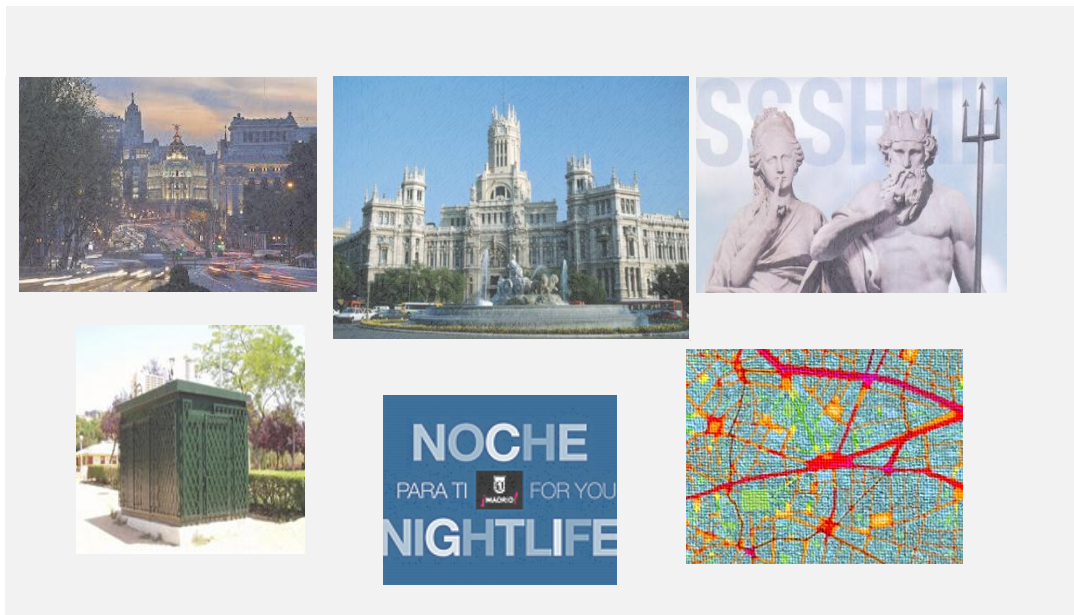




**Plan de mejora en la lucha contra la  
contaminación acústica y otras molestias  
producidas por las actividades económicas en la  
Ciudad de Madrid**



*Susana Rodríguez León  
Jefa de Servicio de Disciplina Ambiental  
Máster en Dirección Pública 2012-2013. INAP  
Madrid, 9 de octubre de 2013*

## **Agradecimientos**

Sinceramente, pienso que esta es la parte más importante de este Plan. Ningún proyecto vital ni profesional es posible sin la colaboración de otras personas. En momentos de incertidumbre, de crisis, de cambio, es especialmente importante ser conscientes de que la inteligencia colectiva multiplica la que se obtendría de la suma de todas ellas. Esta es, además, la gran conclusión que he obtenido tras los meses de (¡enorme!) trabajo en el Máster de Dirección Pública del INAP.

Aprovechando la ventaja de que en este capítulo no hay establecido un límite de palabras y a riesgo de que esto pueda parecer la entrega de premios de una gala de cine, tengo que agradecer el trabajo, apoyo y comprensión de muchas personas:

- A mi FAMILIA, por su colaboración, el respaldo permanente y por el pequeño abandono que han sufrido con tanta paciencia.
- A todos mis COMPAÑEROS del Servicio de Disciplina Ambiental por todo su esfuerzo y voluntad de mejora y, en especial, al equipo de mejora, a Abigail, Ana, José Miguel, Pilar y Laura, con los que sigo contando para avanzar cada día.
- Al INAP y sus profesionales, por su inestimable labor y su ejemplo de mejora.
- A mi tutor, por su experiencia, disponibilidad, y su magnífica labor de *coach*.
- A mis compañeros del máster, grandes profesionales de la dedicación y el esfuerzo, sin los que hubiera sido imposible obtener el gran aprendizaje de este curso, el valor de las redes de personas, y que me han dado la enorme satisfacción de formar parte de esa RED.
- A todos los servidores públicos que, pese a la multitud de circunstancias adversas de las que están rodeados, nunca han perdido el objetivo de su misión y se esfuerzan diariamente por alcanzarlo: el SERVICIO PÚBLICO.

## Índice

### Resumen ejecutivo

#### 1. Introducción

#### 2. Diagnóstico

##### 2.1. Contexto

###### 2.1.1. Contexto externo

###### 2.1.1.1. Ciudad y condiciones del medio ambiente urbano

###### 2.1.1.2. Ciudad y desarrollo económico

###### 2.1.2. Contexto organizativo y competencial

###### 2.1.2.1. Actuaciones del Ayuntamiento

###### 2.1.2.2. Actuaciones de mejora en el Servicio de Disciplina Ambiental

##### 2.2. Contexto normativo: marco jurídico

##### 2.3. Problema

###### 2.3.1. Percepción ciudadana

###### 2.3.1.1. Percepción de los ciudadanos: Encuesta 2012 de satisfacción

###### 2.3.1.2. Percepción de los usuarios del servicio

###### 2.3.1.3. Posición de los *stakeholders*

###### 2.3.1.3.1. Posición de los afectados por las inmisiones

###### 2.3.1.3.2. Posición de los titulares de actividades

###### 2.3.2. Percepción de la organización

###### 2.3.2.1. Percepción del propio servicio administrativo

###### 2.3.3. Proyección del horizonte inmediato

##### 2.4. Causas y consecuencias del problema

###### 2.4.1. Causas

###### 2.4.1.1. Causas jurídicas y procedimentales

###### 2.4.1.1.1. Procedimiento largo y garantista

###### 2.4.1.1.2. Inadecuación del procedimiento sancionador como medio de control

###### 2.4.1.1.3. Inexistente regulación de mecanismos de subrogación en el requerimiento

###### 2.4.1.1.4. Insuficiencia e inadecuación de medidas coercitivas

###### 2.4.1.2. Organización y visión

###### 2.4.1.2.1. Falta de visión de proceso

###### 2.4.1.2.2. Falta de orientación a la corrección como objetivo

###### 2.4.1.2.3. Problemas de gestión interna

###### 2.4.1.3. Recursos tecnológicos

###### 2.4.1.4. Recursos humanos y materiales

###### 2.4.1.4.1. Recursos humanos

###### 2.4.1.4.2. Recursos materiales

###### 2.4.1.5. Comunicación

###### 2.4.2. Consecuencias

###### 2.4.3. DAFO

### **3. Plan de mejora**

#### **3.1. Estrategias y objetivos**

3.1.1. Planificación en el Ayuntamiento de Madrid

3.1.2. Desarrollo del plan: líneas estratégicas, objetivos estratégicos y objetivos operativos

#### **3.2. Herramientas**

#### **3.3. Implantación**

3.3.1. Recursos necesarios

3.3.1.1. Recursos tecnológicos

3.3.1.2. Costes de campañas de divulgación, concienciación y promoción

3.3.1.3. Costes de personal para la implantación

3.3.1.4. Recursos normativos

3.3.2. Cronograma

#### **3.4. Evaluación**

3.4.1. Evaluación del seguimiento

3.4.2. Evaluación de los resultados del Plan de mejora

### **4. Bibliografía**

### **Anexos**

**Anexo I.** Contexto externo. Datos estadísticos sobre locales de negocio. INE

**Anexo II.** Contexto organizativo. Organigrama del Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad

**Anexo III.** Ficha del proceso de disciplina ambiental

**Anexo IV.** Contexto normativo. Relación de normas aplicables

**Anexo V.** Estadística de reclamaciones e incidencias de tramitación

**Anexo VI.** Recursos contencioso-administrativos interpuestos contra expedientes de disciplina ambiental 2008/2012

**Anexo VII.** Resultados de sentencias recaídas sobre expedientes de disciplina ambiental 2008/2012

**Anexo VIII.** Percepción del Servicio. Encuesta realizada a los trabajadores del Servicio de Disciplina Ambiental

**Anexo IX.** Datos sobre las liquidaciones emitidas por sanciones de disciplina ambiental e importes cobrados 2006/2012

**Anexo X.** Importe de las devoluciones de ingresos indebidos por sanciones de disciplina ambiental

**Anexo XI.** Tiempos de tramitación de procedimientos

**Anexo XII.** Diagrama de causas y efectos

**Anexo XIII.** Propuesta de redacción normativa de nuevos procedimientos de medidas correctoras y de restablecimiento de la legalidad

**Anexo XIV.** Gráfico de los nuevos procedimientos

**Anexo XV.** Cronograma en Diagrama de Gantt desarrollado por actuaciones

## Resumen ejecutivo

El presente plan viene **motivado** por la encomienda del Director General de Control Ambiental, Transportes y Aparcamientos mediante Resolución aprobada el 22/04/2013, advertida la inadecuación entre el esfuerzo y los recursos administrativos dedicados a resolver las denuncias de ruidos y molestias en los domicilios, por una parte, y los resultados de las actuaciones y la percepción ciudadana, por otra.

Su **objetivo** es mejorar la actuación administrativa en la resolución del conflicto de derechos existente entre el derecho al descanso y la calidad de vida de los ciudadanos afectados por la contaminación acústica y otras emisiones molestas producidas por los establecimientos, y el del desarrollo óptimo de las actividades económicas de la ciudad.

El **ámbito** de aplicación de este documento es el control ambiental de las actividades en funcionamiento en el conjunto de la ciudad, una vez han obtenido licencia o presentado declaración responsable. Si bien las actuaciones se centran en las competencias del Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad, se proponen actuaciones de coordinación y colaboración administrativa con otros órganos competentes en la intervención sobre actividades, dentro de la filosofía de una gestión por procesos.

Amén de la observación y la experiencia, en la **metodología** seguida se han analizado diversas fuentes de información, realizado una encuesta entre el personal del Servicio de Disciplina Ambiental, valorado los antecedentes de planificación de la organización para engarzar el plan de mejora en ellos, y utilizado **herramientas** múltiples para realizar un diagnóstico riguroso del problema y determinar las mejores medidas aplicables, tales como el trabajo en equipo, la elaboración de un DAFO, un diagrama de causas/ efectos (SICAUA), la gestión por procesos, un ciclo de mejora PDCA, diagrama SIPOC o un diagrama de Gantt, entre otros.

El **marco contextual** en el que se desenvuelven las actividades se caracteriza por la crisis económica, la incertidumbre y la complejidad técnica, competencial y normativa. La liberalización del ejercicio de las actividades con la supresión del régimen de licencia previa requerirá de mejores y más ágiles recursos en su control posterior. Las políticas de transparencia, de impulso a la administración electrónica y de racionalización imponen orientar los recursos administrativos al ciudadano y a la eficiencia. La mayor sensibilización ciudadana por los problemas ambientales y la demanda de intervención administrativa exigirá respuestas y responsabilidades.

La afección de derechos constitucionales y la producción de molestias exigen la intervención administrativa municipal en el ejercicio de sus competencias irrenunciables para garantizar la calidad de vida en la ciudad. Las actividades económicas que son denunciadas por ruidos, humos, olores y otros agentes contaminantes son, a su vez, protagonistas de la vida económica de la ciudad. En particular, las actividades de hostelería, ocio nocturno y comercio juegan un importante papel en el sector turístico, generador de empleo y marca de imagen de Madrid. La promoción e impulso a las actividades se lleva a cabo muy activamente por el Ayuntamiento a través de diversas políticas. La organización ha de perseguir sus objetivos desde una visión holística, de modo que no haya contradicción entre las diferentes actuaciones sectoriales.

Existe un **problema** consistente en un **conflicto de intereses** entre el derecho de los ciudadanos a disfrutar de un medio ambiente adecuado, a la tranquilidad y el derecho al descanso, es decir, a la calidad de vida en la ciudad, y el desarrollo y promoción de las actividades que son, a su vez, los intereses económicos de la ciudad. Ese conflicto es un problema social que no se soluciona de una manera efectiva, ágil, eficaz, ni con la equidad necesaria, a través de la actuación administrativa municipal.

El problema se define desde una perspectiva poliédrica que incluye la percepción ciudadana, la de los usuarios del servicio y de los *stakeholders* representativos de las dos vertientes del conflicto, que manifiestan unánimemente su insatisfacción por los resultados de la actuación administrativa, aunque apuntan a diferentes razones. El Defensor del Pueblo lanza duras críticas a la Administración. En la propia organización municipal también hay conciencia de la necesidad de introducir mejoras y de reorientar la intervención, y se advierte lo dilatado del proceso hasta llegar a la resolución de los problemas denunciados.

En el diagnóstico del problema se diseccionan las causas de tipo jurídico-procedimental, organizativo, tecnológico, como relativas a los recursos y la comunicación, y se les atribuyen las consecuencias que comportan tanto para las partes implicadas como para la propia Administración, que ve deslegitimada su actuación.

El plan, que tiene como **finalidad resolver el conflicto de intereses entre el derecho al descanso, la calidad de vida y el desarrollo de las actividades económicas** en la Ciudad de Madrid, se vincula con el Mapa Estratégico de la Ciudad.

Se ha estructurado sobre **tres líneas** estratégicas: garantizar el derecho al descanso y a un ambiente adecuado con una respuesta ágil y eficaz; garantizar el desarrollo de las actividades económicas cívicas y responsables, e implantar la gestión del cambio y la calidad como factor para el logro de las líneas anteriores, y que se despliegan en 8 objetivos estratégicos, 15 operativos y múltiples actuaciones.

Las dos primeras líneas estratégicas se proyectan hacia el público objetivo: ciudadanos y actividades económicas.

En relación con los **ciudadanos afectados** en su derecho a un medio ambiente adecuado se ha de lograr una respuesta administrativa ágil y eficaz, en la que se reduzcan los tiempos desde la presentación de la denuncia hasta la efectiva resolución del problema. Si la solución no se alcanza en **plazos razonables**, se produce una lesión en los derechos ciudadanos cuya garantía es deber del poder público. Para ello se propone actuar solicitando una modificación legal de los procedimientos vigentes, así como en la gestión interna de la tramitación.

La aplicación del principio de **transparencia**, publicitando los requerimientos de corrección de deficiencias mediante un Registro de Medidas Correctoras, operará para evitar las maniobras que emplean ciertos titulares de actividades para eludir su responsabilidad mediante sucesivas transmisiones de licencias. Los ciudadanos podrán conocer el estado de los locales a través de una herramienta tan potente como el Censo de Locales y Actividades de la Ciudad de Madrid, y el interesado en adquirir un establecimiento podrá tener conocimiento y subrogarse en el deber de corregir.

La eficacia de la intervención se consigue con el cese efectivo de la afección. Para ello, se prevé introducir procedimientos dirigidos directamente al cese de la actividad o a la suspensión del foco emisor como resultado prioritario de la actuación de control ambiental.

Desde la perspectiva de las **actividades**, las líneas de actuación se dirigen a favorecer su óptimo funcionamiento, desde su comportamiento respetuoso y responsable, priorizando las actuaciones correctoras sobre las sancionadoras y coordinando la actuación de las diversas instancias administrativas responsables del control de actividades desde la filosofía de un proceso orientado a su destinatario, reduciendo cargas administrativas y ahondando en la seguridad jurídica.

Para incentivar el disfrute de un ocio cívico y responsable se propone también la puesta en marcha de campañas de sensibilización ciudadana y de un proyecto de concesión de distintivos de calidad para establecimientos excelentes en su respeto a la normativa municipal.

La tercera línea estratégica, de carácter **horizontal**, constituye una base para las anteriores, sustentando la actuación administrativa sobre los cuatro pilares que conforman las personas de la organización, implicadas y capacitadas; la visión estratégica del proceso y la coordinación de todos los actores; la orientación al ciudadano introduciendo la gestión electrónica de expedientes, la transparencia y la mejora de la comunicación, así como la eficiencia en la gestión de los recursos.

El esquema con la enumeración del conjunto de las líneas, objetivos estratégicos y objetivos operativos se presenta en la página siguiente.

Las acciones previstas se podrán realizar mediante la conjunción de **recursos** personales, fundamentalmente propios; de recursos tecnológicos, responsabilidad del IAM, aunque muchos de los desarrollos ya se encuentran implementados; de recursos “informativos” como campañas de concienciación ciudadana y promoción de establecimientos responsables y, finalmente, de recursos normativos que deben aprobarse. Todo ello en un **marco temporal** de tres años, en un desarrollo pormenorizado por acciones que se recoge en el diagrama de Gantt.

El **seguimiento** de su desarrollo se realizará trimestralmente, mediante el control de acciones en un cuadro de seguimiento, a través de un comité estratégico y otro operativo, y teniendo en cuenta los indicadores de eficacia, eficiencia, flexibilidad e impacto y los estándares aprobados, entre los que destaca la satisfacción ciudadana con la actuación de control del ruido.

