,2	4.439,1	

OBJETIVO ESTRATÉGICO REORGANIZAR LA RED DE EDIFICIOS MUNICIPALES	OE02
OBJETIVO OPERATIVO Plan de concentración de edificios. determinación de polos de concentración y espacios a extinguir	OO06

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
01/15	12/15	50	A y C	Área de urbanismo y medioambiente

RESPONSABLE	Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	230(20)
EQUIPO	Director de modernización Director de Mantenimiento D. Gral. del suelo Responsable departamento de planeamiento.		40(20) 110(20) 40(20) 110 (20)
APOYO	Técnico de Mantenimiento. Delineante unidad Gis Adm de Con. Urbanismo Adm de Con. Mantenimiento		150 260 110 140

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto Implantar un modelo de desarrollo de convergencia hacia una red con menos de 15 edificios administrativos. **Objetivo** Reducir la partida de consumos, conservación y limpieza a un 50% de la actual. Reducir la plantilla de puestos de apoyo (ordenanzas, seguridad,...). Con menos se pueden cubrir las necesidades. Marcar línea de inversiones y futuros desarrollo de la administración	• Formación de equipo y establecimiento de calendario. • Recopilar datos para profundizar en el conocimiento de los modelos. • Puesta en común de información. • Incorporación de aportaciones externas. • Definir las actividades necesarias para lograr el objetivo, verificando los requisitos especificados • Desarrollo primer borrador del plan. • Debate político. Busca de consenso. • Redefinir las actividades necesarias para lograr el objetivo, verificando los requisitos especificados • Desarrollo del plan y establecimiento de calendario. *Ver anexo V*

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
02-01-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	10%
02-01-02	Cumplimiento de plazo	mensual	50	+4
02-01-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	5	0
02-01-03	30%+10%+60%	final	100%	-10%

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA	
Gastos de personal.	15.370,3
Costes indirectos	1.500
Presentaciones en juntas de distrito	500
Exposición Pública	3.500

Previsión de ahorro

% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
38	15,0		Primera estimación de 6.000.000€ anuales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PUESTA EN VALOR DE LA CESIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESPACIOS MUNICIPALES	OE03
OBJETIVO OPERATIVO	
Desarrollar un plan de medida de impacto y alcance de la prestación de servicios	OO01

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
10/13 05/14	02/14 08/14	16+16	A y C	Área de urbanismo y medioambiente

RESPONSABLE	Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	10(4)/5(2)
EQUIPO	Director de modernización Director de Participación.		20(4)/5(2) 10(4)/5(2)
APOYO	Adm de Con. Urbanismo		15/15

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto Realizar medida de impacto y alcance de la prestación de servicios. **Objetivo** Evaluación de impacto de las políticas de servicios por nº de usuarios, intensidad de uso, coste €/usuario. Con ello se pretende conocer de forma real el uso de los servicios ofrecidos y evitar desviaciones de observaciones subjetivas. Conocer la penetración de las políticas de prestación de servicios. Conocer la dispersión de las inversiones. Se medirán 7 áreas prestadoras de servicios.	**Fase I** • Establecer criterios y necesidades de la evaluación. • Establecer convenio de colaboración con la URJ para desarrollar el trabajo. **Fase II** • Desarrollar trabajo de campo. • Redactar documento de resultados. • Incorporar a 03.04.

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
03-01-01	Cumplimiento de plazo	final	16	+2
03-01-02	Revisar tres espacios por área de estudio.	final	21	-3
02-01-03	25%+75%	final	100%	-15%

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			1109.4
Consultoría (acuerdo con URJ)			1500
Costes indirectos			600
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
4	1,5	3.209,4	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PUESTA EN VALOR DE LA CESIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESPACIOS MUNICIPALES	OE03
OBJETIVO OPERATIVO	
Cuantificar el valor de los espacios cedidos.	OO02

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
10/13	02/14	16	C	Área de urbanismo y medioambiente

RESPONSABLE	Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	10(10)
EQUIPO	Director de modernización		10(6)
	Director de Mantenimiento.		30(10)
	Director de participación		20(10)
	Técnico de mantenimiento		40(10)
APOYO	Adm de Con. mantenimiento		100
	Adm de Con. Urbanismo		6

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto Puesta en valor de los espacios cedidos ante los agentes sociales de la ciudad. Se valorará económicamente la ocupación de espacios. Lo que cuesta se valora. **Objetivo** Conocer el coste de los espacios cedidos. Que las asociaciones sepan lo que cuesta los locales que tienen cedidos.	Recopilar los datos de todas las partidas con gastos ligados. Calcular el coste de cada espacio cedido. (incluido mantenimiento, energía, limpieza y personal de apoyo). Poner en conocimiento los costes de los espacios cedidos. Resumir los costes a los convenios de cesión de espacios y realizar informe para 03.03.

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
03-02-01	Evaluar todos los espacios cedidos	final	100%	5%
02-01-02	Cumplimiento de plazo	mensual	16	+1
02-01-03	Revisión de dirección política	1 final	1	0
02-01-03	70%+20%+10%	final	100%	5%

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			2.457,6
Costes indirectos			300
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
5	2	2.757,6	

OBJETIVO ESTRATÉGICO PUESTA EN VALOR DE LA CESIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESPACIOS MUNICIPALES	OE03
OBJETIVO OPERATIVO Desarrollar nuevos modelos de cesión de espacios	OO03

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
05/14 01/15	09/14 06/15	20+25	C	Coordinación estratégica

RESPONSABLE	Director de modernización	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	20(10)
EQUIPO	**Equipo I**		
	Director área jurídica		30(7)
	Director de Contratación		10(7)
	Vice-interventor.		10(7)
	Oficial mayor		10(7)
	Áreas		
	Director de educación		20(3)
	Director de Participación ciudadana.		20(3)
	Coordinador de Familia y bienestar social		20(3)
	Coordinador de deportes		20(3)
	Coordinador de cultura		20(3)
	Coordinador de Juventud		20(3)
APOYO	Tag área jurídica		60
	Adm de are jurídica		12

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto Obtenidos los costes desarrollar nuevos modelos de cesión de espacios fomentando la relación entre asociaciones y favoreciendo el uso racional de los recursos y espacios públicos. **Objetivo.** Crear un modelo común de convenio para todas la áreas del ayuntamiento. Fomentar la agrupación y compartición de espacios por las asociaciones. Fomentar los espacios de interrelación entre asociaciones.de asociaciones. Premiar a aquellas asociaciones que compartan espacios y conocimiento. Mejorar la ocupación, eficiencia de espacios. Reducir espacios infrautilizados.	**Fase I** • Se incorporan datos de 03.02 • En una primera fase las áreas remitirán y unificarán los convenios existentes y acuerdos de cesión de espacios. • El equipo I redactará borrador de convenio unificado y se trasladará a las áreas para análisis. • Las áreas realizarán reuniones individuales con afectados. Toma de ideas. • Se realizará puesta en común del trabajo y se determinará el modelo definitivo. • Las áreas realizarán reuniones sectoriales de presentación y puesta en funcionamiento de los convenios. • Firma de convenios. **Fase II** Fase de traslado y puesta en funcionamiento.

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
03-03-01	Coste gastado/Coste liberado(dos años)	Final	Menor de 1	
03-03-02	Coste gastado/coste presupuestado	final	Menor de 1	
03-03	75%+25%	final	2 o menos	

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			3929.7
Costes indirectos			250
Costes de traslados			10000
Costes de adecuación			15000
Previsión de ahorro			36.000
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
41	18,1	29.179,7	10.000 €

OBJETIVO ESTRATÉJGCO PUESTA EN VALOR DE LA CESIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESPACIOS MUNICIPALES	OE03
OBJETIVO OPERATIVO Incorporar sistemas de medición y control de utilización de instalaciones por áreas, asociaciones, organizaciones y otras administraciones.	OO04

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
01/15	06/15	28	C	Coordinación estratégica

RESPONSABLE	Director de modernización	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	30(6)
EQUIPO	Director de Participación		10(6)
	Director de Mantenimiento		10(6)
	Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente		10(6)
APOYO	Tag modernización		50
	Adm de Con. Coord. Estratégica		12

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto Se producirá una medición general de la utilización de espacios de la administración para generar un sistema continuo de medición y evaluación, y de ese modo generar una base de datos de eficiencia de uso. **Objetivo.** Poder determinar la eficacia de las inversiones municipales evaluando el alcance , extensión e impacto de los recursos., Generando un sistema continuo de medición Optimizar los espacios municipales y crear fórmulas de ponderación y factores de corrección para las cesiones de espacios. Controlar y regular los acuerdos en la materia con otras administraciones , entes u organizaciones.	A. • Del 03.05 se incorporará el control del cumplimiento de concesiones, iniciando los controles de utilización de espacios. -0- B. • Empezar la revisión de espacios cedidos a organizaciones, entes y administraciones no municipales, evaluado los usos e intensidades se iniciará ronda de conversaciones con interesados. • Realización de estudio de posibilidades. • Emisión de acciones correctoras. -0- C. • Colaboración con URJ • Iniciar el procedimiento de evaluación de espacios revisando previamente y corrigiendo el utilizado en 03.01. • Realización de estudios de campo. • Realización de informe. -0- • Redacción de informe incorporando A, B y C por Equipo. • Traslado a 02.06.

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
03-04-01	Espacios revisados sobre cedidos.	Final B	100%	10%
03-04-02	Desviaciones sobre convenios(para posterior anual)	Final B	%	
03-04-03	Corrección de desviaciones	Final B	100%	25%
03-04-04	Realización de C sobre 03.01. Mantenimiento de intensidad	Final C	100%	-5%/ +20%
03-04	20%+10%+30%+40%	final	100%	-10%

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			1735.2
Consultoría (acuerdo de beca con universidad)			24000
Costes indirectos			600
Previsión de ahorro			Evitar desvíos y abusos
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
40	17,6	31735.2	

OBJETIVO ESTRATÉGICO PUESTA EN VALOR DE LA CESIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESPACIOS MUNICIPALES	OE03
OBJETIVO OPERATIVO Desarrollar acciones de control de concesiones	OO05

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
03/anual	05/anual	10	C	Coordinación Estratégica.

RESPONSABLE	Director de modernización	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	10(6)
EQUIPO	Director contratación Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente Directos área jurídica.		30(6) 10(6) 10(6)
APOYO	Tag Contratación Adm de Con. Coord. Estratégica		60 12

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto. Se pretende crear metodología anual de seguimiento de control de concesiones y de regularización de las existentes. **Objetivo.** Controlar los acuerdos de las concesiones y tomar medidas de ajuste. Incrementar los ingresos provenientes de las concesiones y ejecutar acciones contra los incumplimientos. Mejorar el control de uso de los espacios públicos. Regular la figura de la concesión y fomentar su utilización.	Desarrollo de proceso de control. • Planificación: • Identificar proceso de control • Identificar organizaciones comparables. • Determinar el método de recopilación de datos. • Análisis • Describir la discrepancia con modelo actual. • Describir los niveles de desempeño futuro. • Integración • Comunicar y obtener colaboración. • Instalar metas operativas. • Acción • Ejecutar las acciones. • Implementación. • Calibrar. • Integración • Prácticas completamente integradas a los procesos -0- • Una vez realizado traslado y comunicación a comité estratégico. • Incorporación de modelo a 03.04.

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
03-05-01	Concesiones revisadas	Final de ciclo	100%	15%
03-05-02	Cumplimiento de plazo	Final de ciclo	10 semanas	+2
03-05-03	Cumplimiento de obligaciones (en €)	Final de ciclo	100%	-10%
03-05	30%+10%+60%	final	100%	-10%

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			1568.5
Consultoría (para primer año)			3000
Costes indirectos			250
Para siguientes años incorporar posible repercusión de juicios			
Previsión de ahorro			Por determinar
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
6	2,3	4818.5	Por determinar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PUESTA EN VALOR DE LA CESIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESPACIOS MUNICIPALES	OE03
OBJETIVO OPERATIVO	
Elaborar plan de necesidades de espacios para cesiones y análisis de futuras necesidades	OO06

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
03/14	10/14	25	A y C	Área de urbanismo y medioambiente

RESPONSABLE	Coord. Gral. de sostenibilidad territorial y medioambiente	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	20(6)
EQUIPO	Director de modernización		10(6)
	Director de Mantenimiento		5(6)
	Director de educación		10(6)
	Director de Participación ciudadana.		15(6)
	Director de TIC		5(6)
	Coordinador de Familia y bienestar social		15(6)
	Coordinador de deportes		15(6)
	Coordinador de cultura		15(6)
	Coordinador de Juventud		15(6)
	Coordinador de Mujer		15(6)
APOYO	Delineante unidad Gis		2
	Adm de Con. Urbanismo		30

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto. Se pretende generar modelización de posible futuras necesidades. **Objetivo.** Prever las futuras necesidades y posibles condiciones de uso, de modo que los nuevos espacios se adapten a estas previsiones y se generen los recursos logísticos necesarios.	• Formación de equipo y establecimiento de calendario. • Establecer las necesidades y metas del plan necesarias para obtener el resultado esperado. • Recopilar datos para profundizar en el conocimiento. • Detallar las especificaciones de los resultados esperados • Definir las actividades necesarias para lograr el objetivo, verificando los requisitos especificados • Desarrollo del plan y establecimiento de calendario. *Ver anexo V*

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
03-06-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	17%
03-06-02	Cumplimiento de plazo	mensual	25	+3
03-06-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	3	+1
03-06	40%+30%+30%	final	100%	-20%

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Gastos de personal.			2124.5
Costes indirectos			150
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
4	1,6	2274.5	

2.1.3. OBJETIVOS TEMPORALES

También se plantean tres objetivos temporales ligados a los desarrollos de los objetivos operativos.

- Para potenciar la implantación del plan se considera necesaria la realización de una primera fase de acciones encaminadas a generar una reducción de los costes, que además posibilite la creación de ingresos por la explotación o enajenación de inmuebles con el fin de reducir el peso de la partida presupuestaria. A desarrollar hasta finales de 2014. (implantación).

Objetivos operativos de impacto a corto plazo

OE1		MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EDIFICIOS E INSTALACIONES MUNICIPALES
	01	Plan de racionalización y eficiencia energética de edificios municipales
	02	Redactar marco normativo de eficiencia energética de edificios municipales
OE2		REORGANIZAR LA RED DE EDIFICIOS MUNICIPALES
	01	Reducción de la red de edificios
	02	Plan de desafectación
	04	Establecer modelo territorial de red de edificios
	05	Determinación del modelo de concentración
OE3		PUESTA EN VALOR DE LA CESIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESPACIOS MUNICIPALES
	01	Desarrollar un plan de medida de impacto y alcance de la prestación de servicios
	02	Cuantificar el valor de los espacios cedidos
	06	Elaborar plan de necesidades de espacios para cesiones y análisis de futuras necesidades

- La segunda fase es de asentamiento de los cambios generados en la primera, establecimiento de medidas de convergencia hacia el modelo ideal y desarrollo de los marcos normativos, formales y urbanísticos necesarios. (implantación)

Objetivos operativos de impacto a medio plazo

OE1		MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EDIFICIOS E INSTALACIONES MUNICIPALES
	03	Redactar plan de conservación y mantenimiento de edificios.
OE2		REORGANIZAR LA RED DE EDIFICIOS MUNICIPALES
	03	Búsqueda de línea de negocio para los espacios liberados
	06	Plan de concentración de edificios. determinación de polos de concentración y espacios a extinguir
OE3		PUESTA EN VALOR DE LA CESIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESPACIOS MUNICIPALES
	03	Desarrollar nuevos modelos de cesión de espacios
	04	Incorporar sistemas de medición y control de utilización de instalaciones por asociaciones, organizaciones y otras administraciones.
	05	Desarrollar acciones de control de concesiones

- La tercera es la de ejecución progresiva hacia el modelo óptimo establecido y se iniciará en el año 2017 con la realización de la primera revisión del plan. (misión y visión).

2.2. INSERCIÓN EN EL PLAN DE GOBIERNO

Con el Área de presidencia se ha acordado para no engordar en exceso el plan de gobierno el que se incluyan como objetivos estratégicos del Plan Estratégico de la Ciudad los objetivos estratégicos del presente plan, dado que de esa forma se asegura continuidad y se desliga de los compromisos electorales.

Una vez redactado el presente plan se les asignará código y se incluirán dentro de lo siguientes apartados. La incorporación dentro del cuadro de mando y de sus indicadores se ejecutará por el área de presidencia, utilizando como indicadores los finales de cada uno de los objetivo operativos creados en el presente plan para este fin.

Cuadro de nuevos objetivos estratégicos de Plan Estratégico.

Hacia un Municipio Sostenible		
5.3. Equidad, Economía de Recursos y Racionalización de Consumos Energéticos		
PE. A	Se redactará marco de eficiencia energética de edificios municipales	Infraestructura y Mantenimiento/ Urbanismo y Medioambiente
Un Ayuntamiento a Tu Servicio		
6.2. Más Sociedad, mejor Gobierno		
PE B	Se desarrollará plan de puesta en valor y utilización de espacios municipales	Participación ciudadana / Urbanismo y Medioambiente
6.3. Un Gobierno Eficaz y Austero		
PE. C	Se desarrollará un plan de reorganización de red de edificios municipales	Urbanismo y Medioambiente

2.3. BALANCE DE METAS A OBTENER

Con estos objetivos se pretende:

A corto plazo

1. Disminuir los costes de conservación.
2. Liberar espacios infrautilizados, concentrando las actividades y aumentando la intensidad de uso. Con ello se concentra el personal de apoyo, aumentan los rendimientos energéticos y disminuyen los contratos de conservación de edificios.
3. Explotar los espacios sin utilización, o enajenarlos como última solución, si su viabilidad de uso es mínima. Con ello se produce una vía de ingresos no existente hasta el momento.
4. Mejorar los rendimientos energéticos de los edificios. Se disminuirán los consumos energéticos.
5. Puesta en valor de los espacios cedidos ante los agentes sociales de la ciudad. Se valorará económicamente la ocupación de espacios. Lo que cuesta se valora.
6. Evaluación de impacto de las políticas de servicios. Se pretende conocer de forma real el uso de los servicios ofrecidos y de ese modo conocer el coste por usuario.