En suma, y recordando a Javier de Burgos, hacer bien es la incumbencia esencial de la Administración. Nada debe movernos más en nuestro quehacer diario que el bienestar de los ciudadanos, a cuya realización debemos enfocar todos nuestros esfuerzos y recursos. Garantizar la buena convivencia ciudadana y legitimar a los ojos de los ciudadanos la labor de los poderes públicos es el objetivo último que persigue este plan, a partir de una concepción no sancionadora, sino reparadora y correctora de las disfunciones que impiden la convivencia de las personas y de los derechos en conflicto, bajo una perspectiva de análisis global y estratégico que huya de las aproximaciones sesgadas, fragmentarias y unilaterales.

| Resolver el conflicto entre el derecho al descanso, a la calidad de vida y el desarrollo de las actividades económicas |                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Línea estratégica 1                                                                                                    | Garantizar el derecho al descanso y a un ambiente adecuado con una respuesta ágil y eficaz   |
| Objetivo estratégico 1                                                                                                 | Reducir los tiempos de resolución de la afección ambiental                                   |
| Objetivo operativo 1                                                                                                   | Simplificar los procedimientos mediante una modificación normativa                           |
| Objetivo operativo 2                                                                                                   | Mejorar la gestión de las notificaciones                                                     |
| Objetivo operativo 3                                                                                                   | Identificar con fiabilidad los elementos esenciales del expediente                           |
| Objetivo operativo 4                                                                                                   | Implementar sistemas de seguimiento de expedientes                                           |
| Objetivo estratégico 2                                                                                                 | Combatir con eficacia los incumplimientos                                                    |
| Objetivo operativo 1                                                                                                   | Implantar medidas coercitivas orientadas a la efectiva resolución del problema               |
| Objetivo operativo 2                                                                                                   | Dotar de transparencia a los requerimientos para impedir la evasión de responsabilidad       |
| Línea estratégica 2                                                                                                    | Favorecer el desarrollo de actividades económicas cívicas y responsables                     |
| Objetivo estratégico 1                                                                                                 | Mejorar la proporcionalidad e impactos de la actuación administrativa                        |
| Objetivo operativo 1                                                                                                   | Priorizar las actuaciones correctoras                                                        |
| Objetivo operativo 2                                                                                                   | Garantizar la seguridad jurídica en la intervención administrativa                           |
| Objetivo estratégico 2                                                                                                 | Incentivar el disfrute de un ocio cívico y responsable                                       |
| Objetivo operativo 1                                                                                                   | Concienciar a los ciudadanos en el disfrute de un ocio compatible con el derecho al descanso |
| Objetivo operativo 2                                                                                                   | Conceder distintivos de calidad a las actividades cívicas y sostenibles                      |
| Línea estratégica 3                                                                                                    | Implantar la gestión del cambio y la calidad para el logro de las líneas estratégicas        |
| Objetivo estratégico 1                                                                                                 | Gestionar las personas en apoyo de la estrategia                                             |
| Objetivo operativo 1                                                                                                   | Capacitar e implicar a las personas con la misión de la organización                         |
| Objetivo estratégico 2                                                                                                 | Incorporar una visión transversal en apoyo de la estrategia                                  |
| Objetivo operativo 1                                                                                                   | Alinear y coordinar a los actores que intervienen en el proceso                              |
| Objetivo estratégico 3                                                                                                 | Gestionar la tecnología en apoyo de la estrategia y orientarse al ciudadano                  |
| Objetivo operativo 1                                                                                                   | Gestionar electrónicamente los expedientes                                                   |
| Objetivo operativo 2                                                                                                   | Mejorar la comunicación al ciudadano y aplicar la transparencia                              |
| Objetivo estratégico 4                                                                                                 | Ser eficientes para mejorar resultados con menos recursos                                    |
| Objetivo operativo 1                                                                                                   | Adoptar medidas para reducir gastos y hacer efectivos los ingresos                           |

## 1. Introducción

El presente plan se elabora a raíz de la encomienda efectuada por el Director General de Control Ambiental, Transportes y Aparcamientos por Resolución aprobada el 22/04/2013, advirtiéndose la inadecuación entre el esfuerzo y los recursos administrativos dedicados a resolver las denuncias de ruidos y molestias en los domicilios, los resultados de las actuaciones y la percepción ciudadana.

Su **objetivo** es mejorar la efectividad de la actuación administrativa en la resolución del conflicto de derechos surgido de las afecciones al derecho al descanso y a la calidad de vida de los ciudadanos que se produce con el funcionamiento de las actividades económicas, y el óptimo desarrollo de la actividad económica de la ciudad.

El **problema** se ha identificado a través del análisis de información publicada en medios de comunicación, contenida en páginas web y expuesta en reuniones con los grupos afectados, estadísticas, documentos de organismos oficiales e informes administrativos. Asimismo, se ha atendido a la propia experiencia administrativa y se ha realizado una encuesta interna al personal del servicio, se ha elaborado un diagrama de causa-efecto y un análisis DAFO.

El ámbito de aplicación de este documento es el del **control ambiental de las actividades en funcionamiento en el conjunto de la ciudad**, una vez han obtenido licencia o presentado declaración responsable. Si bien las actuaciones se centran en las competencias del Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad, se proponen actuaciones de coordinación y colaboración administrativa con otros órganos competentes en la intervención sobre actividades, dentro de la filosofía de una gestión por procesos.

El **marco** en el que se desenvuelven las actividades se caracteriza por la crisis económica, la incertidumbre y la complejidad técnica, normativa, de determinación de competencias, etc. La liberalización del ejercicio de las actividades requerirá de mejores y más ágiles recursos en el control posterior a su funcionamiento. Las políticas de transparencia, de racionalización y sostenibilidad imponen orientar los recursos administrativos al ciudadano y a la eficiencia. La mayor sensibilización ciudadana por los problemas ambientales y la demanda de intervención administrativa exigirá respuestas o devendrá en responsabilidades.

La estructura que presenta este documento es la siguiente:

El capítulo 2 se dedica al **diagnóstico**. Para identificar el problema se analiza el contexto externo, ofreciendo una visión del entorno desde el doble eje de ciudad y medio ambiente urbano, y de ciudad y desarrollo económico; seguidamente, el contexto interno, que abarca el organizativo y competencial, con las actuaciones de mejora precedentes, y el marco jurídico. Se recoge la percepción del problema desde diversas perspectivas, externas y de la propia organización. Se analiza también cuál es el horizonte inmediato que incidirá en el problema. El capítulo 2.4 comienza por detectar las causas del problema, clasificándolas por su etiología, para enumerar posteriormente las consecuencias que producen.

La segunda parte del documento consiste en el propio **Plan de Mejora**, que se articula en tres líneas estratégicas, entroncadas, a su vez, con el Mapa Estratégico de la Ciudad de Madrid, a través del objetivo estratégico “Ciudad y Calidad de Vida”. De las 3 líneas surgen 8 objetivos estratégicos, 15 objetivos operativos y múltiples actuaciones.

Las herramientas utilizadas para formular el diagnóstico y elaborar el plan se recogen en el capítulo 3.2, y en el 3.3 se desarrolla su implantación, enumerándose los diferentes recursos y planificándose temporalmente mediante un cronograma, que se detalla a nivel de actuaciones y se despliega en un periodo de tres años. A la evaluación del seguimiento y de los resultados del plan, detallando los indicadores correspondientes, se dedica el último capítulo. Finalmente, los anexos recogen información complementaria relevante para la comprensión del documento.

## 2. Diagnóstico

El diagnóstico consiste en identificar el mal o problema que nos afecta, al producirse una brecha entre la situación deseada y la realidad. Para definirlo, es preciso partir de la descripción del **contexto externo e interno** en el que nos situamos.

### 2.1. Contexto

El contexto en el que nos ubicamos se caracteriza por:

- ❖ Complejidad técnica, jurídica, económica y social.
- ❖ Dicotomía de intereses afectados.
- ❖ Velocidad de los cambios.
- ❖ Escasez de recursos.
- ❖ Para su comprensión requiere de pensamiento global, visión integral de la organización y descubrimiento del entorno.

Seguidamente, se analiza el contexto externo, configurado por la dicotomía de intereses afectados (calidad de vida ciudadana y desarrollo de las actividades económicas), así como el organizativo y competencial y el normativo.

Ilustración 1. Visión global de las políticas de la Ciudad.



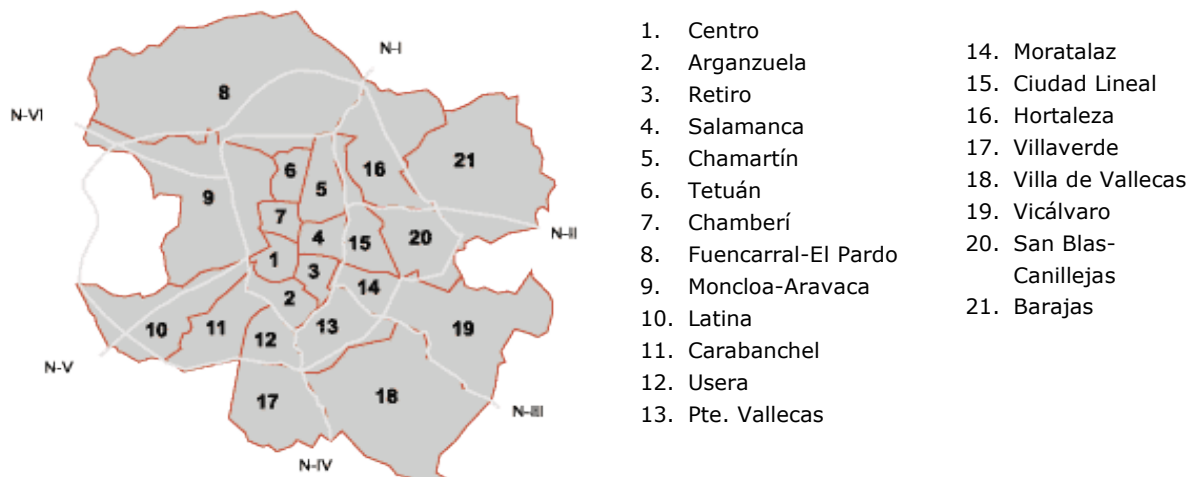
Fuente: Munimadrid

### 2.1.1. Contexto externo

Como punto de partida, bucearemos en los datos de la ciudad relevantes para nuestro objetivo e identificaremos el **dónde**.

La Ciudad de Madrid se organiza territorialmente en 21 distritos.

Ilustración 2. Organización desconcentrada en distritos.



Debemos realizar un análisis prospectivo del entorno o conjunto de elementos externos a nuestra organización y que son relevantes para su actuación.

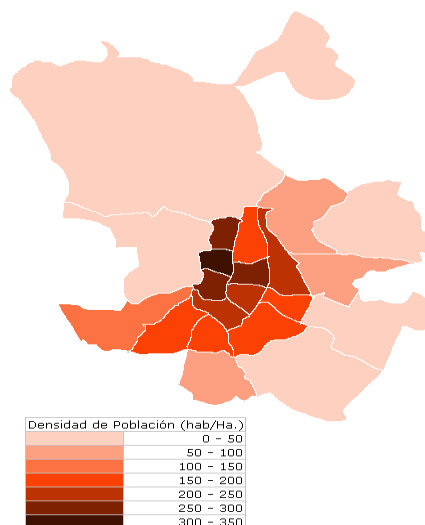
El entorno externo de la política de control o disciplina ambiental se asienta sobre **dos vectores**:

- ❖ Los **ciudadanos** (vecinos o también transeúntes) que ostentan un derecho a disfrutar del derecho a un medio ambiente adecuado.
- ❖ Los **titulares de actividades económicas**, que desarrollan sus actividades en la ciudad en ejercicio de su libertad de empresa y en un entorno actual de crisis.

Los datos objetivos de la ciudad relativos a dichos ámbitos se presentan a continuación, siendo relevantes tanto las magnitudes en números absolutos, como su distribución territorial y su evolución temporal.

Los habitantes empadronados a 1 de abril de 2013 eran 3.205.822, según la Dirección General de Estadística del Ayuntamiento de Madrid (DGE). La densidad de población es de 5.334,77 hab/km<sup>2</sup>. La población no se reparte uniformemente por la ciudad, y las zonas más densamente pobladas se sitúan en la almendra central y su entorno. Por distritos, los más densamente poblados son Chamberí con 321 hab/Ha., Centro con 286, Tetuán con 284 y Salamanca con 280.

**Ilustración 3. Distribución de la densidad de población en Madrid.**



Fuente: Munimadrid

Además de los habitantes de la ciudad, Madrid ejerce una gran atracción de población exterior. Según un estudio del Observatorio de la Ciudad de 2009, es posible calcular que la población flotante ronda 1,4 millones de personas, esto es, quienes acuden a la ciudad por motivos laborales (*commuters*), estudios, ocio, turismo y gestiones, quienes generan impactos positivos sobre la economía, pero también ejercen presión sobre los recursos físicos y financieros y sobre el medio ambiente urbano.

11

El **Censo de Locales y Actividades de la Ciudad de Madrid** (en adelante, CLA), implantado en 2012 por el Ayuntamiento (DGE), contabiliza 122.400 locales con puerta de calle y unas 500 agrupaciones de locales en mercados o galerías comerciales, que pueden consultarse en el mapa a través del [Visualizador Urbanístico de la Ciudad](#).

Los distritos con más locales a puerta de calle son Centro, con 11.824; Carabanchel, 11.177, y Ciudad Lineal, 10.009. Y los que menos Barajas, con 1.361; Vicálvaro, 1.731, y Moratalaz, 2.286. Se puede observar que los distritos con más locales coinciden con los de mayor densidad de población.

Las actividades económicas más desarrolladas en dichos locales son comercio al por menor, con 32.422 establecimientos; servicios de comidas y bebidas, 14.425 locales; servicios personales (peluquerías, tintorerías, centros de estética...), 5.562, y los de venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas, 3.085.

De ellos, 82.000 están abiertos, **39.000 cerrados**. La crisis económica se percibe como la causa principal de un número tan elevado de locales cerrados, si bien no es posible establecer una comparativa con datos del CLA de años precedentes, puesto que este se ha implantado en 2012. Aportamos en su defecto un testimonio publicado en la prensa relativo a una céntrica zona del distrito de Salamanca y que puede extrapolarse al resto de la ciudad:

*“La calle Alcalá echa el cierre. El tramo entre Velázquez y Goya es un reguero de «cadáveres» comerciales. Han sucumbido el 30% de las tiendas (...). Lo especialmente duro es la caída del consumo. Incluso el sector del ocio.” [ABC.19/01/2012](#).*

El número de terrazas autorizadas a establecimientos de hostelería es de 3.740 en 2012.

El PIB estimado ha descendido en 2012 en un porcentaje de variación anual de -1,3%. La población activa en el mismo año es de 1.608,4 miles de personas y un porcentaje de paro del 18,7, según la DGE, a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y de la Encuesta de Población Activa (EPA).

El entorno externo se presenta sobre **dos ejes concurrentes** de políticas públicas: el control ambiental de las condiciones del medio ambiente urbano y el desarrollo económico de la ciudad. Para su análisis acudiremos a diversas fuentes: datos estadísticos, manifestaciones de los actores implicados, noticias publicadas en medios de comunicación o contenidos de las páginas web de los actores afectados.

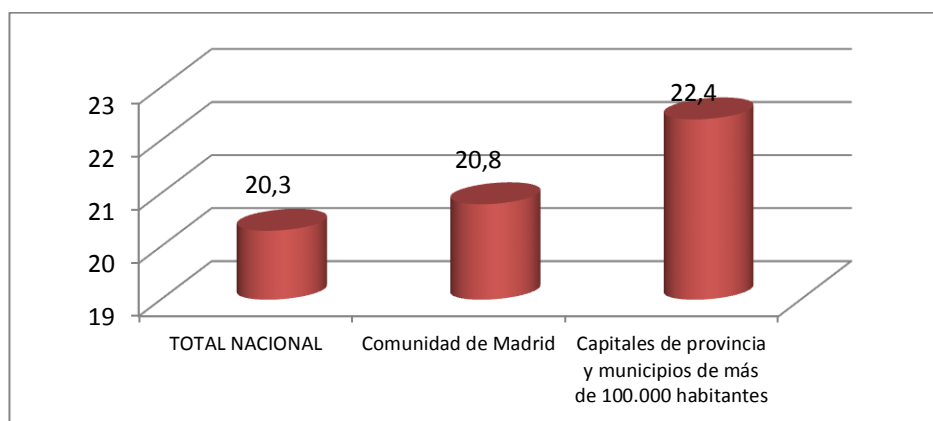
#### 2.1.1.1. Ciudad y condiciones del medio ambiente urbano

Las afecciones al medio ambiente urbano pueden proceder de una pluralidad de **agentes contaminantes** o productores de inmisiones molestas: olores, humos, aire viciado de la evacuación de sistemas de refrigeración o ventilación forzada, contaminación térmica o lumínica. Los agentes sobre los que suele haber más denuncias y estudios son ruido y olores.

En relación con los **olores**, el porcentaje de viviendas con problemas en grandes ciudades calculado en 2008 era de un 22,4%, de los cuales el 28,6% habría adoptado alguna medida.

12

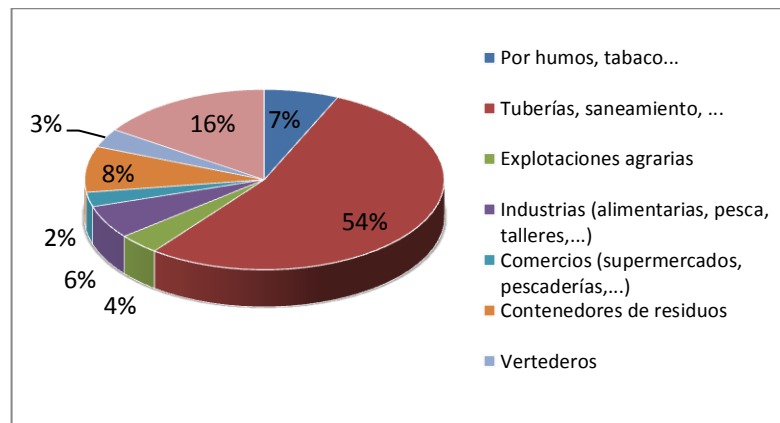
Ilustración 4. Porcentaje de viviendas con molestias por olores.



Fuente: [Encuesta de Hogares y Medio Ambiente 2008. INE.](#)

Entre los focos productores de molestias por olores, las actividades comerciales, con un 3% de participación en el total, aparecen como la menor de las causas de este problema en las grandes ciudades.

**Ilustración 5. Participación de focos emisores en la producción de malos olores en viviendas de capitales de provincia y municipios de más de 100.000 habitantes.**



Fuente: [Encuesta de Hogares y Medio Ambiente 2008. INE.](#)

Debemos centrarnos, así, en el problema del **ruido** por ser el que ocasiona el mayor número de quejas y el que produce mayores daños, sin perjuicio de que el estudio deba aplicarse a cualquier tipo de afección ambiental.

La contaminación acústica produce múltiples **efectos nocivos** de carácter físico y psicológico, como señalan numerosos estudios y documentos:

- Informes de la Organización Mundial de la Salud (OMS);
- Estudio 2012 del Centro de Investigaciones de la Comisión Europea (JRC) y la Agencia Europea de Medio Ambiente (AEMA), que indica que en España más de 9 millones de personas superan el umbral diurno establecido;
- Informe “Ruido y Salud” elaborado por el Observatorio Salud y Medio Ambiente de las empresas DKV, GAES y Ecodes, difundido con motivo del Día Mundial contra el Ruido (25 de abril de 2013).