A medio plazo

7. Determinar modelo administrativo y normativo de las infraestructuras territoriales.
8. Establecer un plan de gestión de la conservación de los edificios públicos.
9. Establecer plan de concentración de edificios que determine la ocupación de espacios y los nodos de concentración. Se continua desarrollando los objetivos 1 y 2 de corto plazo.
10. Mejorar el seguimiento y control de los espacios cedidos o concesionados.

A largo plazo.

11. Implantar un modelo con menos de 15 edificios administrativos. Con ello la partida de consumos, conservación y limpieza se puede reducir a un 50% de la actual. Por otro lado con menor plantilla de puestos de apoyo (ordenanzas, seguridad,...) se pueden cubrir las necesidades.

2.4. HERRAMIENTAS.

Aparte de las herramientas habituales en la planificación estratégica se han utilizado para el diseño del plan y desarrollo de los objetivos, esquemas de producción y tiempos, coordinación de tareas, ... habituales en la organización de obras por ser de gran utilidad en la coordinación de proyectos, recursos, y costes interdependientes complejos (PERT, Gantt,...).

A continuación se indica para cada objetivo las herramientas principales consideradas más adecuadas para ser desarrollado, aunque lo normal es que se utilicen varias combinadas en las que una dominante se complete con las aportaciones de otras.

Objetivo		Herramienta
OE1	01	Equipo de trabajo, PDCA.
	02	Equipo de trabajo, PDCA, PERT.
	03	Equipo de trabajo, PDCA, PERT.
OE2	01	Equipo de trabajo, PDCA, PERT.
	02	Equipo de trabajo, PDCA, PERT.
	03	Equipo de trabajo, mesas sectoriales, PDCA, PERT.
	04	Equipo de trabajo, mesas sectoriales, PDCA, PERT.
	05	Equipo de trabajo, PDCA, PERT.
	06	Equipo de trabajo, PDCA, PERT.
OE3	01	Externalización de medición (acuerdo con URJ)
	02	Equipo de trabajo
	03	Equipo de trabajo, reuniones individuales con afectados, mesas sectoriales.
	04	Equipo de trabajo, Externalización de medición (acuerdo con URJ), PDCA, PERT.
	05	Benchmarking. Equipo de trabajo
	06	Equipo de trabajo, mesas sectoriales, PDCA, PERT.

2.4.1. EQUIPOS DE TRABAJO

No se puede entender la realización de un plan de estas características sin la implicación horizontal y vertical de todas las áreas, de forma que se establezcan equipos de trabajo multidisciplinares y con miembros de todas las áreas que más incidencia tengan en cada objetivo.

Pero además, se ha establecido con los miembros del equipo de gobierno un sistema de puesta en común y trabajo coordinado, para que el desarrollo de todo el plan sea el resultado de lo propuesto por todas las partes, uniendo las voluntades de políticos y técnicos.

En cada objetivo se describe el ciclo de trabajo y la relación de todas las partes implicadas, desarrollando en todas las fases ciclos de mejora continua.

2.4.2. HERRAMIENTAS PDCA, PERT Y diagrama GANTT.

Estas herramientas son las que se consideran más adecuadas para el desarrollo de los objetivos, si bien es cierto que se han combinado todas las herramientas según necesidades y que ha sido determinante el entorno de trabajo existente, buscando la sencillez, eficacia y fácil aplicación y seguimiento.

2.4.3. CUADRO DE MANDO

Como se ha comentado anteriormente en el apartado 2.2. el Área de Planificación Estratégica integrará en el cuadro de mando del plan de gobierno los objetivos estratégicos con los indicadores resumen generados para tal fin.

2.4.4 CONSULTAS Y PROCEDIMIENTOS DE AMPLIACIÓN DE INFORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ACCIONES.

Del mismo modo que para la elaboración del plan se han realizado mesas de trabajo y reuniones sectoriales previas dentro del ayuntamiento, se considera que durante el desarrollo del mismo se ha de continuar con el trabajo pero de forma más especializada en cada uno de los objetivos.

Paralelo al desarrollo se va a desarrollar una importante labor estadística de medición de impacto de la utilización de instalaciones municipales y se establecerán acciones periódicas de medición que serán una vez implantado el plan controladas por el departamento de Modernización y Planificación Estratégica. En el siguiente cuadro se muestran los cuatro grandes grupos de acción para las consultas y procedimientos.

Cuadro de grupos de acción para las consultas y procedimientos.

GRUPO	FINALIDAD	INCONVENIENTES	CUÁNDO REALIZAR LA CONSULTA	CONSULTAS INTERNAS	CONSULTAS EXTERNAS	MÉTODO
Concesionarias con ocupación de espacios municipales	Opciones y preacuerdos.	Generación de oposición agrupada	Antes de la formulación		Sólo casos afectados y no rentables	Reuniones individuales por afectados
Asociación de VECINOS	Análisis de beneficios y riesgos	Retraso de proceso politización del proceso	Después		**X**	Reuniones sectoriales
Ayuntamiento de Móstoles: **-Áreas con trato a vecinos input-output** **-Áreas con trato a vecinos (no asociaciones).** **-Áreas con trato vecinos y asociaciones.**	Opciones beneficios y riesgos	Retraso de proceso posicionamientos de poder.	Antes de la formulación	Todas las áreas		Reuniones sectoriales por áreas
Realizar plan de medición de impacto de servicios. **Análisis real de usuarios**	Obtener la utilización real de los servicios	Retraso del proceso	Es objetivo		**X**	Estudio de aforos e impacto de inversión.

Aparte de haber realizado consultas y reuniones entre las áreas implicadas o afectadas, y la búsqueda de posibles soluciones en otros municipios, se considera necesario realizar consultas y reuniones con actores implicados pero de forma sectorial para desarrollar los objetivos.

2.4.4.1. Mesas sectoriales

Respecto a asociaciones y agrupaciones organizadas se considera más eficaz el establecimiento de reuniones sectoriales coordinadas en las que se solicite una participación activa con aportación de posibles soluciones razonadas, de forma que si estas son viables y pueden ser incorporadas legitimen las soluciones. Se considera básico en estas reuniones acotar el campo de intervención y apoyo técnico-jurídico para responder de forma inmediata a la corrección y descarte de propuestas inmovilistas inviables.

Una vez terminadas las consultas se realizará puesta en común de todos los resultados obtenidos por los equipos de trabajo, y se continuará con el proceso de determinación de la solución más adecuada, ofreciendo las conclusiones a los participantes de las reuniones sectoriales de manera previa a los trámite, para de ese modo cerrar el procedimiento participativo, y determinar las posturas y acciones que la administración tomará con respecto a cada uno de ellos.

2.4.4.2. Análisis estadístico de afluencias.

Este trabajo, que se desarrolla de forma específica en el OE3.01, se considera de gran valor no sólo para la aplicación en este plan. Desde el departamento de Modernización se ha considerado de utilidad municipal por lo que una vez desarrollado el primer proceso de toma de datos se pretende desarrollar de forma continua como elemento de apoyo para el plan de gobierno con una periodicidad de dos años.

2.5. IMPLANTACIÓN.

La implantación de un plan es el momento más delicado, y en un plan de las características como el que nos ocupa nunca se desarrolla si antes no se ha implicado a todos los afectados y se ha llegado a acuerdos progresivos.

Por ello una vez cerrados los objetivos con todos los actores, la formalización del plan y el grado de definición de costes y tiempos es básico para su evaluación y desarrollo. La objetivación de estos factores son la mejor manera de garantizar los recursos necesarios y evitar la paralización o desviación del mismo.

La temporalidad se ha ligado anteriormente a los objetivos estratégicos y acordado con el equipo de gobierno, por lo que este factor se considera crucial para el desarrollo.

En lo que a costes se refiere es punto de partida la utilización mínima de inversión, aunque no se han puesto trabas a la utilización de recursos propios siempre y cuando no alteren el funcionamiento de las áreas, por lo una vez más los tiempos son los afectados para no sobrecargar laboralmente ningún departamento.

2.5.1. UTILIZACIÓN DE RECURSOS, COSTES E INVERSION ASOCIADA.

A continuación se resume los costes totales estimados de implantación del Plan:

OE	OO	Concepto	Cuantía en €
OE1	OO1	Gastos de personal.	No evaluados
		Costes indirectos	2500
	OO2	Gastos de personal.	8.111,60
		Costes indirectos	650
	OO3	Gastos de personal.	6.194,40
		Costes indirectos	750
		Presentaciones en juntas de distrito	750
		Exposición Pública	3000
OE2	OO1	Gastos de personal.	3.842,50
		Costes indirectos	500
	OO2	Gastos de personal.	3.869,40
		Consultoría	1500
		Costes indirectos	1500
	OO3	Gastos de personal.	3.479,80
		Consultoría	1.000
		Costes indirectos	750
	OO4	Gastos de personal.	9.566,20
		Costes indirectos	800
		Presentaciones en juntas de distrito	500
		Exposición Pública	1.500
	OO5	Gastos de personal.	3.939,10
		Costes indirectos	500
	OO6	Gastos de personal.	15.370,30
		Costes indirectos	1.500
		Presentaciones en juntas de distrito	500
		Exposición Pública	3.500
OE3	OO1	Gastos de personal.	1109.4
		Consultoría (acuerdo con URJ)	1500
		Costes indirectos	600
	OO2	Gastos de personal.	2.457,60
		Costes indirectos	300
	OO3	Gastos de personal.	3929.7
		Costes indirectos	250
		Costes de traslados	10000
		Costes de adecuación	15000
	OO4	Gastos de personal.	1735.2
		Consultoría (acuerdo de beca con universidad)	24000
		Costes indirectos	600
	OO5	Gastos de personal.	1568.5
		Consultoría (para primer año)	3000
		Costes indirectos	250
	OO6	Gastos de personal.	2124.5
		Costes indirectos	150

	RESUMEN	Gastos de personal.	63 955
		Consultoría	31.000
		Costes indirectos	11.660
		Presentaciones en juntas de distrito	2.050
		Exposición Pública	8.000
		Otros	25.000
		TOTAL	141.605

Expuestas las cantidades, del coste total de 141.605 son 70.350 € los que se han de incorporar en los presupuestos municipales de 2014 y 2015.
Si se tiene en cuenta que:

-. sólo la aplicación del OO1 va a ahorrar 5.000.000 de inversión,

-. que las acciones inmediatas van a suponer unos ahorros de 10.000 € anuales y unos ingresos directos superiores a los 35.000 hasta 2014 y 7.500 € anuales desde 2014,

-. además de la meta de 4.500.000 € de ahorro final,

se puede decir que la sostenibilidad del plan está más que justificada.

2.5.1.1. Recursos humanos.

Los componentes especificados en las fichas del apartado **2.1.2.1**. son los principales actores que se han considerado necesarios para garantizar la implicación de todas las áreas afectadas de forma transversal.

A nivel vertical se ha incluido la participación de los distintos miembros del equipo de gobierno responsables de las concejalías implicadas y en algunos casos el alcalde o el comité de seguimiento de Proyectos estratégicos, foro de puesta en común y seguimiento de los proyectos y planes estratégicos.

En cuanto al personal de apoyo se ha implementado aquel que se estima va a utilizar fundamentalmente el responsable de objetivo, basándonos en anteriores experiencias. Se solicitará a los miembros de equipo que indiquen los recursos que han utilizado para que valgan de referencia para la estimación de próximos planes.

Por otro lado se ha evitado la excesiva dedicación del personal directivo por ciclo y fase, siendo este condicionante un factor determinante para la distribución en el cronograma de desarrollo.

2.5.1.2. Costes asociados y partidas presupuestarias.

Se ha realizado estimación de los costes de personal incluido retenciones y seguridad social según las horas de dedicación mínimas estimadas en horario de mañana. Las reales es imposible dado que lo habitual es que este personal dedique más horas de las 37,5 de convenio.

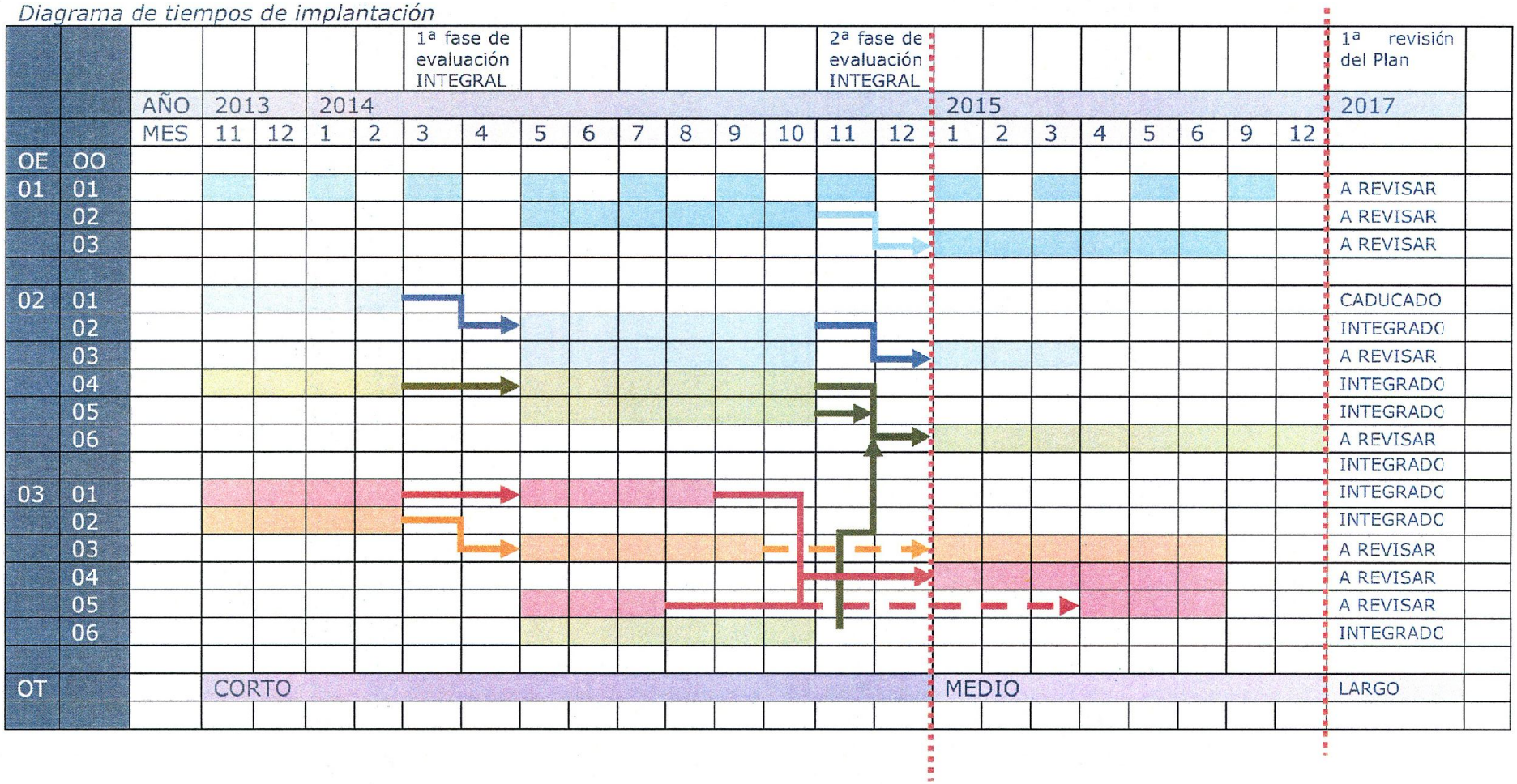
Los gastos auxiliares son estimativos, y están basados en los necesarios para el desarrollo de experiencias previas. Cuando las cantidades son inferiores a los

600 €, se considera que estas pueden ser absorbidas por los presupuestos asignados para este fin en las distintas áreas. En los casos que estas sean superadas se trasladará a finales del mes de octubre del presente año circular a las afectadas para su inclusión en la última revisión de los presupuestos de 2014. Esta cantidad es de 4.300 € totales.

Las inversiones son aquellas cantidades que se considera han de ser incluidas en los presupuestos de las áreas responsables de cada objetivo (a excepción del 03.03. cuyos gastos se incluirán por operatividad en Mantenimiento). En el ANEXO IV se exponen los objetivos y las concejalías que han de incluir las partidas así como su anualidad. Para el año 2013 se habilitarán las partidas necesarias desde el área de Urbanismo que tiene liberadas las cantidades y conceptos adecuados.

2.5.2. CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

Diagrama de tiempos de implantación



2.6. EVALUACIÓN

2.6.1. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL PLAN.

2.6.1.1. Implantación.

Se establecen cuadros de seguimiento de implantación de cada uno de los objetivos operativos desglosando las principales acciones y esquemas. Para la medición de la implantación se ha creado un indicador para este fin.

Aparte de las acciones indicadas en las fichas, en algunos casos se ha considerado necesario definir el desarrollo con mas detalle para garantizar la participación de todas las partes y el equilibrio de las tareas por responsables, grupos de trabajo, personal de apoyo y participación política. Ver ANEXO V.