De acuerdo con la legislación sobre ruido, los **objetivos de calidad acústica** para sectores del territorio con predominio de uso residencial son de 65 dBA Lde para horario diurno y vespertino y de 55 dBA Ln para horario nocturno.

Ilustración 6. Efectos del ruido en la salud de las personas.



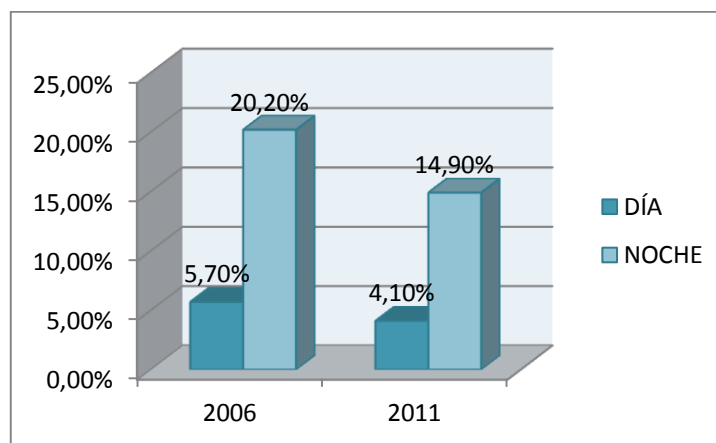
La situación de la Ciudad de Madrid se describe a través de diversas fuentes:

➤ **Mapas Estratégicos de Ruido 2006 y 2011.**

El Mapa Estratégico de 2011, aprobado por la Junta de Gobierno el 20/06/2013, revisa el mapa de 2006. Los datos se han medido por las 30 estaciones fijas y 16 móviles de la red de medición. El número de personas expuestas a niveles superiores a 65 decibelios en período diurno es de 132.300, lo que representa el 4,1% de los habitantes (en 2006 la población expuesta representaba el 5,7% del total). En período nocturno, el número de **personas expuestas** a más de 55 decibelios es de 482.700, lo que representa el **14,9%** de la población total (en 2006 la población expuesta representaba el 20,2% del total).

14

Ilustración 7. Porcentaje población total por encima de los objetivos de calidad acústica



Fuente: Mapas Estratégicos de Ruido

➤ **Denuncias publicadas en medios de comunicación.**

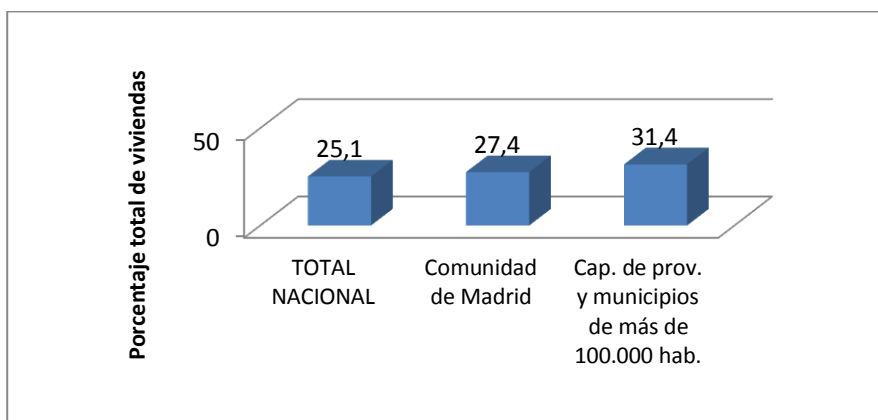
El problema persiste en el tiempo, como se colige de noticias como esta del año 2008 *“Las calles de Madrid rozan unos niveles de ruido insoportables. La ciudad de Madrid registró en febrero de 2008 una media de 64,43 decibelios de contaminación acústica. La capital se sitúa así en el nivel máximo de ruido soportable, establecido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 65 decibelios ponderados. De las 25 estaciones*

operativas, 13 superaron este nivel. Respecto al nivel de ruidos nocturnos (...) sólo una de cada cinco calles residenciales está por debajo. Los fines de semana, los niveles de ruido aumentan sensiblemente en la zona centro de la capital, debido al aumento del transporte y a la actividades de los locales de ocio". Fuente: [EUROPA PRESS / El mundo 20/03/2008](http://europa.press.es/mundo/20/03/2008).

➤ **Datos estadísticos.**

El INE realizó en 2008 la única edición de la [Encuesta de Hogares y Medio Ambiente](#). Se trata de una encuesta que muy pocos países han elaborado. Investiga, entre otros aspectos, el uso de la vivienda en relación con el medio ambiente, problemas de ruido y malos olores (de los que ya se han facilitado datos) y estilos de vida y pautas de consumo.

**Ilustración 8. Porcentaje de viviendas con problemas de ruidos en su entorno.**

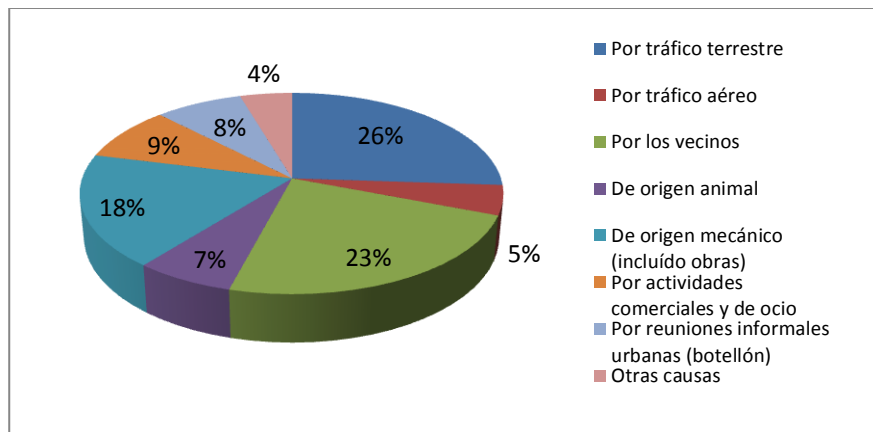


Fuente: [Encuesta de Hogares y Medio Ambiente 2008. INE.](#)

Haciendo una proyección de los datos del INE para Madrid, se puede estimar que el **número de viviendas con problemas de ruido** en su entorno rondará cifras superiores al 31,4%, dado que en la Comunidad de Madrid el dato de viviendas afectadas (27,4%) es superior al del resto del territorio nacional y, a su vez, presenta una cifra mayor en los grandes municipios (31,4%).

Los datos de la encuesta INE indican que las **actividades comerciales y de ocio** suponen un **9%** del origen de los ruidos a las viviendas, muy por debajo de otras causas como el tráfico rodado o los vecinos. No obstante, este cálculo es matizado por las percepciones vecinales, que imputan a las actividades también responsabilidad por el ruido del tráfico en su entorno.

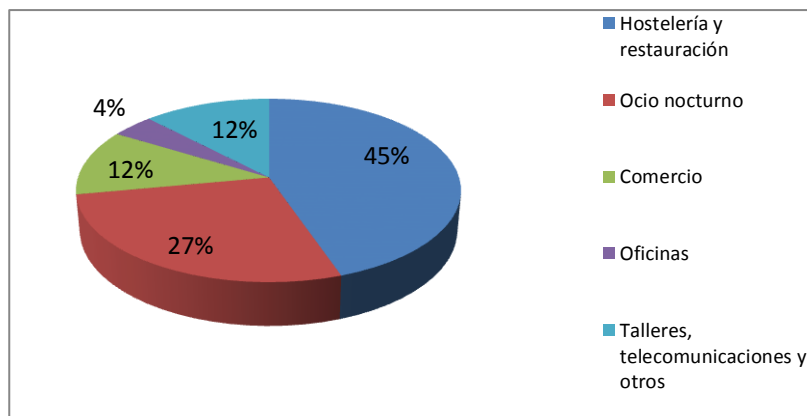
**Ilustración 9. Porcentaje de viviendas con problemas de ruidos en su entorno por foco emisor.**



Fuente: [Encuesta de Hogares y Medio Ambiente 2008. INE.](#)

Entre las actividades, las **de restauración, de ocio y comerciales** son las que desempeñan mayor protagonismo en la producción de ruido y molestias, con un 45%, 27% y 12%, respectivamente.

**Ilustración 10. Procedimientos de disciplina ambiental en 2012. Porcentaje de distribución por tipos de actividad.**



Fuente: **Estadística interna Servicio Disciplina Ambiental.**

Debemos conocer la importancia relativa de las citadas actividades en la economía de la ciudad y tener presente el contexto en el que se encuentran.

### 2.1.1.2. Ciudad y desarrollo económico

De acuerdo con el profesor Rob Kurzban (Universidad de Pensilvania) resulta de importancia crucial la idea de **externalidad**, o los efectos colaterales de las políticas: “No solo es preciso equilibrar los costes y beneficios que genera de manera deliberada una particular medida política cuya aplicación se esté sometiendo a estudio, sino ponderar también sus efectos imprevistos.” Así, como ejemplo, desde el Observatorio Económico de la Ciudad de Madrid se participa en el proyecto europeo MOSIPS, cuyo objetivo es diseñar un simulador que permita realizar previsiones y visualizar el impacto de las políticas públicas sobre las pymes.

En coherencia con lo expuesto, la política de calidad del medio ambiente en la ciudad ha de abordarse desde un enfoque **integral**. Debe dirigirse a restablecer el equilibrio en el disfrute de los derechos que ostentan los diversos actores de la ciudad, evitando producir nuevos desequilibrios. El Ayuntamiento de Madrid se ocupa de impulsar activamente las actividades económicas y, en especial, aquellas que resultan estratégicas para la propia imagen de la ciudad y repercuten en el conjunto de la economía local.

Uno de los sectores más dinámicos de la economía de la Ciudad de Madrid es el **turismo**, que representa alrededor del 7% del PIB local. Se trata, además, de un sector intensivo en empleo, encontrándose entre los denominados “nuevos yacimientos de empleo” y que puede fomentar la calidad ambiental en los núcleos turísticos y acelerar la provisión de infraestructura y servicios públicos mejorando la calidad de vida de la población local.

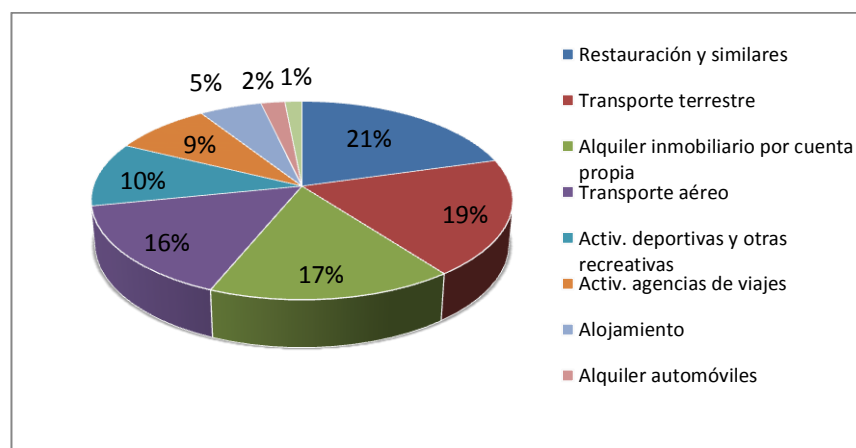
En el *ranking* elaborado por “Monitor”, Madrid se encuentra en el puesto 34 de las ciudades del mundo, gracias a su atractivo en pinacotecas, gastronomía, compras, espectáculos, etc. Los principales motivos de visita son por ocio (56%) y trabajo (27%).

Las dos principales actividades relacionadas con el turismo son, así, la **hotelera y restauración**, cuyos datos de actividad se utilizan como indicadores *proxy* para aproximarse a la actividad turística, debido a la heterogeneidad de las actividades que abarca y a la ausencia de datos desglosados que recojan específicamente el sector turístico.

La distribución de las diferentes actividades sobre el turismo se representa en el siguiente gráfico:

17

**Ilustración 11. Representación de la participación de actividades sobre el turismo.**



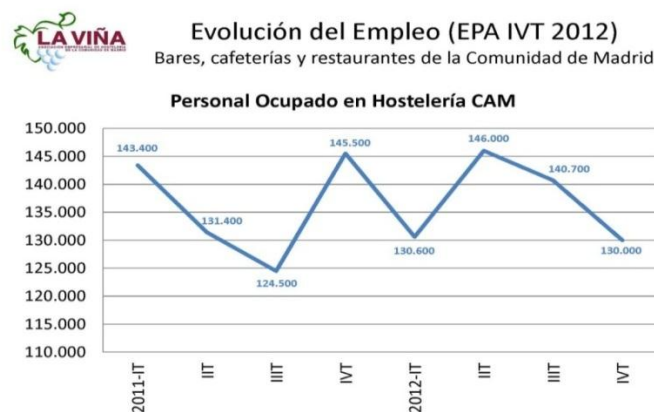
Fuente: INE.

La realidad económica actual se presenta en un escenario de **crisis**, por lo que hay que diseñar desde esta perspectiva las políticas sectoriales que inciden en ella. La coyuntura económica de los sectores citados se describe a grandes trazos en las siguientes líneas.

- En 2013 el **turismo** en Madrid sufre una caída interanual del 7,7% ([elmundo.es23/09/13](http://elmundo.es23/09/13)).

- Madrid es la tercera región con más negocios vinculados a la hostelería, con **33.000 licencias**, según la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, que ha recalado la importancia del canal de la restauración (Telemadrid.es 22/04/13), con un 80% de pequeñas y medianas empresas familiares y de la que dependen 360.000 puestos de trabajo.
- La restauración madrileña ha **perdido el 10,7% del empleo** en el último trimestre de 2012 (24 de enero de 2013). Así lo revelan los datos de la EPA publicados por el INE (según la [web de la Asociación Laviña](#)).

Ilustración 12. Datos de empleo en la hostelería de la Comunidad de Madrid.



Fuente: Asociación LA VIÑA.

18

- El sector hostelero acumula cinco años consecutivos de **retroceso** y alcanza el 38% desde el 2008 (lainformacion.com, 30/04/13). Según la Federación Española de Hostelería (FEHR), de 4.437 locales de ocio nocturno en la Comunidad de Madrid en 2010, a finales de 2012 ya eran 3.993, 444 menos. (“Noche Madrid” [Página web asociación Laviña](#)).
- Según datos de la Dirección General Estadística del Ayuntamiento de Madrid (DGE), **un tercio de los locales** de la ciudad **están cerrados**, lo que constituye un claro indicio de pérdida de actividad económica.
- Algunas asociaciones del sector del ocio nocturno (Noche Madrid.20minutos.es. 19/02/2013) han denunciado en los medios de comunicación la desaparición de un 10% de locales de ocio en Madrid en 2012.

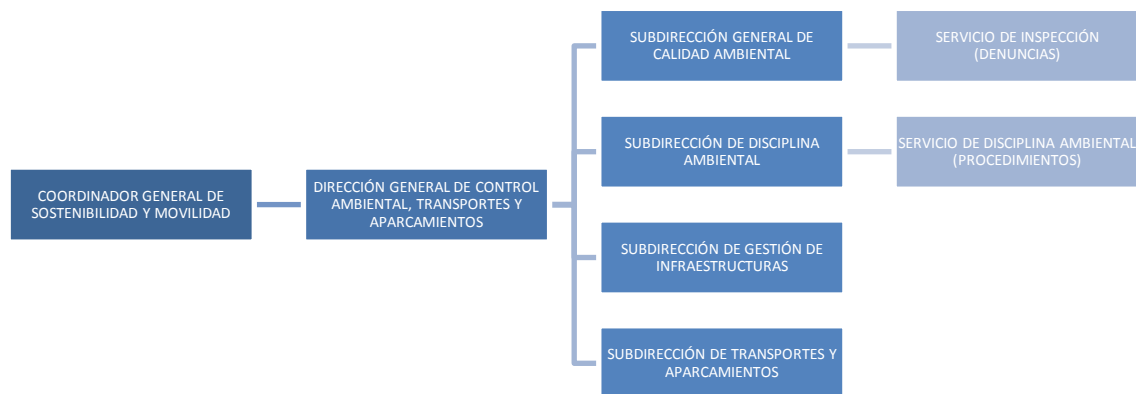
La necesidad de dinamizar la economía de la ciudad, la fuerza de atractivo turístico que representa el sector del ocio y la hostelería, sin desdeñar el comercio, requieren de soluciones equilibradas que hagan **compatibles la calidad de vida de los vecinos con el impulso a la economía**.

### 2.1.2. Contexto organizativo y competencial

La competencia en materia de disciplina ambiental corresponde al Servicio de Disciplina Ambiental (SDA) de la **Dirección General de Control Ambiental, Transportes y Aparcamientos** (DGCATA), que actualmente se integra en el [Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad del Ayuntamiento de Madrid](#) (área que ha sido objeto de sucesivas reestructuraciones y cambios de titular desde diciembre de 2011). Tiene asignados dos grandes bloques de materias de contenido heterogéneo, cada uno de ellos con un gran peso específico en la política municipal:

- Medio ambiente y control ambiental.
- Política de transporte y aparcamientos.

Ilustración 13. Organigrama Servicio de Disciplina Ambiental.



Las competencias en medio ambiente se reparten, a su vez, entre otras cuatro direcciones generales por razón de los distintos recursos afectados (agua, contaminación atmosférica, zonas verdes, limpieza, residuos, etc.).

Entre las competencias relativas al control ambiental (Acuerdo de 16/05/2013 de la Junta de Gobierno) se relacionan las relativas a

- Desarrollar actuaciones de prevención en materia de contaminación acústica.
- Inspeccionar, controlar y vigilar ambientalmente el medio urbano de la Ciudad de Madrid, en materias de su competencia.
- Imponer medidas correctoras para que las instalaciones o actividades que disponen de licencia o autorización municipal se adecuen al cumplimiento de las normas municipales.
- Formular políticas y ejecutar medidas para combatir la contaminación acústica.

Centrándonos en la materia de control ambiental, se presentan cuatro áreas funcionales:

- El control acústico ambiental (mapas de ruido y planes de acción), la evaluación ambiental (procedimientos de declaración ambiental) y la inspección, que se gestionan en sendos departamentos y servicios de la Subdirección General de Calidad y Evaluación Ambiental.
- La disciplina ambiental, que se ejerce por el Servicio de Disciplina Ambiental dentro de la Subdirección del mismo nombre.