2.6.1.2. Impacto.

Para la medición del desarrollo del plan se han establecido indicadores por objetivos operativos, en los que se mide la dimensión política, técnica y de implantación. De estos indicadores se genera el indicador ponderado del objetivo que será el incluido dentro del cuadro de mando del plan de gobierno. Ver ANEXO VI.

Cuando los objetivos estén finalizados se crearán los indicadores de seguimiento ajustados a las cifras económicas y objetivos finales establecidos y se incluirán dentro del cuadro de mando.

2.6.2. INTEGRACIÓN EN PLAN DE GOBIERNO.

Especificado en los apartados 1.3.3. / 2.2. / 2.6.1.2.

2.6.3. CICLOS DE REVISIÓN.

Están establecidos en el cronograma de implantación.

La primera evaluación integral generará la primera fase de datos comparativos que serán utilizados para los objetivos operativos de medio plazo. Estos datos serán generados por los responsables de objetivos, para lo que se han liberado de actividad dos meses.

Con la segunda evaluación integral se generarán los indicadores específicos de impacto de la implantación del plan, que serán vinculantes en el cuadro de mando desde ese momento hasta la primer revisión del plan en 2017. El equipo de redacción de los mismos será el formado por los responsables de objetivos.

3. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Por orden alfabético:

AYUNTAMIENTO DE MÓSTOLES (2012) Plan de Gobierno 2012-2015.

AYUNTAMIENTO DE MÓSTOLES (2011) Plan Estratégico de Móstoles.

ARMIJO, MARIANELA (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL

BALLVÉ JEREZ; MARIA BEGOÑA (2012) " fichas de objetivos operativos" del Plan de Mejora: *Mollet 2020, innovación en el modelo de gestión*. Banco de buenas prácticas de INAP.

CEREZO PECO, FERMÍN (2009). La mejora continua y la innovación en la administración local. Cizur Menor. Editorial Aranzadi.

HAMEL, GARY (2007). *El futuro del management, Segunda parte. 4 Crear una Comunidad de objetivos*. Barcelona. Paidós Empresa. (Págs. 83-96)

PARRADO DÍEZ, SALVADOR (2007). *Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas*. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.

RAMIÓ, CARLOS (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid, Tecnos - Pompeu Fabra.

VARIOS AUTORES (2012-2013). Material didáctico de diferentes profesores y ponentes del XII Master de Dirección Pública, Grupo Local

VARIOS AUTORES. Diferentes Planes de Mejora de cursos anteriores del Master de Dirección Pública, Grupo Local

121/000058, 6 de septiembre de 2013 *Proyecto de Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local.*

121/000019, Presentado el 03/08/2012, calificado el 04/09/2012. *Proyecto de Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*.

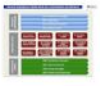
Y por supuesto...
Wikipedia,
y
OSHIMA, HITOSI (2007). *La vía del samurai. Libro HAGAKURA de Tsunemoto, Yamamoto*. Madrid. La esfera de los libros.
por la cita.

ANEXOS

IMAGEN 1

Cuadro de todos los planes y proyectos que se están desarrollando por el área de Coordinación Estratégica.

	PLAN DE GOBIERNO 2012-2013	El Plan de Gobierno persigue establecer la hoja de ruta, el instrumento o medio de planificación de la acción de gobierno durante el periodo de la legislatura, por lo que su eficacia se extiende al periodo 2012-2015.Esta herramienta posiciona la organización municipal, sus objetivos, planes y acciones, en línea con el proyecto político del Alcalde y su equipo de concejales
	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE GOBIERNO	El seguimiento y la evaluación del Plan de Gobierno se realiza con el fin de conocer la evolución de la ejecución de los contenidos del Plan de gobierno, para, en su caso, adoptar las decisiones oportunas. También es una herramienta que permite informar a los ciudadanos del balance y estado de ejecución del Plan de Gobierno, para su conocimiento y seguimiento de los compromisos del gobierno local, como un ejercicio de transparencia.
	CALIDAD DE GOBIERNO LOCAL	La Calidad del Gobierno Local es un proyecto que persigue la evaluación integral de la gestión del gobierno de Móstoles a través de las directrices metodológicas establecidas en la norma UNE 66182. La autoevaluación nos permite conocer el grado de confiabilidad del municipio, disponer de un método que permita establecer prioridades, conocer los puntos fuertes y oportunidades de mejora del ayuntamiento
	OPEN GOVERNMENT	El Gobierno abierto es una nueva forma de comunicación permanente y transparente entre la Administración y los ciudadanos, bidireccional, mediante la que se consigue su participación efectiva en los procesos de decisión, colaboración y control de la Administración.
	MEMORIA ANUAL DEL GESTION DEL GOBIERNO	La Memoria Anual de Gestión del Gobierno es un documento donde se recoge las actividades mas destacables que ha realizado el Gobierno a lo largo del año. En la actualidad se está diseñando la estructura y contenidos que tendrá la memoria así como la metodología para recoger los datos necesario para realizar el documento.
	CUADRO DE MANDO	El sistema de cuadro de mando es una herramienta que recoge de forma sistemática y sintética la información relevante sobre la gestión, las acciones realizadas y el cumplimiento de los objetivos. Contiene información en tiempo real sobre el estado de la gestión agrupada en indicadores, de forma que se obtiene un conocimiento rápido y general del avance de la gestión hacia los objetivos marcados.
	PLAN ESTRATEGICO DE MOSTOLES	El Plan Estratégico de Móstoles pretende aportar valor tanto en la gestión de lo tangible como de lo intangible, en el sentido de ubicar en un mismo nivel los proyectos más emblemáticos y las actuaciones que refuercen las redes sociales existentes en la comunidad. Lo más valioso de este Plan Estratégico es que posibilita introducir nuevos hábitos, nuevos instrumentos de gobernanza y un nuevo estilo en el gobierno de Móstoles, en el que los ciudadanos construyan junto con sus representantes un novedoso modelo de convivencia y de bienestar para su futuro.
	TRANSPARENCIA MUNICIPAL	El proyecto de Transparencia Municipal pretende impulsar y propiciar el aumento de la información que el Ayuntamiento de Móstoles ofrece a los ciudadanos y a la sociedad en su conjunto. Para ello se ha creado el Comité de Transparencia, cuya misión es cumplimentar el cuestionario que anualmente envía Transparencia España. Próximamente se pondrá en marcha el Portal Web de Transparencia. En la última evaluación del ITA 2012, el Ayuntamiento ha mejorado notablemente tanto su puntuación (90 puntos sobre 100) como su posición en el ranking (31 posición)
	CODIGO DE BUEN GOBIERNO	El código de buen gobierno es un documento que pretende promocionar los principios y valores del Buen Gobierno, en él se da a conocer los principios éticos que rigen la gestión político-administrativa. Existe un acuerdo de la Junta de Gobierno para elaborar un Código de Buen Gobierno de los miembros de la Corporación municipal con el máximo consenso de los grupos políticos de la oposición.

	PLAN ESTRATEGICO DE MODERNIZACION Y CALIDAD	Plan Estratégico de Modernización Administrativa y Calidad de los Servicios del Ayuntamiento de Móstoles pretende transformar la organización y gestión municipal, orientándola hacia la mejora continua de la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos de Móstoles. Sus objetivos son mejorar la Atención al Ciudadano; la Organización y Procesos; Sistemas y herramientas de Calidad, y la utilización de las Nuevas tecnologías para mejorar la administración.
	CARTAS DE SERVICIOS	Las Cartas de Servicios son documentos escritos elaborados para comunicar a los ciudadanos las actividades y servicios prestados, identificando los compromisos de calidad que el Ayuntamiento de Móstoles adquiere con el ciudadano. El 5 de febrero de 2013 la Junta de Gobierno Local aprobó el Sistema de elaboración y gestión de Cartas de Servicios y en la actualidad la Dirección de Modernización y calidad está elaborando la metodología a través de la cual se realizarán todas las cartas de servicios del Ayuntamiento de Móstoles.
	SAC MOSOTOLES	El SAC es un servicio de atención al ciudadano que se crea para atender de manera integral las demandas de información y las necesidades de tramitación o gestión de los ciudadanos con su Ayuntamiento. Actualmente se está elaborando el proyecto para su diseño y creación. Por otro lado se ha comenzado a definir el proceso básico de los diferentes trámites o gestiones, tanto de información como de tramitación que formarán parte de los diferentes canales
	MOSTOLES OPINA	En el ámbito de la elaboración del Plan Estratégico de Móstoles, se ha realizado una Encuesta de Percepción Ciudadana, que ha servido para conocer la opinión de los ciudadanos de Móstoles sobre su ciudad y calidad de vida, así como también para valorar los servicios municipales. Próximamente se presentará los resultados de la última encuesta denominada Tú Opinión Cuenta
	TRAMITES ONLINE	La Administración Electrónica pretende impulsar una serie de proyectos encaminados a posibilitar y facilitar el acceso de los ciudadanos a la administración municipal mediante el uso de los medios electrónicos, de acuerdo con la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. Los proyectos que se están llevando a cabo son: registro y archivo electrónico, entorno de aplicaciones de gestión documental y carpeta ciudadana. La implantación de estas soluciones permitirá agilizar los trámites, facilitar las relaciones entre el ciudadano y poner en marcha definitivamente el proyecto Móstoles tramita
	ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL	Mediante principios y criterios de diseño de estructuras organizativas y previa consulta, análisis y colaboración de las diferentes unidades de gestión de las áreas de gobierno y de coordinación, se elaborará la estructura orgánica y funcional de las diferentes concejalías y unidades administrativas del Ayuntamiento de Móstoles.
	**GESTIÓN POR PROCESOS**	La Gestión por procesos se basa en la identificación, análisis, revisión y mejora de todas las actividades del órgano o unidad administrativa, a través de sus procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Con ello se pretende asegurar la eficacia en el desarrollo de sus competencias y proporcionar un mejor servicio a los ciudadanos. Construir el Mapa de procesos del Ayuntamiento de Móstoles, es una de las primeras tareas para implantar la gestión por procesos y transformar gradualmente la organización y administración municipal hacia la mejora continua y la calidad de los servicios.