En el ejercicio de la disciplina ambiental se aplican dos tipos de procedimientos, de forma alternativa o simultánea:

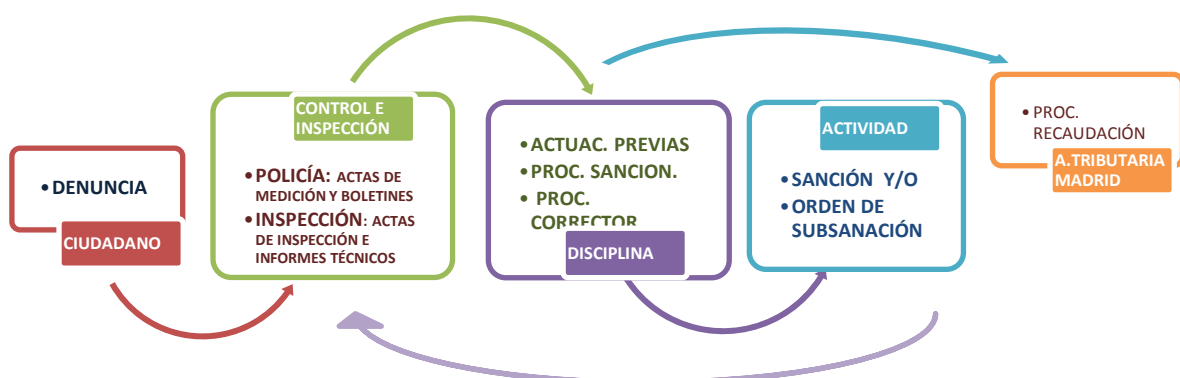
- Procedimientos **sancionadores**.
- Procedimientos de **medidas correctoras** para la subsanación de deficiencias.

Los anteriores procedimientos se dirigen tanto a particulares (convivencia ciudadana entre vecinos y usuarios de la vía pública) como a las actividades económicas con licencia o declaración responsable (si no la tienen, se trata de disciplina urbanística). En este último caso estamos ante un control posterior de actividades, aspecto en el que se va a centrar el presente plan.

El Servicio de Disciplina Ambiental tiene entre sus misiones lograr el restablecimiento de la calidad medioambiental en el funcionamiento de las actividades. A continuación, se muestra un esquema del proceso, que se describe mediante la ficha incorporada como anexo III:

20

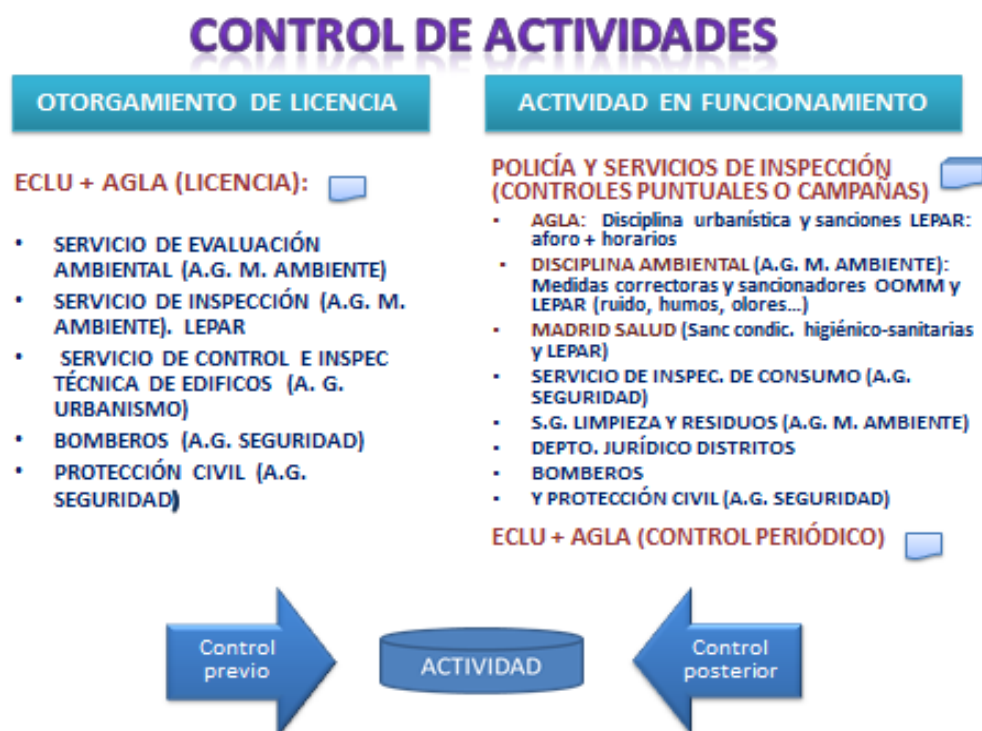
Ilustración 14. Proceso de disciplina ambiental.



Las actividades económicas en funcionamiento en la Ciudad de Madrid son objeto de un **control posterior** que se caracteriza por:

- Tratarse de una política **transversal**, que incluye controles en relación con las distintas políticas sectoriales aplicables: urbanismo, seguridad, salubridad, consumo, ocupación de espacios públicos, medio ambiente y régimen de espectáculos públicos.
- **Distribución fragmentada de competencias** de inspección, control y disciplina administrativa entre múltiples órganos y servicios administrativos, tal y como se observa en el esquema que se presenta a continuación:

Ilustración 15. Esquema del proceso de control de actividades.



### 2.1.2.1. Actuaciones del Ayuntamiento

El Ayuntamiento de Madrid ha sido **pionero** en España en la lucha contra el ruido desde hace más de 30 años. La primera Ordenanza en la materia data de 1969. Hoy está en vigor la **Ordenanza de Protección contra la Contaminación Acústica y Térmica (OPCAT)**, aprobada el 15/03/2011 con el fin de adecuar la normativa municipal a las normas estatales y europeas, y para dotarse de mecanismos más eficaces en la lucha contra el ruido, desde una filosofía de **conciliación** del derecho al descanso de los vecinos y el desarrollo de la actividad económica de la ciudad.

Las actuaciones más importantes en materia de contaminación acústica en los últimos años han sido:

- Plan de choque contra el ocio nocturno, en abril de 2008.
- Mapa Estratégico de Ruido de la Ciudad de Madrid de 2006 (aprobado por la Junta de Gobierno el 15/01/2009).
- Plan de Acción en materia de Contaminación Acústica (aprobado el 20/05/2010).
- Cartografía del ocio nocturno de la Ciudad de Madrid, realizada desde 2010 por la conflictividad existente, si bien legalmente no es de obligada inclusión en los mapas estratégicos de ruido, en las zonas de Aurrerá (Chamberí) y Azca (Tetúan).
- Declaración de Zona de Protección Acústica Especial y aprobación del Plan Zonal Específico de la Zona de Protección Acústica Especial del Distrito Centro, aprobado por el Pleno 26/09/2012, incluye restricciones para las licencias de actividades con música y adelanto de horarios de cierre.
- Mapa Estratégico de Ruido de 2011 (aprobado JG 20/06/2013): revisa el Mapa de Ruido de 2006.
- Campañas de inspección conjunta por Medio Ambiente y Agencia de Licencias de Actividades (AGLA) en locales de espectáculos públicos y actividades recreativas; se han puesto en marcha en 2013 en los distritos de Villaverde y Centro (zona de las Cavas).

### 2.1.2.2. Actuaciones de mejora en el Servicio de Disciplina Ambiental

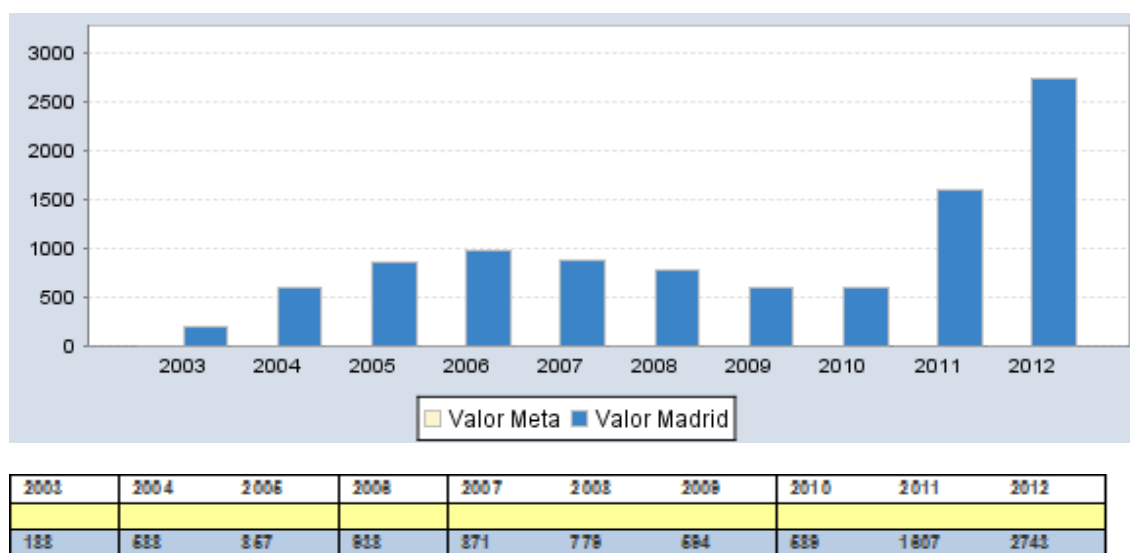
El Servicio de Disciplina Ambiental ha impulsado e implementado **mejoras** desde 2007:

- **Procesos:** introducción de fase de actuaciones previas, normalización de trámites de procedimientos y modelización de documentos.
- **Coordinación, seguridad y transparencia:** vinculación de expedientes al Censo de Locales y Actividades (CLA), que relaciona los procedimientos al establecimiento en una base georreferenciada.
- **Normas:** redacción conjunta del proyecto de la OPCAT con el Servicio de Inspección.
- **Atención ciudadana:** cumplimiento del derecho de acceso a la información en materia de medio ambiente y protección de datos.

Para evaluar las mejoras no disponemos de estadísticas corporativas. Las estadísticas internas que se alimentan tienen, entre otros límites, la modificación de la serie de valores producida por la aprobación de la nueva ordenanza. No obstante, se han constatado a través de los siguientes indicadores:

- Incremento de expedientes sancionadores tramitados por contaminación acústica desde 2003, como se refleja en el indicador publicado en el Mapa Estratégico de la Ciudad y que se muestra en el gráfico siguiente:

**Ilustración 16. Indicador de eficacia operativa: evolución del total de expedientes sancionadores iniciados en la lucha contra el ruido.**  
(Nota: no existe VALOR META)



Fuente: Mapa Estratégico de la Ciudad. Observatorio de la Ciudad de Madrid.

23

- Incremento de expedientes correctores tramitados a actividades, con una evolución creciente por sí misma y en relación con los sancionadores.

**Ilustración 17. Número de expedientes iniciados a actividades en el Servicio de Disciplina Ambiental.**

|                               | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       | 2012        |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Medidas Correctoras           | 308        | 655        | 758        | 514        | 819         |
| Sancionador ruido ACTIVIDADES | 233        | 266        | 207        | 334        | 463         |
| <b>TOTAL EXPEDIENTES</b>      | <b>541</b> | <b>921</b> | <b>965</b> | <b>848</b> | <b>1282</b> |

Fuente: Estadística interna.

- Las sentencias recaídas en los recursos contencioso-administrativos interpuestos contra la OPCAT han resultado globalmente favorables al Ayuntamiento.
- La cifra más alta de expedientes recurridos es de un 5,4% en el año 2008.

Entre 2008 y 2012 un **84%** de los fallos judiciales han sido **favorables** al Ayuntamiento, y un 9% más son estimaciones parciales. En la argumentación de las sentencias judiciales encontramos frecuentemente valoraciones positivas de las actuaciones municipales y de la calidad jurídica de las fundamentaciones.

## 2.2. Contexto normativo: marco jurídico

El control de actividades es una actividad administrativa de policía regulada por un entramado de normas del Estado, Comunidad Autónoma y Ayuntamiento y por normas sustantivas o de procedimiento.

La relación de normas aplicables que se incluye en el anexo IV refleja la **complejidad y profusión normativa**.

Se está experimentando un importante proceso de revisión dirigido a contrarrestar los efectos de la crisis económica y política que impacta en todo el entorno, y que podemos situar en torno a 3 grandes ejes:

- ❖ **Liberalización de la actividad económica:** sustitución de licencias de actividades por declaraciones responsables.
- ❖ Modificación del régimen de **competencias de corporaciones locales**, a través del proyecto de ley de racionalización y sostenibilidad.
- ❖ Incorporación del **principio de transparencia** a nuestro Derecho.

La propia determinación de la cartera de servicios municipal se está revisando en el proyecto de Ley de racionalización y sostenibilidad de la administración local. En el último texto conocido se reconoce la competencia municipal en materia de medio ambiente urbano y contaminación acústica (modificación de artículos 25.2.b) y 26.1.d) LBRL).

24

## 2.3. Problema

Existe un problema consistente en un **conflicto de intereses** entre el derecho de los ciudadanos a disfrutar de un medio ambiente adecuado, a la tranquilidad y el derecho al descanso, es decir, a la calidad de vida en la ciudad, y el desarrollo y promoción de las actividades que son, a su vez, los intereses económicos de la ciudad.

Este conflicto es un problema social que no se soluciona de una manera efectiva, ágil, eficaz, ni con la equidad necesaria, a través de la actuación administrativa municipal.

### 2.3.1. Percepción ciudadana

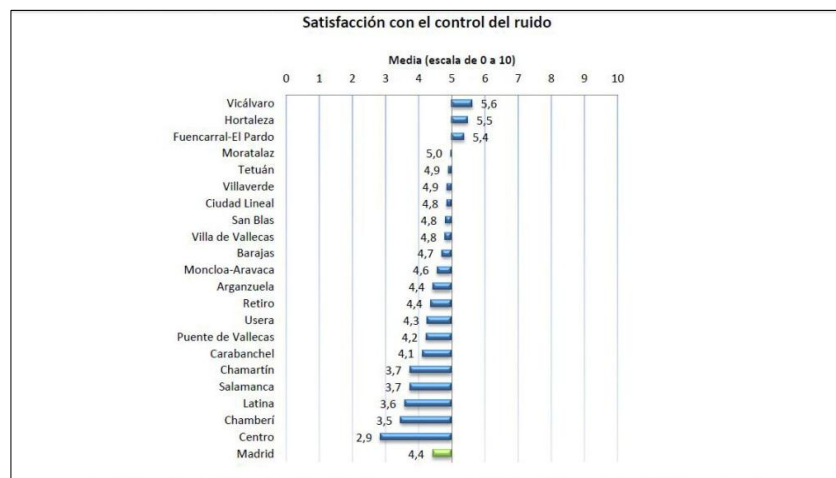
#### 2.3.1.1. Percepción de los ciudadanos: Encuesta 2012 de satisfacción con los servicios públicos del Ayuntamiento de Madrid

La [Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos en la Ciudad de Madrid](#) se realiza con el objetivo de conocer la opinión de los ciudadanos respecto a los principales problemas de la ciudad y la

valoración de determinadas políticas. La edición 2012 recoge la opinión ciudadana sobre control del ruido (sin distinguir ruido ambiental de ruido por focos fijos), así como la satisfacción en materia de medio ambiente.

La percepción ciudadana sobre la actuación administrativa en materia de **control del ruido** refleja una nota media de suspenso en toda la ciudad: **4,4 sobre 10**. Tan sólo en 4 de los 21 distritos se llega al aprobado, ocupando la última posición de las cuestiones consultadas en el *ranking* de la encuesta.

**Ilustración 18. Satisfacción ciudadana con el control del ruido 2012.**



Fuente: Ayuntamiento de Madrid.

Asimismo, en la agenda sociotrópica de la Encuesta General de Calidad de Vida, el ruido aparece como uno de los **10 principales problemas** de la ciudad, ocupando el octavo lugar con un porcentaje del 7,02% del total de respuestas. Por su parte, en la agenda egocéntrica el ruido figura en el **séptimo puesto** de entre los 10 principales problemas para los entrevistados, con una participación de un 8,2% en el total del porcentaje de respuestas.

### 2.3.1.2 Percepción de los usuarios del servicio

Los usuarios de los servicios administrativos manifiestan frecuentemente su insatisfacción a través de las distintas vías de comunicación con la Administración. La interposición de recursos contencioso-administrativos, derecho de petición, sistema de sugerencias y reclamaciones (SYR) y quejas al Defensor del Pueblo son los cauces donde muestran más contundentemente su disconformidad. El porcentaje de expedientes con algún tipo de reclamación o queja de las citas era del 17% en 2012 (ver anexo V), mientras que el porcentaje más alto de recursos contenciosos interpuestos se registra en 2008 con un 7,5% del total de expedientes (ver anexo VI).

El **Defensor del Pueblo critica con enorme dureza** la actuación administrativa, tanto en las Recomendaciones particulares como en su Informe monográfico sobre ruido de 2005, así como en las cartas dirigidas a la FEMP en 2012 sobre actividades molestas y contaminación acústica.

Se han pronunciado sobre la materia el Tribunal Europeo de Derechos Humanos y el Tribunal Constitucional, declarando que en muchos casos se produce la afección de **derechos fundamentales** (derecho a la salud o a la inviolabilidad del domicilio). En los casos menos graves, cuando menos, se incumple con el correcto ejercicio de la competencia municipal que se ha denominado como “policía del descanso”, consistente, en palabras del Defensor del Pueblo, en *“preservar una muy antigua regla básica de la **convivencia cívica**, cual es la de que está prohibido molestar al vecino”*. Lo anterior puede implicar, además de la responsabilidad administrativa por inactividad, la responsabilidad penal por omisión de autoridades y funcionarios.

Las recomendaciones que dirige el Defensor del Pueblo con frecuencia chocan con los criterios judiciales preponderantes.

### 2.3.1.3. Posición de los *stakeholders*

Las asociaciones (*stakeholders*) representativas de los intereses afectados son aquí tanto las plataformas ciudadanas contra el ruido y las asociaciones de vecinos afectados como los representantes de los sectores de actividad más impactados: hostelería, restauración y ocio.

#### 2.3.1.3.1 Posición de los afectados por las inmisiones

26

Reflejamos las posiciones de algunos de los grupos representativos más relevantes:

- ❖ **Plataforma Estatal contra el Ruido (PEACRAM)**, que incluye más de 90 asociaciones (entrevista de 11/05/2009):
  - El ruido de tráfico nocturno es efecto indirecto de actividades de ocio.
  - La actuación administrativa es ineficaz y lenta. Las sanciones son irrisorias y para llegar al cierre de un local hacen falta años de sufrimiento y acudir a los juzgados.
- ❖ **Unión de PEACRAM, Asociación Juristas contra el Ruido y la Fundación Vivo Sano**, con motivo de la celebración del Día Internacional contra el Ruido (24/04/2013) (lainformación.com; El Mundo; europapress.es; lainformación.com; Telediario de La Uno RTVE de 24/04/13):
  - Las normas contra el ruido se incumplen por el desinterés de la Administración, que alude a la falta de presupuesto.
  - Los principales emisores de ruido en España, según las denuncias, son los bares (60%). En Madrid, sobre todo, los bares y locales de ocio por la noche.
  - Exigen una vigilancia constante con policías especialmente dedicados, educación y campañas de concienciación.
  - La ley “antitabaco” ha agravado el problema.
  - Los tribunales suelen fallar a favor del ciudadano, aunque al cabo de bastante tiempo. Hay poca gente que denuncia.

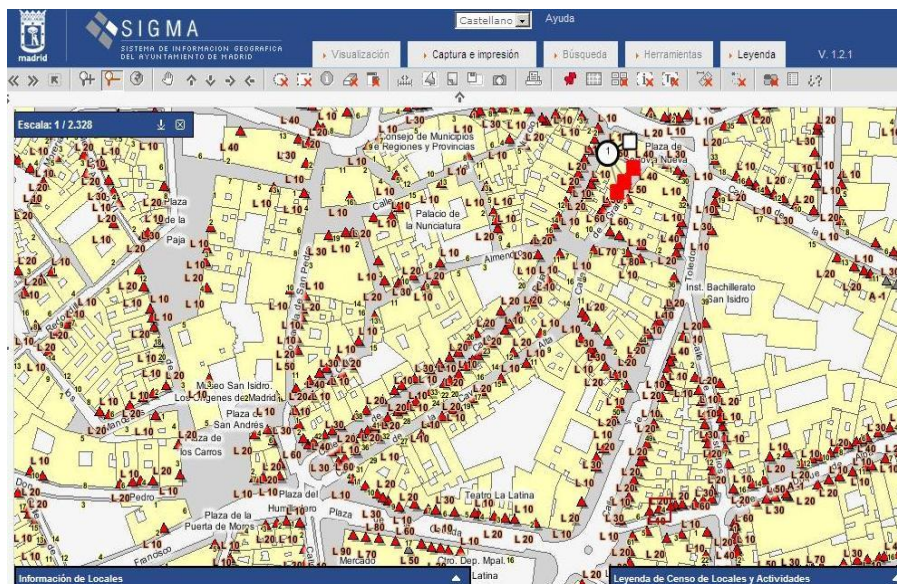
#### ❖ Asociaciones vecinales

- **Asociación de Vecinos de Villaverde Bajo** (reunión de 18/04/2013).

Están descontentos por la falta de soluciones tras años de denuncias. Piden un seguimiento policial más cercano y una modificación normativa que dote de eficacia y celeridad a las actuaciones.

- Asociaciones de Las Cavas y Costanillas, Ópera-Austrias, Plaza Mayor y Chueca (AVCHUECA), agrupadas en la plataforma **Vecinos Madrid Centro** (El Mundo 13/05/13, [elpais.com](http://elpais.com) 15/07/2013).
  - Denuncian el “doble juego del Ayuntamiento”, que dicta normas para proteger a los vecinos y permite que se incumplan sistemáticamente para «favorecer a los empresarios nocturnos». Desconfían de la actuación municipal de la concesión de licencias.
  - La declaración de todo el distrito Centro como ZPAE ha sido ineficaz, el ruido se ha multiplicado.

**Ilustración 19. Concentración de locales de bares y restaurantes en el distrito Centro. Zona de Latina (CAVAS).**



Fuente: CLA, Sistema de Información Geográfica del Ayuntamiento de Madrid.

- **Asociación de Vecinos de Aurrerá (Distrito de Chamberí)** (ABC 21/05/2013).
    - El 87% de los vecinos denuncia molestias los fines de semana.
    - Al 69% le molesta bastante o mucho el ruido por la noche; consideran que procede de la gente en la calle (67%), del botellón (66%) y de locales de ocio (32%).
  - **Asociación de Vecinos del Barrio de las Letras (Centro)**. Plantean pedir amparo al Tribunal Europeo de Derechos Humanos si la Administración no da soluciones. Solicitan el adelanto del horario de cierre de los locales ([abc.es](http://abc.es) 22/06/13).
- ❖ **Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)**. Crítica (“OCU Salud,” abril-mayo 2013):
- Déficit de información, dispersa y poco clara.

- Existen molestias en las casas. Un 18% de encuestados tienen muy frecuentemente problemas con el ruido y un 10% con los olores.

#### 2.3.1.3.2. Posición de los titulares de actividades

Algunas de las asociaciones representativas de los intereses del sector hostelero y de ocio nocturno en la ciudad exponen así sus posiciones:

❖ **Plataforma por la Calidad del Ocio y el Turismo de Madrid:**

- Considera inapropiado que las antiguas licencias de actividad tengan que adaptarse a las nuevas normativas de forma retroactiva.
- Apoya las protestas contra la Ley “antitabaco”.

❖ **NOCHE MADRID** (asociaciones de empresarios de espectáculos y ocio de la Comunidad de Madrid), web de la asociación:

- Resalta la importancia social y económica del ocio nocturno y su papel fundamental en la proyección turística internacional de Madrid.
- Denuncia los efectos negativos para los locales del Plan de protección acústica (ZPAE) en Centro y Zona Azca (Chamartín).
- De su estudio sobre la Percepción del Ruido por el Público Usuario del Ocio Nocturno extrae las siguientes conclusiones:
  1. El ocio nocturno es una práctica social integrada en los usos sociales de los madrileños, que no parecen dispuestos a soluciones drásticas de recorte.
  2. Se han desplazado las franjas horarias de ocio y compras a horarios más tardíos.
  3. La mayoría de los entrevistados considera que quienes tienen mayor responsabilidad en los efectos no deseados generados por el ocio nocturno son:
    - Los propios ciudadanos, el 39%.
    - La Administración, el 33%.
    - Empresarios del sector, el 27%.
  4. Las alteraciones más importantes se deben a los atascos y la suciedad de las calles, no a los locales. El horario de cierre de los locales sólo las produce en un 21%.
  5. Propone incentivar el diálogo entre los actores sociales involucrados.

❖ **Asociación La Viña**, web: [La Viña: Asociación Empresarial de Hostelería de la Comunidad de Madrid:](#)

- Defiende que la hostelería no es culpable del ruido de la calle, es un problema “*de orden público e incivismo de las personas que acuden a estos locales,*” no de insonorización.
- La Administración es la responsable de conjugar el derecho al descanso de los vecinos y el derecho al ocio de los clientes (Fuente: web Redacción FEHR).

- Presentan peticiones al Ayuntamiento de Madrid para flexibilizar las condiciones de los locales de hostelería y la adaptación de los locales a los nuevos controles periódicos en relación con la seguridad jurídica, los requisitos de las instalaciones de los locales y su aforo.

### 2.3.2. Percepción de la organización

En la organización se reconoce la existencia de un problema de compleja resolución:

- ❖ Los **Grupos Municipales en la oposición** también se hacen eco de las denuncias vecinales (20 minutos Madrid 21/06/13 y [el país.com](http://elpais.com) 20/06/2013).
- ❖ El documento de Alineamiento Estratégico y Sinergias, mayo 2013 (Coordinación General de Sostenibilidad y Movilidad) resalta problemas internos de comunicación y coordinación.
- ❖ El Director General de Control Ambiental, Transportes y Aparcamientos ordena con fecha de 22/04/2013 la elaboración del presente Plan de Mejora al detectarse problemas de eficacia en la actuación administrativa.
- ❖ **Diagnóstico estratégico. Futuro Madrid 2020.**

El documento de Diagnóstico Madrid 2020 cuenta con un capítulo dedicado a la “Dimensión Medio Ambiente”, donde señala:

- El modelo de uso del vehículo privado genera niveles de ruido superiores a los permitidos, con consecuencias negativas para la salud y la calidad ambiental, y para la **imagen urbana** y la **competitividad** de la ciudad.
- Una de las principales amenazas que afectan a la sostenibilidad de la Ciudad es la limitada cooperación entre los diferentes niveles administrativos.
- El notable incremento de la sensibilización ciudadana en materia ambiental tiene cada vez mayor intensidad y facilita la labor pública, pero también supone una mayor exigencia hacia los poderes públicos en el alcance de resultados.

La “Dimensión Economía” señala que “la competitividad final de la economía de Madrid depende de la de sus empresas y de la **calidad del entorno microeconómico** en el que operan, que puede o no servir de apoyo en los aspectos críticos de su actividad”.

#### 2.3.2.1. Percepción del propio servicio administrativo

En el Servicio de Disciplina Ambiental se ha efectuado una consulta dirigida a todo el personal del Servicio (estudio censal) mediante la cumplimentación de un cuestionario. La finalidad perseguida es conocer la percepción de todos los trabajadores que integran el SDA para obtener un **diagnóstico** de los problemas y trabajar en su **mejora de un modo participado y colaborativo**, contando con su experiencia.

La participación ha sido de un 69% de un universo de 26 personas.

Los resultados se dieron a conocer de modo agregado a todo el Servicio y se incluyen como anexo VIII de este documento.

La percepción de los trabajadores del Servicio es que, pese a que la calidad es buena o, cuando menos, regular, no consigue suficientemente los objetivos perseguidos y la opinión de los usuarios sobre la prestación del servicio es regular o mala. Se declara una voluntad de implicarse en un proceso de mejora.

### 2.3.3. Proyección del horizonte inmediato

Las tendencias del contexto de crisis y desregulación plantean riesgos de cierta regresión ambiental.

Las **leyes de dinamización de la actividad económica** van suponer un sustancial incremento de las denuncias y de la exigencia de control posterior. El propio Defensor del Pueblo ha alertado sobre la necesidad de “que no se dé por terminada la actuación municipal con los controles sobre las actividades ruidosas (licencia, autorización, exigencia de declaración responsable), sino que ha de haber controles ulteriores”, y ha dirigido a la FEMP unas **Recomendaciones generales en la actuación administrativa sobre actividades molestas y sobre el ruido en las ciudades** (04/09/2012).

La presión sobre la demanda de intervención administrativa también se producirá por la proliferación de **terrazas** en la ciudad, que ha aumentado un 150% en los últimos 4 años, pasando de 1.495 autorizadas en 2009 a 3.740 en 2012 ([madridiario.es 18/07/13](http://madridiario.es/18/07/13)). Con la aprobación de una nueva ordenanza más flexible, la tendencia aumentará. En agosto de 2013, la Defensora del Pueblo se ha dirigido a la FEMP solicitando medidas urgentes para paliar sus efectos sobre la contaminación acústica ([20/08/2013 Notas](#)).

Las obligaciones que llevan aparejadas **la Ley 11/2007 de Administración Electrónica** y la futura **ley de transparencia** son también una palanca de cambio que apremian sin alternativa a la transformación del escenario actual.

## 2.4. Causas y consecuencias del problema

### 2.4.1. Causas

Las causas del problema detectado se asientan sobre los siguientes ejes:

1. Jurídicas y procedimentales
2. Organización y visión
3. Recursos tecnológicos
4. Recursos humanos y materiales
5. Comunicación

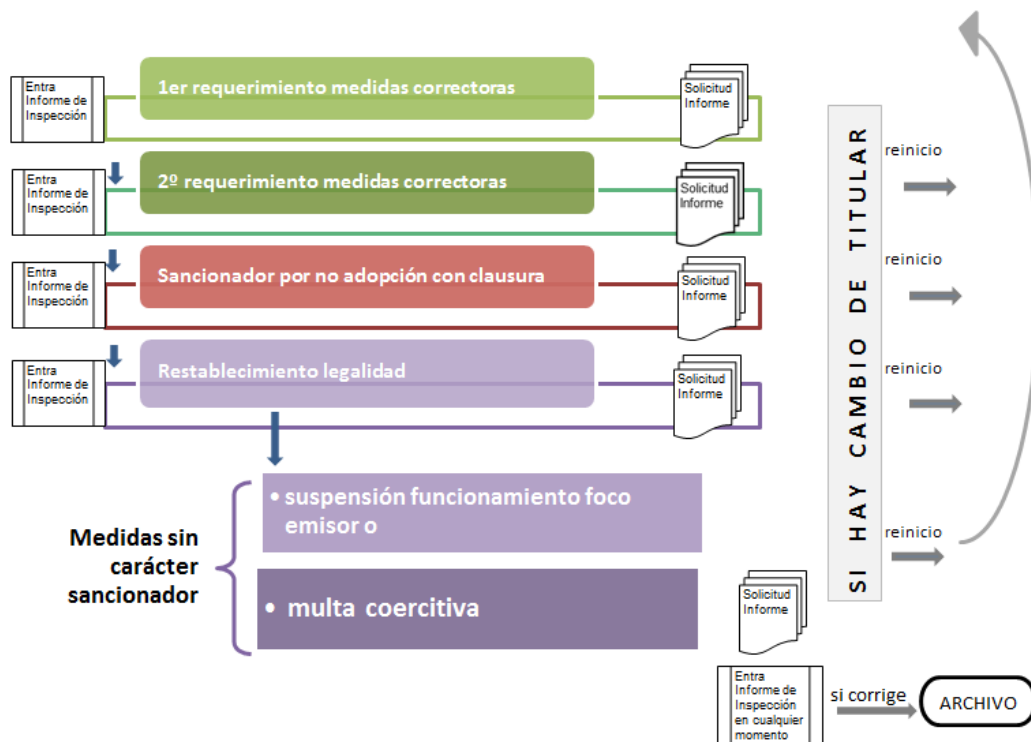
#### 2.4.1.1. Causas jurídicas y procedimentales

##### 2.4.1.1.1. Procedimiento largo y garantista

Tanto para intervenir mediante la vía sancionadora como por la de requerimiento de corrección de deficiencias, las resoluciones administrativas han de adoptarse mediante la instrucción de procedimientos reglados que garanticen la seguridad jurídica, cumpliendo lo establecido en la LRJAPPAC.

A continuación se incorpora un esquema con el proceso:

**Ilustración 20. Procedimientos actuales de corrección de deficiencias RAMINP y OPCAT.**



En los procedimientos correctores ha de aplicarse el Reglamento de Actividades Molestas, Insalubres, Nocivas y Peligrosas (**RAMINP**), aprobado por Decreto de 30 de noviembre de 1961, con rango de ley y carácter básico, dado que la Comunidad de Madrid no ha dictado norma propia reguladora. Es preciso tramitar dos

procedimientos administrativos, otorgando plazos para corregir y realizando sendas comprobaciones por los servicios de inspección municipal. Una vez tramitado este doble requerimiento, si no hay cumplimiento, se puede imponer la clausura de la actividad o la suspensión del funcionamiento del foco emisor mediante un procedimiento sancionador.

El recorrido procedimental para exigir la cesación de la actividad molesta o productora de la inmisión lesiva es muy **largo, proceloso** y sujeto a múltiples incidencias de tramitación que en la práctica constituyen verdaderos obstáculos (notificaciones, edictos, recursos, solicitud de informes, cambios de titular, etc.).

#### 2.4.1.1.2. Inadecuación del procedimiento sancionador como medio de control

El procedimiento sancionador, con regulación propia, es aún más garantista. Debe ajustarse a **los principios de tipicidad, culpabilidad y proporcionalidad**. Ello supone enfrentarse a los siguientes obstáculos:

1. Según el principio de culpabilidad, la responsabilidad sólo puede exigirse a quien cometió la infracción; se pierde el objeto de la causa sancionadora si se transmite la titularidad.
2. La determinación legal de las sanciones (en este caso, Ley del Ruido y LBRL) conlleva rigidez y falta de actualización, haciendo en ocasiones más rentable el pago de la sanción; provoca situaciones con falta de proporcionalidad, siendo muy difícil modular circunstancias como la intencionalidad o el daño.
3. Sólo alrededor del 50% de las liquidaciones de sanción giradas presentan algún tipo de cobro. El importe cobrado sobre los derechos reconocidos es inferior al 35% (ver anexo IX). Los incumplidores suelen conocer bien los mecanismos para eludir la sanción.
4. Las sanciones de clausura o suspensión de funcionamiento se imponen solo por un plazo determinado, tras cuyo transcurso la actividad puede reiniciarse. Rige el principio *non bis in idem*. Es frecuente su revisión judicial.
5. Los defectos o fallos en el procedimiento (tardanza en publicar edictos) o falta de datos de identificación (desconocimiento de domicilio) abocan a la caducidad o al error.

32

Se requiere **actuar para corregir, no para reprochar**, como mecanismo más directo y eficaz de resolución del problema, sin perjuicio de que, cuando proceda, se puedan exigir responsabilidades a los incumplidores.

#### 2.4.1.1.3. Inexistente regulación de mecanismos de subrogación en el requerimiento

Las licencias son transmisibles. La transmisión es un negocio jurídico entre las partes del que la Administración solo toma conocimiento. A cada nuevo titular hay que requerirle de nuevo la subsanación de deficiencia; con **transmisiones** sucesivas de titular se puede evitar el cumplimiento.

Si bien la OPCAT prevé la creación de un **Registro de medidas correctoras**, este no se ha puesto en marcha. El **Censo de Locales y Actividades (CLA)** constituye la plataforma más adecuada para dar publicidad a las transmisiones; sin embargo, no se han definido el órgano responsable de su mantenimiento y gestión y los

desarrollos necesarios, y no se ha elevado a la Junta de Gobierno la aprobación de las condiciones de la subrogación.

#### 2.4.1.1.4. Insuficiencia e inadecuación de medidas coercitivas

No todas las ordenanzas aplicables recogen el cierre o clausura como sanción imponible, ni tampoco se regulan otros mecanismos de coerción (suspensión del funcionamiento de la instalación, multa coercitiva) no basados en la sanción.