ANEXO I

Cuadro resumen de competencias de la Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local

El artículo 25 queda redactado como sigue:

2. El Municipio ejercerá en todo caso como competencias propias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, en las siguientes materias:

a) Urbanismo: planeamiento, gestión, ejecución y disciplina urbanística. Protección y gestión del Patrimonio histórico. Promoción y gestión de la vivienda de protección pública con criterios de sostenibilidad financiera. Conservación y rehabilitación de la edificación.

b) Medio ambiente urbano: en particular, parques y jardines públicos, gestión de los residuos sólidos urbanos y protección contra la contaminación acústica, lumínica y atmosférica en las zonas urbanas.

c) Abastecimiento de agua potable a domicilio y evacuación y tratamiento de aguas residuales.

d) Infraestructura viaria y otros equipamientos de su titularidad.

e) Evaluación e información de situaciones de necesidad social y la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social.

f) Policía local, protección civil, prevención y extinción de incendios.

g) Tráfico, estacionamiento de vehículos y movilidad. Transporte colectivo urbano.

h) Información y promoción de la actividad turística de interés y ámbito local.

i) Ferias, abastos, mercados, lonjas y comercio ambulante.

j) Protección de la salubridad pública.

k) Cementerios y actividades funerarias.

l) Promoción del deporte e instalaciones deportivas y de ocupación del tiempo libre.

m) Promoción de la cultura y equipamientos culturales.

n) Participar en la vigilancia del cumplimiento de la escolaridad obligatoria y cooperar con las Administraciones educativas correspondientes en la obtención de los solares necesarios para la construcción de nuevos centros docentes. La conservación, mantenimiento y vigilancia de los edificios de titularidad local destinados a centros públicos de educación infantil, de educación primaria o de educación especial.

El artículo 26 queda redactado como sigue:

«1. Los Municipios deberán prestar, en todo caso, los servicios siguientes:

a) En todos los Municipios: alumbrado público, cementerio, recogida de residuos, limpieza viaria, abastecimiento domiciliario de agua potable, alcantarillado, acceso a los núcleos de población y pavimentación de las vías públicas.

b) En los Municipios con población superior a 5.000 habitantes, además: parque público, biblioteca pública, mercado y tratamiento de residuos.

c) En los Municipios con población superior a 20.000 habitantes, además: protección civil, evaluación e información de situaciones de necesidad social y la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social, prevención y extinción de incendios e instalaciones deportivas de uso público.

d) En los Municipios con población superior a 50.000 habitantes, además: transporte colectivo urbano de viajeros y medio ambiente urbano.

3. Con el objeto de evitar duplicidades administrativas, mejorar la transparencia de los servicios públicos y el servicio a la ciudadanía y, en general, contribuir a los procesos de racionalización administrativa, generando un ahorro neto de recursos, la Administración del Estado y las de las Comunidades Autónomas podrán delegar, siguiendo criterios homogéneos, entre otras, las siguientes competencias:

a) Vigilancia y control de la contaminación ambiental.

b) Protección del medio natural.

c) Prestación de los servicios sociales, promoción de la igualdad de oportunidades y la prevención de la violencia contra la mujer.

d) Conservación o mantenimiento de centros sanitarios asistenciales de titularidad de la Comunidad Autónoma.

e) Creación, mantenimiento y gestión de las escuelas infantiles de educación de titularidad pública de primer ciclo de educación infantil.

f) Realización de actividades complementarias en los centros docentes.

g) Gestión de instalaciones culturales de titularidad de la Comunidad Autónoma o del Estado, con estricta sujeción al alcance y condiciones que derivan del artículo 149.1.28ª de la Constitución Española.

h) Gestión de las instalaciones deportivas de titularidad de la Comunidad Autónoma o del Estado, incluyendo las situadas en los centros docentes cuando se usen fuera del horario lectivo.

i) Inspección y sanción de establecimientos y actividades comerciales.

j) Promoción y gestión turística.

k) Comunicación, autorización, inspección y sanción de los espectáculos públicos.

l) Liquidación y recaudación de tributos propios de la Comunidad Autónoma o del Estado.

m) Inscripción de asociaciones, empresas o entidades en los registros administrativos de la Comunidad Autónoma o de la Administración del Estado.

n) Gestión de oficinas unificadas de información y tramitación administrativa.

o) Cooperación con la Administración educativa a través de los centros asociados de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

ANEXO II

Cuadro de afección del Plan de Gobierno

Hacia un Municipio Sostenible

5.3. Equidad, Economía de Recursos y Racionalización de Consumos Energéticos

Estado de desarrollo según la planificación actual: 60%

CE.231	*Diseñaremos un **Plan de Racionalización Energética** de Edificios Municipales*	Infraestructura y Mantenimiento
CE.232	*Impulsaremos el diseño, desarrollo y evaluación de un **Plan de ahorro y eficiencia energéticos de la Administración Pública***	Infraestructura y Mantenimiento

Un Ayuntamiento a Tu Servicio

6.2. Más Sociedad, mejor Gobierno

Estado de desarrollo según la planificación actual: 20%

CE.247	*Implantaremos **sistemas de control y autoevaluación de los servicios públicos** municipales*	Coordinación Estratégica, Institucional y Administración Pública
CE.250	***Optimizaremos y racionalizaremos la estructura organizativa del Ayuntamiento** para una mejor prestación de los servicios públicos*	Coordinación Estratégica, Institucional y Administración Pública

6.3. Un Gobierno Eficaz y Austero

Estado de desarrollo según la planificación actual: 20%

CE.254	*Diseñaremos un **plan estratégico de optimización del patrimonio público***	Movilidad y Patrimonio

Móstoles Ciudad Verde: Sostenibilidad Ambiental

5.3. Uso Eficiente de la Energía

Estado de desarrollo según la planificación actual: 40%

PE.53	*Logro de la eficiencia energética e implantación de las energías renovables en el alumbrado público y en los edificios de la Administración del Ayuntamiento de Móstoles y de sus entes y organismos*	Infraestructura y Mantenimiento/Medio Ambiente
PE.54	*Logro de la eficiencia energética y uso de las energías renovables en el transporte en la Administración del Ayuntamiento de Móstoles y en sus entes y organismos*	Infraestructura y Mantenimiento/Medio Ambiente
PE.55	*Mejorar la gestión de los recursos en las oficinas e instalaciones públicas*	Infraestructura y Mantenimiento/Medio Ambiente

Implantación del Plan

7.1. Fortalecimiento Institucional

Estado de desarrollo según la planificación actual: 20%

PE.70	*Redimensionar la estructura organizativa de la corporación municipal*	Coordinación Estratégica, Institucional y Administración Pública

ANEXO III

La siguiente ficha explicativa define de forma genérica cada uno de los campos y sus magnitudes.