#### 2.4.1.2. Organización y visión

##### 2.4.1.2.1. Falta de visión de proceso

En la fase de control posterior, las actividades reciben una serie de actuaciones administrativas de diferentes órganos y unidades sectoriales, pero no existe una planificación ni coordinación de conjunto con carácter general.

**Ilustración 21. Incidencia de las actuaciones administrativas sectoriales en el control posterior de las actividades.**



- **Fragmentación de la atribución de las competencias** en múltiples órganos y servicios administrativos sin una visión de proceso. Se actúa mediante la incoación de procedimientos desconectados entre sí. En los casos de puesta en marcha de campañas, pueden recaer sobre el establecimiento actuaciones de sanción o corrección “en racimo”, que no se tramitarán de un modo unificado con criterios homogéneos.
- **Ausencia de actitud proactiva.** Los controles posteriores sólo en determinados casos tendrán carácter periódico; en las actividades recreativas y de espectáculos públicos se controlará a raíz de las denuncias ciudadanas.
- **Falta de coordinación:** no se aprovechan las sinergias internas y limitada cooperación entre los diferentes niveles administrativos.

El control de actividades se realiza por unidades de producción aisladas, no hay sinapsis ni enfoque global. La normativa liberalizadora en materia de licencias está suponiendo una reducción de los controles previos que genera una tendencia creciente a la aparición de denuncias a posteriori.

#### **2.4.1.2.2. Falta de orientación a la corrección como objetivo**

No existe una estrategia que anteponga la corrección a la sanción. Si bien en la OPCAT se indica que la filosofía que la inspira es la de solucionar los problemas ciudadanos, las actuaciones de control son escasamente planificadas en cuanto a los resultados. Se desdibuja la misión y el sentido de la organización.

#### **2.4.1.2.3. Problemas de gestión interna**

Los procedimientos resultan en muchos casos infructuosos por problemas de gestión interna entre los que cabe destacar:

- Inadecuada identificación de los datos básicos para dirigir la acción administrativa: local, titular, domicilios o transmisiones siguen sin aportarse fehacientemente en el trabajo de campo previo o en las bases municipales.
- Demoras en los informes preceptivos, por razones técnicas o de control de expedientes.
- Dificultades para la práctica de notificaciones por lentitud y disfunciones del servicio postal y horarios de los establecimientos nocturnos.
- Tardanza de servicios administrativos horizontales: registros, publicación de edictos (el plazo medio de publicación de edictos en BOCM en 2012 osciló entre 22 y 52 días), y en la remisión de informes de Inspección, que provoca la caducidad de los expedientes.
- Falta de mecanismos de gestión de la información para conocer el devenir del establecimiento (cierres de locales, transmisiones, etc.).

34

El SDA como cliente interno no recibe los *inputs* necesarios para producir un resultado de mejor calidad.

#### **2.4.1.3. Recursos tecnológicos**

Las aplicaciones informáticas (SIGSA) disponibles no prestan información útil ni facilitan el seguimiento y control de los procedimientos. No se cuenta con herramientas válidas para la elaboración de estadísticas (ver anexo I).

Tampoco son adecuadas las fuentes de obtención de la información relevante para la tramitación. Los datos están dispersos, incompletos y poco fiables.

El sistema de gestión de liquidaciones de sanciones adolece de complejidad y oscuridad. La información no se puede explotar de modo automático y los errores quedan ocultos haciendo incobrables las sanciones. Hay cuatro aplicaciones informáticas implicadas, como se refleja en el siguiente gráfico:

Ilustración 22. Aplicaciones informáticas que intervienen con sanciones.



#### 2.4.1.4. Recursos humanos y materiales

Los recursos humanos y materiales resultan escasos en proporción a las crecientes demandas debidas a la mayor sensibilización ciudadana por el problema y a la aparición de nuevas fuentes de conflicto (p.ej. terrazas). La presión de una mayor demanda actúa contra la capacidad de mayor producción de expedientes (atención al público).

##### 2.4.1.4.1. Recursos humanos

La **presión ciudadana** y la carga laboral producen un gran desgaste en los trabajadores, que se sienten “quemados”: falta una visión de misión y resultados.

No existe evaluación del desempeño, ni un **sistema retributivo** asociado a la productividad. Existen diferencias retributivas no justificadas entre puestos de trabajo de las mismas características, lo que repercute en el clima laboral.

La gestión de medios humanos presenta una notable rigidez ante las contingencias. Cualquier traslado lleva muchos meses de tramitación. Algunos puestos, al quedar vacantes, se han amortizado, lo que provoca la redistribución de la carga de trabajo.

La **formación** del personal no se planifica ni se dirige a las necesidades efectivas del puesto de trabajo.

##### 2.4.1.4.2. Recursos materiales

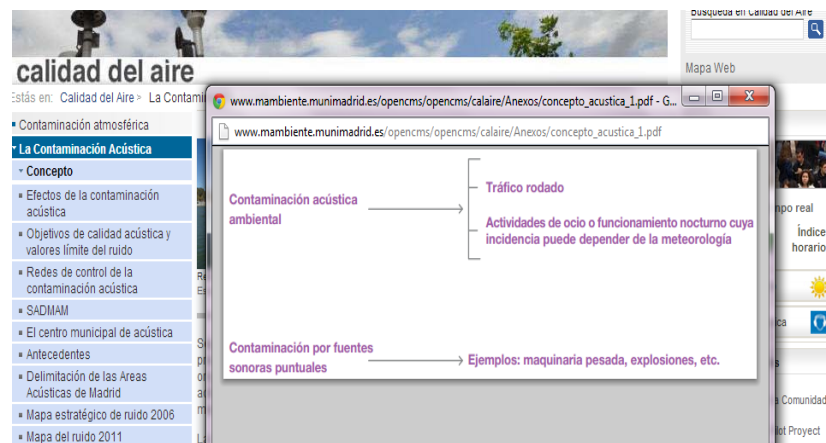
Las dependencias administrativas presentan problemas tanto para los propios trabajadores como para una adecuada atención al público, por falta de espacio o espacios inadecuados. Los recursos materiales presentan una fuerte reducción que puede distorsionar las tareas (equipos de impresión).

#### 2.4.1.5. Comunicación

La información recogida en medios de comunicación no suele ofrecerse proactivamente por el Ayuntamiento, sino de un modo reactivo a las denuncias. Ello favorece que la información se distorsione en defensa de los respectivos intereses confrontados. Se produce así una verdadera desinformación a los ciudadanos.

En la web municipal, **MUNIMADRID**, se incluye un apartado relativo a la contaminación acústica. La relevancia de esta información de contaminación acústica se reduce al no ofrecer un acceso directo sino compartido con la calidad del aire. Por otro lado, la información no es lo suficientemente detallada, clara y relevante como requeriría el problema social existente y puede encontrarse en las páginas de otros municipios (p.ej.. *benchmarking* [Valencia](#)).

Ilustración 23. Web municipal. Información presentada sobre fuentes de ruido.



No existen suficientes cauces de comunicación interna, vertical ni transversal. Se advierte una clásica distribución de competencias en estructuras funcionales con falta de mecanismos de coordinación y colaboración, una departamentalización excesiva y una cultura administrativa escasamente cooperativa. Las relaciones son muy jerarquizadas y no existen foros de encuentro e intercambio de la información.

#### 2.4.2. Consecuencias

Las consecuencias se manifiestan en los **productos** o resultados producidos por la Administración (plazos consumidos para dictar resoluciones y resultado de estas) y en el **impacto** (mejora de la calidad de vida de los ciudadanos afectados).

- **Falta de resolución efectiva del problema.** El tiempo que se requiere para lograr el cese del problema es muy largo; incluye tanto la actuación de inspección como la tramitación del procedimiento para obtener una resolución. Con la resolución tampoco se consigue el cese permanente del foco emisor.

El plazo medio para tramitar cada procedimiento es de **327 días**, aunque es muy variable por las incidencias de tramitación (notificaciones, edictos, informes, recursos, etc.). El tiempo medio de todo el proceso, desde que se recibe una reclamación en el Servicio de Inspección hasta llegar a una resolución de cese de la actividad, se ha calculado por muestreo en **1.156 días (ver anexo XI)**.

- **Perjuicio para las actividades económicas:** se produce el cierre de actividades económicas que no pueden hacer frente al pago de las sanciones o a las medidas impuestas. Hay inseguridad jurídica para los adquirentes y titulares de actividades con falta de información sobre el proceso de intervención administrativa y la defensa de sus pretensiones frente a la misma Administración que les concedió una licencia.

La realidad que se desprende del escenario referido es que, pese al esfuerzo de mejora desarrollado, el Ayuntamiento de Madrid no produce soluciones efectivas a los problemas ambientales que generan las actividades, ni consigue un impacto positivo sobre ninguno de los sectores implicados, lo que ocasiona, junto a una demanda de intervención cada vez más beligerante, una notable pérdida de legitimidad.

En el anexo XII se incluye un diagrama de relaciones causa/efecto que refleja lo expuesto.

### 2.4.3. DAFO

En el DAFO realizado se han analizado diversas categorías por su relevancia para la organización y su entorno.

En la **organización** las variables tenidas en cuenta son:

- Estrategia: conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se realizan para lograr la misión de la organización.
- Enfoque: atención o interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo acertadamente.
- Estructura organizativa y adecuación a sus fines.
- Normas: ordenanzas e instrucciones de la propia Administración.
- Personas: trabajadores, formación, clima laboral y cultura administrativa.
- Recursos materiales y administrativos: dependencias, material y servicios de carácter horizontal.
- Tecnología: recursos informáticos e implantación de Administración electrónica.
- Relaciones: alianzas y coordinación.
- Comunicación: al ciudadano y *ad intra*, adecuada gestión del conocimiento.

|                                          | ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Estrategia</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implicación de la Dirección para implementar mejoras</li> <li>✓ Realización de encuestas de percepción ciudadana sobre los servicios</li> <li>✓ Existencia de mapa estratégico y programa operativo de gobierno con indicadores sobre medio ambiente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reactiva, escasamente anticipativa</li> <li>- Poco participativa</li> <li>- Falta de institucionalización de sistemas periódicos de comunicación interna y de protocolización de criterios</li> </ul>                                                    |
| <b>Enfoque</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Garantista, solidez jurídica</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa orientación al ciudadano</li> <li>- Visión centrada en procedimientos, no en procesos</li> <li>- Compartimentado</li> <li>- Sin visión global, unilateral</li> </ul>                                                                              |
| <b>Estructura</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de coherencia interna, agrupación de materias dispares</li> <li>- Fragmentación de competencias, cambios sin visión de conjunto</li> <li>- Inestable</li> <li>- Sistema vertical, jerárquico</li> <li>- Transversalidad no estructurada</li> </ul> |
| <b>Normas</b><br><b>(OOMM del Ayto.)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ OOMM en revisión</li> <li>✓ Ordenanza de contaminación acústica actualizada, flexible para adecuarse a próximos cambios normativos</li> <li>✓ Buenos resultados en recursos judiciales</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenanzas (OGPMAU) sin actualizar</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Personas</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto grado de experiencia y cualificación</li> <li>✓ Contacto directo con el ciudadano</li> <li>✓ Percepción de la necesidad de mejoras</li> <li>✓ Empatía, fiabilidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desmotivación y resistencia al cambio</li> <li>- Falta de visión de la organización</li> <li>- Falta de incentivos y desigual retribución de los puestos de trabajo</li> <li>- Falta de formación específica para el desempeño del puesto</li> <li>- Fuerte potencial humano infrautilizado porque el sistema vertical lo aísla</li> <li>- Alta carga de trabajo y presión ciudadana</li> <li>- Dificultad para reemplazo por alto grado de especialización</li> <li>- Pérdida de puestos por amortización de vacantes</li> </ul>                                           |
| <b>Recursos materiales y admvos</b> |                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasez e inadecuación</li> <li>- Falta previsión y conocimiento de necesidades</li> <li>- Mal funcionamiento de recursos administrativos básicos (notificaciones, edictos, altas de aplicaciones)</li> <li>- Dependencias administrativas sin identificar y espacio inadecuado para atención al público</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Tecnología</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Página web municipal y portal de transparencia, con proyectos abiertos</li> <li>✓ Existencia de herramientas determinantes: Censo de Locales y Actividades</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos tecnológicos</li> <li>- Inexistencia de bases de datos con capacidad de extraer información básica</li> <li>- Inexistencia de aplicaciones de seguimiento de expedientes</li> <li>- Inexistencia de recursos económicos para mejoras y saturación del IAM</li> <li>- Falta comunicación y participación en proyectos tecnológicos del Ayuntamiento</li> <li>- Complejidad por la dimensión del Área y por el entorno cambiante de competencias</li> <li>- Falta de apoyo técnico para la implementación de proyectos que requieran tecnologías</li> </ul> |
| <b>Relaciones</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vínculos crecientes</li> <li>✓ Mayor conciencia de comunidad de resultados</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa cultura de alianzas</li> <li>- Ausencia de visión de proceso</li> <li>- Visión compartimentada, fragmentada</li> <li>- Descoordinación entre áreas y servicios</li> <li>- Inexistencia de ciclo de mejora</li> <li>- Defensivo, poco colaborativo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Comunicación</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención directa al público directa con entrevistas personales</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web sin información relevante propia</li> <li>- Falta de mecanismos de comunicación interna</li> <li>- Falta de posición común en comunicaciones al exterior</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

En el entorno, se analizan los ámbitos a los que se dirige la actuación administrativa o que marcan las reglas del juego a las que esta se ha de sujetar:

- Ciudadanos: a los que debe garantizar los derechos relativos a un medio ambiente adecuado.
- Actividades: sobre las que recae la actuación de control.
- Administración: entorno administrativo, de todos los niveles, que rodea al propio servicio.
- Normas: regulación europea, estatal o autonómica que le viene dada.
- Coyuntura económica, una de las principales amenazas actuales.

|                            | ENTORNO                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                        | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ciudadanos</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejor posición para la defensa de sus derechos con ley de transparencia</li> </ul>                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor sensibilización e incremento de denuncias ante una mejor respuesta administrativa</li> <li>- Desconfianza en la actuación política y administrativa</li> <li>- Dificultad para aceptar la conciliación, partidarios de soluciones inmediatas y definitivas</li> <li>- Falta de sensibilización ante el problema si no son víctimas</li> <li>- Empeoramiento de sus condiciones con la normativa liberalizadora</li> </ul> |
| <b>Actividades</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora de la seguridad jurídica como gran valor para su funcionamiento</li> <li>✓ Voluntad de conciliación</li> <li>✓ Necesidad de evitar actuaciones administrativas con más alto grado de coerción</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepondera la necesidad económica inmediata</li> <li>- Dificultades económicas para subsanar deficiencias</li> <li>- Búsqueda de nuevas fuentes de ingresos generadoras de conflictos: terrazas, ampliación de horarios</li> <li>- Conductas elusivas de responsabilidad ante intervención administrativa de control</li> </ul>                                                                                                 |
| <b>Administración</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Economías de escala a través de la coordinación de actuaciones</li> <li>✓ Reforma administrativa: racionalización, reducción cargas y orientación al ciudadano (CORA)</li> <li>✓ Impulso de la administración electrónica (CORA)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad de establecer el largo plazo</li> <li>- Mala adaptación al cambio de la estructura administrativa estable (frente a OOAA o Agencia)</li> <li>- Escasa cooperación entre los distintos niveles administrativos</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
| <b>Normas</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Situación propicia para incluir nuevas regulaciones junto con la tramitación de modificaciones normativas en curso</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propiedad de otras AAPP (competencia rango de ley)</li> <li>- Cambiantes y con lagunas</li> <li>- Incertidumbre de contenidos</li> <li>- Ausencia de seguridad jurídica</li> <li>- Compleja, profusa, competencias en todas las Administraciones</li> <li>- Reducción de controles previos y liberalización</li> </ul>                                                                                                          |
| <b>Coyuntura económica</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Favorable a la implantación de sistemas de Administración electrónica y otros que ahorren recursos</li> </ul>                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción recursos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### 3. Plan de Mejora

#### 3.1. Estrategias y objetivos

##### 3.1.1. Planificación del Ayuntamiento de Madrid

El Ayuntamiento de Madrid cuenta con varios instrumentos de planificación:

➤ **Mapa Estratégico de la Ciudad**

El Mapa Estratégico de la Ciudad tiene cinco ejes sobre los que fluyen los objetivos estratégicos de la Ciudad.

**Ilustración 24. Mapa estratégico de la Ciudad de Madrid.**



Fuente: web Munimadrid.

El eje estratégico sobre el que entronca el presente plan de mejora es “**Ciudad con calidad de vida**” y el objetivo estratégico “**Luchar contra la contaminación atmosférica y acústica**”, en respuesta a la creciente demanda social y como elemento fundamental para la calidad de vida en la ciudad. El indicador asociado es el porcentaje de población expuesta a ruido nocturno superior a 55 dBA.

También están vinculados al presente plan los ejes y objetivos estratégicos en relación con la ciudad sostenible y competitiva.

#### ❖ Programa Operativo de Gobierno

El Ayuntamiento de Madrid cuenta con un Plan Operativo de Gobierno (POG) 2011-2015. Tiene como punto de partida los compromisos contraídos con la ciudadanía a través del Programa de Gobierno.

Tiene un carácter dinámico y se ajustará a los cambios derivados de las medidas anuales del Plan de Ajuste 2012-2022 y a la necesidad de poner en marcha actuaciones ante situaciones no previstas. En el informe de seguimiento de 6/6/13, dentro del Área de Medio Ambiente se recoge el proyecto “Madrid más silencioso”, que cuenta con un total de 12 actuaciones.

#### ➤ Proceso de reflexión estratégica “Futuro Ciudad Madrid 2020”

Tiene por objetivo la formulación de una visión para el desarrollo de Madrid. Contiene los ejes, líneas estratégicas y acciones que componen el Plan de Acción de la Estrategia Futuro Ciudad Madrid 2020, la “hoja de ruta para atender a los compromisos y la responsabilidad que, como gran concentración humana/urbana, tiene con el bienestar de sus conciudadanos y de las personas que trabajan o visitan la ciudad, así como consolidar un modelo territorial sostenible, cohesionado espacial y socialmente.”

### 3.1.2. Desarrollo del plan: líneas estratégicas, objetivos estratégicos y objetivos operativos

El presente plan tiene como finalidad **resolver el conflicto de intereses entre el derecho al descanso, la calidad de vida y el desarrollo de las actividades económicas** en la Ciudad de Madrid y se vincula con el Mapa Estratégico de la Ciudad.

Se despliega en **tres grandes ejes**, dos focalizados en un público objetivo, y uno transversal, sobre los que pivotan sendas líneas estratégicas:

#### **Línea estratégica 1. Garantizar el derecho al descanso y a un ambiente adecuado con una respuesta ágil y eficaz.**

Esta línea se focaliza en los ciudadanos, quienes ostentan derechos constitucionales a disfrutar de un medio ambiente adecuado, a la intimidad del domicilio y a la salud. Es responsabilidad de la Administración poner los medios para garantizarlo mediante el control ambiental.

El Objetivo Estratégico 1 (OE1) atiende a lograr la resolución de la denuncia en unos tiempos razonables, antes de que llegue a lesionarse la calidad de vida de los vecinos.

El OE2 persigue que la Administración se dote de los mecanismos más eficaces para suprimir la causa de la afección.

#### **Línea estratégica 2. Garantizar el desarrollo de las actividades económicas cívicas y responsables.**

Se desgrana en dos objetivos:

OE1: el control ambiental debe utilizar los mecanismos más proporcionados para lograr sus fines. Es un principio general del Derecho Público que cualquier actuación de los poderes públicos debe responder a los principios de proporcionalidad, necesidad y adecuación al fin perseguido. Se deben arbitrar mecanismos para dirigir la actuación administrativa a la resolución del conflicto, relegitimando la actuación de la Administración.

OE2: la creación de un marco seguro y fiable que permita el pleno desarrollo de la actividad es decisivo en un entorno de complejidad técnica, normativa y organizativa, procurando incentivar y no crear obstáculos añadidos sobre las difíciles condiciones de la economía de la ciudad.

### Línea estratégica 3. Implantar la gestión del cambio y la calidad como factor para el logro de las líneas estratégicas.

Esta línea transversal pivota sobre cuatro pilares: las personas, los actores del proceso, la tecnología y comunicación y los recursos económicos, como elementos que vehiculan la actuación dirigida a lograr la estrategia.

Para la gestión de un cambio proactivo se requiere el apoyo de las personas cuya implicación con la organización se obtiene mediante la comunicación, formación y participación (OE1). La orientación hacia el público objetivo requiere afrontar el control de actividades como proceso, con una visión global en la que las alianzas internas constituyen un eje-bisagra de la actuación administrativa (OE2). En los OE3 y 4 se incide sobre la comunicación, la implantación de la Administración electrónica junto con la transparencia, y la aplicación de criterios de eficiencia.

Ilustración 25. Gráfico de la estructura del Plan.



A continuación, se presenta el desarrollo del Plan a través de 15 fichas, una para cada uno de los objetivos operativos:

|                                                                                                                                                                                                                     |                                                                    |                                                                                            |                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Línea estratégica 1                                                                                                                                                                                                 |                                                                    | Garantizar el derecho al descanso y a un ambiente adecuado con una respuesta ágil y eficaz |                                        |
| Objetivo estratégico 1                                                                                                                                                                                              |                                                                    | Reducir los tiempos de resolución de la afección ambiental                                 |                                        |
| Objetivo operativo 1: simplificar los procedimientos mediante una modificación normativa                                                                                                                            |                                                                    |                                                                                            |                                        |
| F 1_ Código: L1-OE1-OO1                                                                                                                                                                                             |                                                                    | Fecha inicio: 4ºtrim2013                                                                   | Fecha fin: 3er.trim2015                |
| Descripción:                                                                                                                                                                                                        |                                                                    |                                                                                            |                                        |
| Proponer a la Comunidad de Madrid la tramitación de un proyecto de ley que regule procedimientos más ágiles para el restablecimiento de la legalidad en sustitución del RAMINP (ver anexos XIII y XIV)              |                                                                    |                                                                                            |                                        |
| Actuaciones                                                                                                                                                                                                         |                                                                    |                                                                                            | Responsable                            |
| 01                                                                                                                                                                                                                  | Proponer la modificación normativa a la CAM                        |                                                                                            | Delegado Á.G. Medio Ambiente           |
| 02                                                                                                                                                                                                                  | Adecuar las Ordenanzas municipales (OPCAT)                         |                                                                                            | Pleno                                  |
| 03                                                                                                                                                                                                                  | Implementar informáticamente nuevos expedientes                    |                                                                                            | IAM                                    |
| 04                                                                                                                                                                                                                  | Elaborar nuevos modelos de documentos de tramitación               |                                                                                            | Servicio de Disciplina Ambiental (SDA) |
| 05                                                                                                                                                                                                                  | Redactar instrucciones internas sobre nuevo proceso de tramitación |                                                                                            | SDA                                    |
| 06                                                                                                                                                                                                                  | Formar al personal en la tramitación                               |                                                                                            | SDA                                    |
| Indicadores:                                                                                                                                                                                                        |                                                                    |                                                                                            |                                        |
| Percepción de satisfacción ciudadana                                                                                                                                                                                |                                                                    |                                                                                            |                                        |
| Promedio de días para la resolución del problema                                                                                                                                                                    |                                                                    |                                                                                            |                                        |
| % expedientes de medidas correctoras archivados por cumplimiento                                                                                                                                                    |                                                                    |                                                                                            |                                        |
| Resultados:                                                                                                                                                                                                         |                                                                    |                                                                                            |                                        |
| Reducir el tiempo desde la denuncia hasta la efectiva resolución del problema a través de la suspensión del funcionamiento del foco emisor, realizando menos actuaciones administrativas y rebajando así los costes |                                                                    |                                                                                            |                                        |
| Recursos asociados:                                                                                                                                                                                                 |                                                                    |                                                                                            |                                        |
| - Recursos normativos                                                                                                                                                                                               |                                                                    |                                                                                            |                                        |
| - Recursos informáticos (IAM)                                                                                                                                                                                       |                                                                    |                                                                                            |                                        |
| - Recursos de personal                                                                                                                                                                                              |                                                                    |                                                                                            |                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                    |                                                                                            |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Línea estratégica 1                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                    | Garantizar el derecho al descanso y a un ambiente adecuado con una respuesta ágil y eficaz |                       |
| Objetivo estratégico 1                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                    | Reducir los tiempos de resolución de la afección ambiental                                 |                       |
| Objetivo operativo 2: mejorar la gestión de las notificaciones                                                                                                                                                                                         |                                                                    |                                                                                            |                       |
| F2_Código: L1-OE1-OO2                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                    | Fecha inicio: 4ºtrim2013                                                                   | Fecha fin: 2ºtrim2015 |
| Descripción:                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                    |                                                                                            |                       |
| Establecer pautas y dar formación práctica para mejorar la gestión de notificaciones                                                                                                                                                                   |                                                                    |                                                                                            |                       |
| Actuaciones                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                    |                                                                                            | Responsable           |
| 01                                                                                                                                                                                                                                                     | Revisar el proceso de obtención de datos de domicilios             |                                                                                            | SDA                   |
| 02                                                                                                                                                                                                                                                     | Revisar criterios de publicación edictal                           |                                                                                            | SDA                   |
| 03                                                                                                                                                                                                                                                     | Elaborar instrucciones con criterios para practicar notificaciones |                                                                                            | SDA                   |
| 04                                                                                                                                                                                                                                                     | Formar al personal tramitador, notificadores y Policía             |                                                                                            | SDA                   |
| Indicadores:                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                    |                                                                                            |                       |
| Promedio de días de tramitación de procedimiento                                                                                                                                                                                                       |                                                                    |                                                                                            |                       |
| % expedientes caducados                                                                                                                                                                                                                                |                                                                    |                                                                                            |                       |
| % edictos publicados sobre núm. expedientes                                                                                                                                                                                                            |                                                                    |                                                                                            |                       |
| Resultados:                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                    |                                                                                            |                       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Mejorar los tiempos de tramitación de los procedimientos incidiendo en las notificaciones por producir indefensión y expedientes fallidos</li><li>- Evitar caducidades de expedientes por dilaciones</li></ul> |                                                                    |                                                                                            |                       |
| Recursos asociados: recursos de personal                                                                                                                                                                                                               |                                                                    |                                                                                            |                       |

|                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                 |                                                                                            |                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Línea estratégica 1                                                                                                                                                                             |                                                                                                                 | Garantizar el derecho al descanso y a un ambiente adecuado con una respuesta ágil y eficaz |                                       |
| Objetivo estratégico 1                                                                                                                                                                          |                                                                                                                 | Reducir los tiempos de resolución de la afección ambiental                                 |                                       |
| Objetivo operativo 3: identificar con fiabilidad los elementos esenciales del expediente                                                                                                        |                                                                                                                 |                                                                                            |                                       |
| F3_Código L1-OE1-OO3                                                                                                                                                                            |                                                                                                                 | Fecha inicio: 1er.trim2014                                                                 | Fecha fin: 3er.trim2016               |
| Descripción: identificar certeramente los datos del establecimiento y su titular antes del inicio del expediente (actuaciones previas) y durante su tramitación ante posibles cambios o errores |                                                                                                                 |                                                                                            |                                       |
| Actuaciones                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                 |                                                                                            | Responsable                           |
| 01                                                                                                                                                                                              | Revisar el proceso de obtención y comprobación de datos en actuaciones previas                                  |                                                                                            | SDA                                   |
| 02                                                                                                                                                                                              | Establecer vías complementarias para obtener y comprobar datos no obtenidos en la inspección previa             |                                                                                            | SDA                                   |
| 03                                                                                                                                                                                              | Sensibilizar a Policía, Inspección y AGLA sobre inclusión y verificación de datos fiables en actas y documentos |                                                                                            | SDA/Inspección/Policía Municipal (PM) |
| 04                                                                                                                                                                                              | Formar en el uso de las aplicaciones existentes para la correcta identificación física de locales               |                                                                                            | SDA/Instituto de Formación            |
| 05                                                                                                                                                                                              | Elaborar instrucciones internas sobre comprobación y actualización de datos                                     |                                                                                            | SDA                                   |
| Indicadores:<br>Percepción de satisfacción ciudadana<br>% actuaciones previas archivadas<br>% expedientes sobreesídos<br>% revocaciones y estimaciones de recursos                              |                                                                                                                 |                                                                                            |                                       |
| Resultados:<br><br>- Reducir el número de expedientes inviables y fallidos<br>- Reducir el error administrativo                                                                                 |                                                                                                                 |                                                                                            |                                       |
| Recursos asociados:<br>- Recursos de personal<br>- Recursos formativos                                                                                                                          |                                                                                                                 |                                                                                            |                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                           |                                                                                            |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Línea estratégica 1                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                           | Garantizar el derecho al descanso y a un ambiente adecuado con una respuesta ágil y eficaz |                       |
| Objetivo estratégico 1                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                           | Reducir los tiempos de resolución de la afección ambiental                                 |                       |
| Objetivo operativo 4: implementar sistemas de seguimiento de expedientes                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                           |                                                                                            |                       |
| F4_Código L1-OE1-OO4                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                           | Fecha inicio: 4ºtrim2013                                                                   | Fecha fin: 4ºtrim2015 |
| Descripción: revisar y suprimir trámites innecesarios y realizar un seguimiento de los expedientes para su control y correcta terminación                                                                                                                              |                                                                                                                           |                                                                                            |                       |
| Actuaciones                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                           |                                                                                            | Responsable           |
| 01                                                                                                                                                                                                                                                                     | Detectar “puntos opacos” en la tramitación del expediente para su control y elaborar un informe de estados de seguimiento |                                                                                            | SDA                   |
| 02                                                                                                                                                                                                                                                                     | Desarrollar las herramientas informáticas para obtener listados de seguimiento                                            |                                                                                            | IAM/SDA               |
| 03                                                                                                                                                                                                                                                                     | Eliminar firmas y trámites superfluos                                                                                     |                                                                                            | DGCATA                |
| 04                                                                                                                                                                                                                                                                     | Establecer protocolos de coordinación entre servicios responsables de la tramitación                                      |                                                                                            | DGCATA                |
| Indicadores:<br><br>Promedio de días de tramitación<br>% expedientes caducados                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                           |                                                                                            |                       |
| Resultados:<br><br>- Evitar expedientes fallidos: caducidades y reinicios<br>- Mejorar los tiempos de tramitación<br>- Eliminar controles paralelos al sistema corporativo de gestión de expedientes<br>- Liberar recursos de tiempo para incrementar la productividad |                                                                                                                           |                                                                                            |                       |
| Recursos asociados:<br><br>- Recursos de personal<br>- Desarrollos de herramientas informáticas                                                                                                                                                                        |                                                                                                                           |                                                                                            |                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                    |                                                                                            |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Línea estratégica 1                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                    | Garantizar el derecho al descanso y a un ambiente adecuado con una respuesta ágil y eficaz |                                |
| Objetivo estratégico 2                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                    | Combatir con eficacia los incumplimientos                                                  |                                |
| Objetivo operativo 1: dotar de transparencia a los requerimientos para impedir la evasión de responsabilidad                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                    |                                                                                            |                                |
| F5_Código L1-OE2-OO1                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                    | Fecha inicio: 1er.trim2014                                                                 | Fecha fin: 1er.trim2016        |
| Descripción: regular la publicidad de las deficiencias en las actividades para lograr la subrogación del adquirente, establecer mecanismos informativos en la Administración para la implantación y funcionamiento del Registro de medidas correctoras (RMC)                                                   |                                                                                                                                                                                    |                                                                                            |                                |
| Actuaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                    |                                                                                            | Responsable                    |
| 01                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Regular el RMC                                                                                                                                                                     |                                                                                            | DGCATA/Junta de Gobierno       |
| 02                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Incorporarse al Grupo de Trabajo de mantenimiento y desarrollo del Censo de Locales y Actividades (CLA) para la implementación del RMC                                             |                                                                                            | DGCATA/AGLA/DG Calidad/DGE/IAM |
| 03                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Elaborar instrucciones internas sobre volcado de datos y disponibilidad de información en el CLA                                                                                   |                                                                                            | DGCATA/AGLA/DG Calidad/DGE     |
| 04                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Arbitrar mecanismos de información al público, denunciantes y potenciales adquirentes de negocios sobre información del CLA, situación jurídica y deficiencias del establecimiento |                                                                                            | DGCATA/AGLA/DG Calidad         |
| Indicadores:<br>Percepción de satisfacción ciudadana<br>Promedio de días para resolución del problema<br>% expedientes reiniciados a nuevo titular<br>Núm. de expedientes de consultas sobre locales                                                                                                           |                                                                                                                                                                                    |                                                                                            |                                |
| Resultados: acabar con el fenómeno de “fuga de responsabilidad” para corregir deficiencias por la transmisión de titularidad de la actividad, que obliga a reiniciar los requerimientos e impide resolver el problema. Hacer públicas las deficiencias del local para que el nuevo adquirente pueda conocerlas |                                                                                                                                                                                    |                                                                                            |                                |
| Recursos asociados:<br><br>- Recursos de personal<br>- Desarrollos informáticos                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                    |                                                                                            |                                |

|                                                                                                                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                            |                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Línea estratégica 1                                                                                                                                                                            |                                                                                                 | Garantizar el derecho al descanso y a un ambiente adecuado con una respuesta ágil y eficaz |                         |
| Objetivo estratégico 2                                                                                                                                                                         |                                                                                                 | Combatir con eficacia los incumplimientos                                                  |                         |
| Objetivo operativo 2: implantar medidas coercitivas orientadas a la efectiva resolución del problema                                                                                           |                                                                                                 |                                                                                            |                         |
| F6_Código L1-OE2-OO2                                                                                                                                                                           |                                                                                                 | Fecha inicio: 4ºtrim2013                                                                   | Fecha fin: 3er.trim2016 |
| Descripción: introducir mecanismos ágiles y eficaces para el cese efectivo de la inmisión, sin tener que acudir a la vía sancionadora, más lenta e inadecuada, cuando no concurra culpabilidad |                                                                                                 |                                                                                            |                         |
| Actuaciones:                                                                                                                                                                                   |                                                                                                 |                                                                                            | Responsable:            |
| 01                                                                                                                                                                                             | Implantar procedimiento de multa coercitiva y de restablecimiento de la legalidad               |                                                                                            | SDA / IAM               |
| 02                                                                                                                                                                                             | Implementar medidas provisionales en procedimientos de corrección de deficiencias               |                                                                                            | SDA                     |
| 03                                                                                                                                                                                             | Desarrollar herramientas comunes para el seguimiento de locales conflictivos con AGLA y Policía |                                                                                            | DGCATA/AGLA/PM          |
| 04                                                                                                                                                                                             | Establecer un sistema de comunicación de incidencias relevantes en establecimientos             |                                                                                            | DGCATA/AGLA/PM/IAM      |
| Indicadores:                                                                                                                                                                                   |                                                                                                 |                                                                                            |                         |
| Percepción de satisfacción ciudadana                                                                                                                                                           |                                                                                                 |                                                                                            |                         |
| Promedio de días para resolución del problema                                                                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                            |                         |
| % expedientes de medidas correctoras archivados por cumplimiento                                                                                                                               |                                                                                                 |                                                                                            |                         |
| % expedientes de multa coercitiva y de restablecimiento de la legalidad                                                                                                                        |                                                                                                 |                                                                                            |                         |
| Resultados:                                                                                                                                                                                    |                                                                                                 |                                                                                            |                         |
| Reducir el número de días para la efectiva resolución de la molestia a los ciudadanos, haciendo cesar el foco productor con mayor inmediatez, siempre que exista incumplimiento                |                                                                                                 |                                                                                            |                         |
| Recursos asociados:                                                                                                                                                                            |                                                                                                 |                                                                                            |                         |
| - Recursos propios de personal                                                                                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                            |                         |
| - Desarrollos de herramientas informáticas                                                                                                                                                     |                                                                                                 |                                                                                            |                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                               |                                                                          |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Línea estratégica 2                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                               | Favorecer el desarrollo de actividades económicas cívicas y responsables |                       |
| Objetivo estratégico 1                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                               | Mejorar la proporcionalidad e impactos de la actuación administrativa    |                       |
| Objetivo operativo 1: priorizar las actuaciones correctoras sobre las de reproche                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                               |                                                                          |                       |
| F7_Código L2-OE1-OO1                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                               | Fecha inicio: 1er.trim2014                                               | Fecha fin: 4ºtrim2015 |
| Descripción: reorientar la actuación administrativa como un proceso encaminado en todo momento a la resolución del problema y mantener el enfoque de la finalidad correctora en la determinación del mecanismo de intervención y en la graduación de las sanciones |                                                                                                                               |                                                                          |                       |
| Actuaciones                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                               |                                                                          | Responsable           |
| 01                                                                                                                                                                                                                                                                 | Elaborar un protocolo conjunto de actuaciones para canalizar las denuncias hacia los mecanismos de intervención más adecuados |                                                                          | DGCATA/PM             |
| 02                                                                                                                                                                                                                                                                 | Aprobar una instrucción interna de priorización de actuaciones en función de gravedad y finalidad correctora                  |                                                                          | DGCATA/SDA            |
| 03                                                                                                                                                                                                                                                                 | Elaborar un documento interno para la graduación de sanciones y criterios atenuantes                                          |                                                                          | DGCATA                |
| 04                                                                                                                                                                                                                                                                 | Organizar un registro histórico de actuaciones sobre establecimientos y titulares                                             |                                                                          | SDA                   |
| Indicadores:<br>Promedio de días para la resolución del problema<br>Percepción satisfacción ciudadana<br>% expedientes de medidas correctoras                                                                                                                      |                                                                                                                               |                                                                          |                       |
| Resultados: evitar perjuicios económicos a las actividades por sanciones y lograr más directamente y en menor tiempo el objetivo de control medioambiental                                                                                                         |                                                                                                                               |                                                                          |                       |
| Recursos asociados:<br><br>- Recursos propios de personal                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                               |                                                                          |                       |