Ficha explicativa

OBJETIVO ESTRATÉJICO nombre	OE0x
OBJETIVO OPERATIVO nombre	OO0x

INICIO	FINALIZACIÓN	DURACIÓN	REVISIÓN	AREA RESPONSABLE
fecha	fecha	semanas	C= concejal área responsable A= alcalde o comisión de proyectos estratégicos	nombre

RESPONSABLE	Responsable de desarrollo y control	DEDICACIÓN EN HORAS Totales (comunes)	Nº de horas (nº de horas en grupo)
EQUIPO	Grupo conformante.		
APOYO	Personal de apoyo no directivo		

DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Objeto. Exposición del objeto del objetivo **Objetivo** Objetivos principales a desarrollar	Descripción de acciones. Estas dependen del objetivo y su desarrollo

INDICADORES				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
Oe-oo-ind	Nombre del indicador	Periodicidad o fase de revisión	Valor meta	Margen de aceptación positivo
El último indicador es indicador de objetivo				

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA			
Partidas			Cantidad en €
Que se quiere ahorrar con la aplicación hasta 2017			Cantidad en €
% SOBRE OE	% SOBRE PLAN	TOTAL	€ rentabilidad futura posible
De coste	De coste	Coste de objetivo	€ que se pretenden ahorrar al final del desarrollo

ANEXO IV

Partidas presupuestarias de las áreas por anualidades (en euros)

OBJETIVOS Y GASTOS	ÁREA	ANUALIDAD 2014	ANUALIDAD 2014	ANUALIDAD 2014
01.01.	Mantenimiento			
Costes indirectos				
01.02.	Mantenimiento			
Costes indirectos			50	
01.03.	Mantenimiento			
Costes indirectos				150
Presentaciones en juntas de distrito				150
Exposición Pública				3.000
02.02.	Urbanismo			
Consultoría			1.500	
Costes indirectos			900	
02.03.	Urbanismo			
Consultoría			1.000	
Costes indirectos			150	
02.04.	Urbanismo			
Costes indirectos			200	
Presentaciones en juntas de distrito			500	
Exposición Pública			1.500	
02.06.	Urbanismo			
Costes indirectos				900
Presentaciones en juntas de distrito				500
Exposición Pública				3.500
03.01.	Urbanismo			
Consultoría (acuerdo con URJ)		1.500		
03.03.	Mantenimiento			
Costes de traslados			10.000	
Costes de adecuación			15.000	
03.04.	Presidencia			
Consultoría (beca con universidad)				24.000
03.05.	Urbanismo			
Consultoría (para primer año)			3.000	
ANUALIDADES		**1.500**	**33.800**	**32.200**

CONCEPTO	**TOTALES**
Consultoría	**31.000**
Costes indirectos	**4.300**
Presentaciones en juntas de distrito	**2.050**
Exposición Pública	**8.000**
Otros	**25.000**
TOTAL	**70.350**

ANEXO V

01.02.						
personal de apoyo	línea responsable	línea de equipo	reunión equipo	revisión política de área	revisión política alcaldía	semanas
	5,0	preparación de línea de trabajo			primer ciclo	1,0
100,0						3,0
	5,0					1,0
		reunión de planteamiento	2,0			1,0
	trabajo ind.	6,0				1,0
		reunión de puesta en común	2,0			1,0
	trabajo ind.	6,0				1,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
60,0	4,0	primer borrador				2,0
			primera revisión política	1,0	segundo ciclo	1,0
						1,0
	3,0	correcciones				1,0
		reunión de puesta en común	2,0			1,0
	trabajo ind.	6,0				1,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
60,0	3,0	segundo borrador				2,0
			segunda revisión política	1,0	tercer ciclo	1,0
						1,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
30,0	4,0	cierre de documento				1,0

250,0	24,0	18,0	12,0	2,0	-	24,0
horas	horas	horas	horas	reuniones	reuniones	semanas

01.03.						
personal de apoyo	línea responsable	línea de equipo	reunión equipo	revisión política de área	revisión política alcaldía	semanas
	4,0				primer ciclo	1,0
40,0		preparación de línea de trabajo				2,0
	3,0					1,0
		reunión de planteamiento	1,0			1,0
	trabajo ind.	6,0				1,0
		reunión de puesta en común	1,0			1,0
	trabajo ind.	5,0				1,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
30,0	3,0	primer borrador				2,0
			primera revisión política	1,0	segundo ciclo	1,0
	3,0	correcciones				1,0
		reunión de puesta en común	1,0			1,0
	trabajo ind.	5,0				1,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
20,0	3,0	segundo borrador				1,0
			segunda revisión política	1,0	tercer ciclo	1,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
30,0	4,0	cierre de documento				2,0
				elevación a estratégicos	1,0	5,0
120,0	20,0	16,0	9,0	2,0	1,0	28,0
horas	horas	horas	horas	reuniones	reuniones	semanas

02.01.						
personal de apoyo	línea responsable	línea de equipo	reunión equipo	revisión política de área	revisión política alcaldía	semanas
	5,0				primer ciclo	1,0
10,0		preparación de línea de trabajo				1,0
	2,0					1,0
		reunión de planteamiento	2,0			1,0
	trabajo ind.	6,0				1,0
		reunión de puesta en común	2,0			1,0
	trabajo ind.	6,0				1,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
15,0	8,0	primer borrador				1,0
			segunda revisión política	1,0	segundo ciclo	1,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
15,0	7,0	cierre de documento				1,0
				alcalde	1,0	1,0
						1,0
						1,0
40,0	22,0	12,0	8,0	1,0	1,0	16,0
horas	horas	horas	horas	reuniones	reuniones	semanas

02.02.						
personal de apoyo	línea responsable	línea de equipo	reunión equipo	revisión política de área	revisión política alcaldía	semanas
	2,0				primer ciclo	1,0
20,0		preparación de línea de trabajo				2,0
	1,0					1,0
		reunión de planteamiento	1,0			1,0
	trabajo ind.	30,0				3,0
		reunión de puesta en común	1,0			1,0
	trabajo ind.	30,0				3,0
		reunión de formalización	1,0			1,0
80,0	2,0	primer borrador				4,0
			segunda revisión política	1,0	segundo ciclo	1,0
						1,0
		reunión de formalización	1,0			1,0
20,0	1,0	cierre de documento				2,0
						1,0
				alcalde	1,0	1,0
						1,0
						1,0
120,0	6,0	60,0	4,0	1,0	1,0	26,0
horas	horas	horas	horas	reuniones	reuniones	semanas

02.03.						
personal de apoyo	línea responsable	línea de equipo	reunión equipo	revisión política de área	revisión política alcaldía	semanas
	5,0				primer ciclo	1,0
10,0		preparación de línea de trabajo				1,0
	3,0					1,0
		reunión de planteamiento	1,0			1,0
	trabajo ind.	6,0				2,0
		reunión de puesta en común	1,0			1,0
	trabajo ind.	6,0				1,0
		reunión de formalización	1,0			2,0
10,0	5,0	primer borrador				1,0
			primera revisión política	1,0	segundo ciclo ciclo de consultas externas	1,0 1,0
	3,0	correcciones				1,0
		reunión de puesta en común	1,0			1,0
	trabajo ind.	12,0				3,0
		reunión de formalización	1,0			1,0
10,0	5,0	segundo borrador				1,0
			segunda revisión política	1,0	tercer ciclo	1,0 1,0
		reunión de formalización	1,0			1,0
5,0	3,0	cierre de documento				1,0
35,0	24,0	24,0	6,0	2,0	-	24,0
horas	horas	horas	horas	reuniones	reuniones	semanas

02.04 Fase I						
personal de apoyo	línea responsable	línea de equipo	reunión equipo	revisión política de área	revisión política alcaldía	semanas
	2,0				primer ciclo	1,0
10,0		preparación de línea de trabajo				1,0
	3,0					1,0
		reunión de planteamiento	2,0			1,0
	trabajo ind.	20,0				3,0
		reunión de puesta en común	2,0			1,0
	trabajo ind.	10,0				2,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
15,0	8,0	primer borrador				1,0
					segundo ciclo	1,0
			segunda revisión política	1,0		1,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
15,0	7,0	cierre de documento				1,0

40,0	20,0	30,0	8,0	1,0	-	16,0
horas	horas	horas	horas	reuniones	reuniones	semanas

02.04. Fase II						
personal de apoyo	línea responsable	línea de equipo	reunión equipo	revisión política de área	revisión política alcaldía	semanas
	3,0				primer ciclo	1,0
10,0		preparación de línea de trabajo				1,0
	2,0					1,0
		reunión de planteamiento	1,0			1,0
	trabajo ind.	10,0				1,0
		reunión de puesta en común	2,0			1,0
	trabajo ind.	10,0				1,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
30,0	10,0	primer borrador				2,0
			primera revisión política	1,0	segundo ciclo ciclo de consultas externas	1,0 1,0
	2,0	correcciones				1,0
		reunión de puesta en común	2,0			1,0
	trabajo ind.	5,0				1,0
		reunión de formalización	1,0			1,0
20,0	10,0	segundo borrador				1,0
			segunda revisión política	1,0	tercer ciclo	1,0 1,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
10,0	10,0	cierre de documento				1,0
				elevación a estratégicos	1,0	4,0
70,0	37,0	25,0	10,0	2,0	1,0	25,0
horas	horas	horas	horas	reuniones	reuniones	semanas

02.05						
personal de apoyo	línea responsable	línea de equipo	reunión equipo	revisión política de área	revisión política alcaldía	semanas
	3,0				primer ciclo	1,0
10,0		preparación de línea de trabajo				1,0
	2,0					1,0
		reunión de planteamiento	1,0			1,0
	trabajo ind.	15,0				1,0
		reunión de puesta en común	2,0			1,0
	trabajo ind.	15,0				1,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
10,0	3,0	primer borrador				1,0
			primera revisión política	1,0	segundo ciclo ciclo de consultas externas	1,0 1,0
	2,0	correcciones				1,0
		reunión de puesta en común	2,0			1,0
	trabajo ind.	10,0				1,0
		reunión de formalización	1,0			1,0
10,0	5,0	segundo borrador				1,0
			segunda revisión política	1,0	tercer ciclo	1,0 1,0
	5,0	reunión de formalización	2,0			1,0
10,0	5,0	cierre de documento				1,0
				elevación a estratégicos	1,0	4,0
40,0	25,0	40,0	10,0	2,0	1,0	24,0
horas	horas	horas	horas	reuniones	reuniones	semanas

02.06.						
personal de apoyo	línea responsable	línea de equipo	reunión equipo	revisión política de área	revisión política alcaldía	semanas
	5,0				primer ciclo	1,0
10,0		preparación de línea de trabajo				1,0
	5,0					1,0
		reunión de planteamiento	2,0			1,0
	trabajo ind.	20,0				2,0
		reunión de puesta en común	3,0			1,0
	trabajo ind.	30,0				2,0
		reunión de formalización	2,0			1,0
50,0	40,0	primer borrador				4,0
			primera revisión política	2,0	segundo ciclo ciclo de consultas externas	1,0
	20,0	correcciones				1,0
		reunión de puesta en común	3,0			2,0
	trabajo ind.	20,0				3,0
		reunión de formalización	2,0			2,0
100,0	40,0	segundo borrador				1,0
			segunda revisión política	2,0	tercer ciclo	4,0
		reunión de formalización	3,0			1,0
50,0	40,0	cierre de Borrador				1,0
				elevación a pleno	1,0	4,0
	20,0	correcciones			cuarto ciclo	5,0
		reunión de puesta en común	3,0			2,0
	trabajo ind.	20,0				1,0
		reunión de formalización	2,0			2,0
50,0	40,0	Cierre de documento				1,0
260,0	210,0	90,0	20,0	4,0	1,0	4,0
horas	horas	horas	horas	reuniones	reuniones	50,0 semanas

03.04.						
personal de apoyo	línea responsable	línea de equipo	reunión equipo	revisión política de área	revisión política alcaldía	semanas
	3,0				primer ciclo	1,0
4,0		preparación de línea de trabajo				1,0
	2,0					1,0
		reunión de planteamiento	1,0			1,0
	trabajo ind.	3,0				1,0
		reunión de puesta en común	1,0			1,0
	trabajo ind.	3,0				1,0
		reunión de formalización	1,0			1,0
10,0	3,0	primer borrador				1,0
			primera revisión política	1,0	segundo ciclo	1,0
	2,0	correcciones				1,0
		reunión de puesta en común	1,0			1,0
	trabajo ind.	3,0				1,0
		reunión de formalización	1,0			1,0
10,0	2,0	segundo borrador				1,0
			segunda revisión política	1,0	tercer ciclo	1,0
		reunión de formalización	1,0			1,0
6,0	2,0	cierre de documento				1,0
				elevación a estratégicos	1,0	5,0
30,0	14,0	9,0	6,0	2,0	1,0	25,0
horas	horas	horas	horas	reuniones	reuniones	semanas

03.06.						
personal de apoyo	línea responsable	línea de equipo	reunión equipo	revisión política de área	revisión política alcaldía	semanas
	3,0				primer ciclo	1,0
4,0		preparación de línea de trabajo				1,0
	2,0					1,0
		reunión de planteamiento	1,0			1,0
	trabajo ind.	3,0				1,0
		reunión de puesta en común	1,0			1,0
	trabajo ind.	3,0				1,0
		reunión de formalización	1,0			1,0
10,0	3,0	primer borrador				1,0
			primera revisión política	1,0	segundo ciclo	1,0
	2,0	correcciones				1,0
		reunión de puesta en común	1,0			1,0
	trabajo ind.	3,0				1,0
		reunión de formalización	1,0			1,0
10,0	2,0	segundo borrador				1,0
			segunda revisión política	1,0	tercer ciclo	1,0
		reunión de formalización	1,0			1,0
6,0	2,0	cierre de documento				1,0
				elevación a estratégicos	1,0	5,0
30,0	14,0	9,0	6,0	2,0	1,0	25,0
horas	horas	horas	horas	reuniones	reuniones	semanas

ANEXO VI

Cuadro de indicadores.

INDICADORES 01.01				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
	Se establecerán cuando se adjudique Económicos De plazo			
	Resumen			
INDICADORES 01.02.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
01-02-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	17%
01-02-02	Cumplimiento de plazo	mensual	24	+3
01-02-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	3	+1
01-02	60%+30%+10%	final	100%	-15%
INDICADORES 01.03.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
01-03-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	17%
01-03-02	Cumplimiento de plazo	mensual	24	+3
01-03-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	3	+1
01-03	60%+30%+10%	final	100%	-15%
INDICADORES 02.01.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
02-01-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	20%
02-01-02	Cumplimiento de plazo	mensual	16	+2
02-01-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	2	+1
02-01	20%+30%+50%	final	100%	-20%
INDICADORES 02.02.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
02-02-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	20%
02-02-02	Cumplimiento de plazo	mensual	26	+3
02-02-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	2	+1
02-02-04	Alcance de objetivo m^2 liberados (1200)	Final	100%	30%
02-01	10%+10%+30%+50%	final	100%	20%
INDICADORES (fase I) 02.03.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
02-03-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	17%
02-03-02	Cumplimiento de plazo	mensual	24	+3
02-03-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	3	+1
02-03	40%+30%+30%	final	100%	25%
INDICADORES 02.04.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
02-04-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 ciclo/fase	100%	9%
02-04-02	Cumplimiento de plazo	Mes/fase	16/25	+2/+3
02-04-03	Revisiones de dirección política	1 ciclo/fase	2/3	+1/0
02-04	(30%(50%+40%+10%))+(70%(40%+10%+50%))	final	100%	10%
INDICADORES 02.05.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
02-05-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	17%
02-05-02	Cumplimiento de plazo	mensual	16	+2
02-05-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	3	+1
02-05	3+2+5	final	10	-2.5
INDICADORES02.06.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
02-06-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	10%
02-06-02	Cumplimiento de plazo	mensual	50	+4
02-06-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	5	0
02-06	30%+10%+60%	final	100%	-10%
INDICADORES 03.01.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
03-01-01	Cumplimiento de plazo	final	16	+2
03-01-02	Revisar tres espacios por área de estudio.	final	21	-3
02-01	25%+75%	final	100%	-15%
INDICADORES 03.02.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
03-02-01	Evaluar todos los espacios cedidos	final	100%	5%
03-02-02	Cumplimiento de plazo	mensual	16	+1
03-02-03	Revisión de dirección política	1 final	1	0
02-01	70%+20%+10%	final	100%	5%

INDICADORES 03.03.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
03-03-01	Coste gastado/Coste liberado(dos años)	Final	Menor de 1	
03-03-02	Coste gastado/coste presupuestado	final	Menor de 1	
03-03	75%+25%	final	2 o menos	
INDICADORES 03.04.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
03-04-01	Espacios revisados sobre cedidos.	Final B	100%	10%
03-04-02	Desviaciones sobre convenios(para posterior anual)	Final B	%	
03-04-03	Corrección de desviaciones	Final B	100%	25%
03-04-04	Realización de C sobre 03.01. Mantenimiento de intensidad	Final C	100%	-5%/ +20%
03-04	20%+10%+30%+40%	final	100%	-10%
INDICADORES 03.05.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
03-05-01	Concesiones revisadas	Final ciclo	100%	15%
03-05-02	Cumplimiento de plazo	Final ciclo	10 semana	+2
03-05-03	Cumplimiento de obligaciones (en €)	Final ciclo	100%	-10%
03-05	30%+10%+60%	final	100%	-10%
INDICADORES 03.06.				
CÓDIGO	TITULO	REVISIÓN	OBJETIVO	TOLERANCIA
03-06-01	Asistencia de equipo a reuniones de ciclo	1 por ciclo	100%	17%
03-06-02	Cumplimiento de plazo	mensual	25	+3
03-06-03	Revisiones de dirección política	1 por ciclo	3	+1
03-06	40%+30%+30%	final	100%	-20%

Y la ponderación entre objetivos operativos es la siguiente:

OE1		**MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS EDIFICIOS E INSTALACIONES MUNICIPALES**
	01	50%
	02	20%
	03	30%
OE2		**REORGANIZAR LA RED DE EDIFICIOS MUNICIPALES**
	01	10%
	02	10%
	03	10%
	04	20%
	05	20%
	06	30%
OE3		**PUESTA EN VALOR DE LA CESIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESPACIOS MUNICIPALES**
	01	15%
	02	15%
	03	15%
	04	20%
	05	15%
	06	20%