|                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                         |                                                                          |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Línea estratégica 2                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                         | Favorecer el desarrollo de actividades económicas cívicas y responsables |                       |
| Objetivo estratégico 1                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                         | Mejorar la proporcionalidad e impactos de la actuación administrativa    |                       |
| Objetivo operativo 2: garantizar la seguridad jurídica en la intervención administrativa                                                                                                                                 |                                                                                                                                                         |                                                                          |                       |
| F8_Código L2-OE1-OO2                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                         | Fecha inicio: 2ºtrim2014                                                 | Fecha fin: 2ºtrim2016 |
| Descripción: clarificar y dotar de seguridad jurídica las actuaciones, ya sean técnicas, jurídicas o procedimentales, para hacerlas más comprensibles                                                                    |                                                                                                                                                         |                                                                          |                       |
| Actuaciones                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |                                                                          | Responsable           |
| 01                                                                                                                                                                                                                       | Simplificar y clarificar los modelos de resoluciones y trámites                                                                                         |                                                                          | SDA                   |
| 02                                                                                                                                                                                                                       | Redactar documento recopilatorio de fundamentos aplicables al procedimiento para mejorar la calidad jurídica                                            |                                                                          | SDA                   |
| 03                                                                                                                                                                                                                       | Elaborar instrucciones internas sobre levantamiento de actas y denuncias, derecho de acceso a la información y protección de datos de carácter personal |                                                                          | SDA                   |
| 04                                                                                                                                                                                                                       | Celebrar Jornadas informativas con asociaciones vecinales y de titulares de actividades sobre cauces jurídicos y administrativos aplicables             |                                                                          | DGCATA                |
| Indicadores:<br>Percepción de satisfacción ciudadana<br>% recursos contencioso-administrativos<br>% quejas ante Defensor del Pueblo<br>% demandas judiciales por inactividad<br>Núm. de jornadas informativas celebradas |                                                                                                                                                         |                                                                          |                       |
| Resultados: facilitar el ejercicio y defensa de los derechos a denunciantes y titulares de actividades, propietarios y potenciales adquirentes                                                                           |                                                                                                                                                         |                                                                          |                       |
| Recursos asociados:<br><br>- Recursos de personal                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                         |                                                                          |                       |

|                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Línea estratégica 2                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                              | Favorecer el desarrollo de actividades económicas cívicas y responsables |                                           |
| Objetivo estratégico 2                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                              | Incentivar el disfrute de un ocio cívico y responsable                   |                                           |
| Objetivo operativo 1: concienciar a los ciudadanos en el disfrute de un ocio compatible con el derecho al descanso                                                                                               |                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |                                           |
| F9_Código L2-OE2-OO1                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                              | Fecha inicio: 3er.trim2014                                               | Fecha fin:2ºtrim2016                      |
| Descripción: poner en marcha actuaciones de concienciación al público en el respeto al descanso y tranquilidad de los residentes y requerir la colaboración de los titulares de los establecimientos             |                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |                                           |
| Actuaciones                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                              |                                                                          | Responsable                               |
| 01                                                                                                                                                                                                               | Poner en marcha campañas de sensibilización ciudadana sobre los efectos negativos del ruido en la calle y fomentar actitudes respetuosas del público de los locales mediante la colaboración público—privada |                                                                          | DGCATA/ A.G. Economía                     |
| 02                                                                                                                                                                                                               | Implementar actuaciones con el voluntariado de la ciudad para la concienciación y el restablecimiento de la tranquilidad en zonas saturadas                                                                  |                                                                          | DGCATA/ A.G. Familia y Servicios Sociales |
| 03                                                                                                                                                                                                               | Reforzar la lucha “antibotellón” con la coordinación de las actuaciones municipales                                                                                                                          |                                                                          | DGCATA/MadridSalud/PM                     |
| Indicadores:<br>Percepción de satisfacción ciudadana<br>Núm. de expedientes por ruido en vía pública<br>Núm. de actuaciones de voluntariado<br>Núm. de expedientes sancionadores por botellón                    |                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |                                           |
| Resultados: “templado” del ruido en la calle producido por la concurrencia de clientes que salen a fumar, transitan entre locales o se sientan en terrazas, así como por los ciudadanos que realizan “botellón”. |                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |                                           |
| Recursos asociados:<br><br>- Recursos de personal<br>- Contratación de campañas de sensibilización y colaboración                                                                                                |                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                |                                                                          |                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Línea estratégica 2                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                | Favorecer el desarrollo de actividades económicas cívicas y responsables |                             |
| Objetivo estratégico 2                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                | Incentivar el disfrute de un ocio cívico y responsable                   |                             |
| Objetivo operativo 2: conceder distintivos de calidad a las actividades cívicas y sostenibles                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                |                                                                          |                             |
| F10_Código L2-OE2-OO2                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                | Fecha inicio: 3er.trim2014                                               | Fecha fin:3er.trim2016      |
| Descripción: implantar un proceso de evaluación de calidad en las actividades que cumplan la normativa sectorial de medio ambiente, seguridad, salubridad, etc., como requisito para obtener líneas de apoyo, autorizaciones y beneficiarse de la promoción municipal y divulgar la iniciativa |                                                                                                |                                                                          |                             |
| Actuaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                |                                                                          | Responsable                 |
| 01                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Fijar las líneas rectoras de la iniciativa con servicios implicados                            |                                                                          | Delegados Áreas de Gobierno |
| 02                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Regular los requisitos de obtención y pérdida del distintivo, y sus ventajas                   |                                                                          | Junta de Gobierno           |
| 03                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Firmar acuerdos con las asociaciones de actores del sector para su difusión y puesta en marcha |                                                                          | Delegados Áreas de Gobierno |
| 04                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Realizar campaña de publicidad para su difusión entre los ciudadanos                           |                                                                          | Coordinaciones de Áreas     |
| Indicadores:<br>Percepción de satisfacción ciudadana<br>Número de actividades con distintivo                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                |                                                                          |                             |
| Resultados: promover una actitud colaborativa de las actividades en el respeto al descanso y evitar que locales incumplidores obtengan autorizaciones (terrazas) o apoyo público                                                                                                               |                                                                                                |                                                                          |                             |
| Recursos asociados:<br><br>- Recursos propios de personal<br>- Contratación de campañas publicitarias                                                                                                                                                                                          |                                                                                                |                                                                          |                             |

|                                                                                                                                                                    |                                                                                              |                                                                                       |                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Línea estratégica 3                                                                                                                                                |                                                                                              | Implantar la gestión del cambio y la calidad para el logro de las líneas estratégicas |                            |
| Objetivo estratégico 1                                                                                                                                             |                                                                                              | Gestionar las personas en apoyo de la estrategia                                      |                            |
| Objetivo operativo 1: capacitar e implicar a las personas con la misión de la organización                                                                         |                                                                                              |                                                                                       |                            |
| F11_Código L3-OE1-OO1                                                                                                                                              |                                                                                              | Fecha inicio:4ºtrim2013                                                               | Fecha fin:3er.trim2016     |
| Descripción: establecer un cuadro de acciones formativas que mejoren las competencias y habilidades de los empleados e implicarles en los fines de la organización |                                                                                              |                                                                                       |                            |
| Actuaciones                                                                                                                                                        |                                                                                              |                                                                                       | Responsable                |
| 01                                                                                                                                                                 | Elaborar un plan de formación básica para el desarrollo de las funciones del puesto          |                                                                                       | SDA/Instituto de Formación |
| 02                                                                                                                                                                 | Establecer reuniones periódicas de carácter informativo y participativo                      |                                                                                       | SDA                        |
| 03                                                                                                                                                                 | Mejorar la distribución de cargas de trabajo, asignación de funciones y revisión de procesos |                                                                                       | SDA                        |
| 04                                                                                                                                                                 | Normalizar trámites y modelos y protocolizar actuaciones para facilitar la gestión           |                                                                                       | SDA                        |
| 05                                                                                                                                                                 | Proponer la equiparación retributiva de los puestos de igual contenido y carga               |                                                                                       | DGCATA                     |
| Indicadores:                                                                                                                                                       |                                                                                              |                                                                                       |                            |
| Núm. de personas en actuaciones formativas                                                                                                                         |                                                                                              |                                                                                       |                            |
| Núm. de expedientes iniciados por persona                                                                                                                          |                                                                                              |                                                                                       |                            |
| Percepción de clima laboral                                                                                                                                        |                                                                                              |                                                                                       |                            |
| Resultados:                                                                                                                                                        |                                                                                              |                                                                                       |                            |
| Adecuar la formación del personal a las tareas desempeñadas, mejorar la motivación, el clima laboral y reducir la presión que genera la atención al público        |                                                                                              |                                                                                       |                            |
| Recursos asociados:                                                                                                                                                |                                                                                              |                                                                                       |                            |
| - Recursos propios de personal                                                                                                                                     |                                                                                              |                                                                                       |                            |
| - Recursos formativos                                                                                                                                              |                                                                                              |                                                                                       |                            |

|                                                                                                                                          |                                                                                                        |                                                                                       |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Línea estratégica 3                                                                                                                      |                                                                                                        | Implantar la gestión del cambio y la calidad para el logro de las líneas estratégicas |                                    |
| Objetivo estratégico 2                                                                                                                   |                                                                                                        | Incorporar una visión transversal en apoyo de la estrategia                           |                                    |
| Objetivo operativo 1: alinear y coordinar a los actores que intervienen en el proceso                                                    |                                                                                                        |                                                                                       |                                    |
| F12_Código L3-OE2-OO1                                                                                                                    |                                                                                                        | Fecha inicio:3er.trim2013                                                             | Fecha fin:2ºtrim2016               |
| Descripción: aplicar una visión de proceso y coordinar las actuaciones de los servicios que intervienen en el control de las actividades |                                                                                                        |                                                                                       |                                    |
| Actuaciones                                                                                                                              |                                                                                                        |                                                                                       | Responsable                        |
| 01                                                                                                                                       | Elaborar una Agenda de reuniones periódicas interdepartamentales de coordinación                       |                                                                                       | DGCATA                             |
| 02                                                                                                                                       | Planificar campañas conjuntas con el AGLA                                                              |                                                                                       | DGCATA/AGLA                        |
| 03                                                                                                                                       | Elaborar un Documento de directrices y criterios de aplicación común para actores de control ambiental |                                                                                       | DGCATA AGLA/PM                     |
| 04                                                                                                                                       | Programar iniciativas formativas comunes                                                               |                                                                                       | DGCATA/AGLA/Instituto de Formación |
| Indicadores:<br>Núm. de reuniones conjuntas/año<br>Número de campañas conjuntas<br>Núm. de acciones formativas                           |                                                                                                        |                                                                                       |                                    |
| Resultados:<br><br>Dar coherencia interna a la acción administrativa de control de actividades y crear sinergias                         |                                                                                                        |                                                                                       |                                    |
| Recursos asociados:<br><br>- Recursos de personal<br>- Recursos formativos                                                               |                                                                                                        |                                                                                       |                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                       |                                                                                       |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Línea estratégica 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                       | Implantar la gestión del cambio y la calidad para el logro de las líneas estratégicas |                                   |
| Objetivo estratégico 3                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                       | Gestionar la tecnología en apoyo de la estrategia y la orientación al ciudadano       |                                   |
| Objetivo operativo 1: gestionar electrónicamente los expedientes                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                       |                                                                                       |                                   |
| F13_Código L3-OE3-OO1                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                       | Fecha inicio:3er.trim2014                                                             | Fecha fin:3er.trim2016            |
| Descripción: analizar e implantar sistemas de gestión electrónica de expedientes para materializar el acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos                                                                                                                                                  |                                                                       |                                                                                       |                                   |
| Actuaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                       |                                                                                       | Responsable                       |
| 01                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Analizar, sistematizar y normalizar trámites y estados de expedientes |                                                                                       | SDA/S. Inspección/DG Calidad      |
| 02                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Diseñar un gestor de expedientes electrónico                          |                                                                                       | DG Calidad/IAM/SDA                |
| 03                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Implantar firma electrónica                                           |                                                                                       | DG Calidad/IAM                    |
| 04                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Implantar pago por internet                                           |                                                                                       | DG Calidad/IAM                    |
| 05                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Formar al personal para el cambio de gestión                          |                                                                                       | DG Calidad/Instituto de Formación |
| Indicadores:                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                       |                                                                                       |                                   |
| Número de expedientes gestionados electrónicamente<br>Número de liquidaciones pagadas por internet                                                                                                                                                                                                                   |                                                                       |                                                                                       |                                   |
| Resultados: alinearse con las directrices del informe CORA y avanzar en el camino emprendido por el Ayuntamiento en el proyecto Carpeta del Ciudadano, de modo que los ciudadanos puedan acceder a consultar sus expedientes vía web, formular alegaciones, realizar trámites y pagar sus sanciones electrónicamente |                                                                       |                                                                                       |                                   |
| Recursos asociados:                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                       |                                                                                       |                                   |
| - Recursos propios de personal<br>- Recursos informáticos<br>- Recursos formativos                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                       |                                                                                       |                                   |

|                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                   |                                                                                       |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Línea estratégica 3                                                                                                                                                                                             |                                                                                   | Implantar la gestión del cambio y la calidad para el logro de las líneas estratégicas |                        |
| Objetivo estratégico 3                                                                                                                                                                                          |                                                                                   | Gestionar la tecnología en apoyo de la estrategia y la orientación al ciudadano       |                        |
| Objetivo operativo 2: mejorar la comunicación al ciudadano y aplicar la transparencia                                                                                                                           |                                                                                   |                                                                                       |                        |
| F14_Código L3-OE3-OO2                                                                                                                                                                                           |                                                                                   | Fecha inicio:3er.trim2014                                                             | Fecha fin:1er.trim2016 |
| Descripción: ampliar y mejorar la información en los diferentes canales existentes e incorporar los principios de la transparencia para facilitar el ejercicio de los derechos                                  |                                                                                   |                                                                                       |                        |
| Actuaciones                                                                                                                                                                                                     |                                                                                   |                                                                                       | Responsable            |
| 01                                                                                                                                                                                                              | Elaborar nuevos contenidos para la página web municipal                           |                                                                                       | DGCATA/DG Calidad      |
| 02                                                                                                                                                                                                              | Publicar diagrama de procedimientos en la web municipal                           |                                                                                       | DGCATA/DG Calidad      |
| 03                                                                                                                                                                                                              | Ampliar y actualizar la información facilitada por Línea Madrid                   |                                                                                       | DGCATA/DG Calidad      |
| 04                                                                                                                                                                                                              | Publicar datos con indicadores relevantes en Portal de Transparencia de la Ciudad |                                                                                       | DGCATA/DG Calidad      |
| Indicadores:                                                                                                                                                                                                    |                                                                                   |                                                                                       |                        |
| Percepción satisfacción ciudadana<br>% quejas y reclamaciones<br>% demandas por inactividad de la Administración<br>N.º de visitas web                                                                          |                                                                                   |                                                                                       |                        |
| Resultados: mejora del conocimiento ciudadano de sus derechos y de la intervención administrativa para adecuar sus expectativas a la realidad jurídica y procedimental y facilitar el ejercicio de sus derechos |                                                                                   |                                                                                       |                        |
| Recursos asociados:                                                                                                                                                                                             |                                                                                   |                                                                                       |                        |
| - Recursos de personal<br>- Recursos informáticos                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                                       |                        |

|                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                        |                                                                                       |                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Línea estratégica 3                                                                                                                                                                                                                          |                                                                        | Implantar la gestión del cambio y la calidad para el logro de las líneas estratégicas |                      |
| Objetivo estratégico 4                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        | Ser eficientes para mejorar resultados con menos recursos                             |                      |
| Objetivo operativo 1: adoptar medidas para reducir gastos y hacer efectivos los ingresos                                                                                                                                                     |                                                                        |                                                                                       |                      |
| F15_Código L3-OE4-OO1                                                                                                                                                                                                                        |                                                                        | Fecha inicio:1er.trim2014                                                             | Fecha fin:2ºtrim2016 |
| Descripción: analizar y realizar seguimiento de los costes administrativos y de la gestión de ingresos. Incentivar el pago de la sanción en periodo voluntario para reducir el coste de la gestión recaudatoria de apremio y evitar fallidos |                                                                        |                                                                                       |                      |
| Actuaciones                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        |                                                                                       | Responsable          |
| 01                                                                                                                                                                                                                                           | Optimizar costes de trámites, notificaciones y publicaciones edictales |                                                                                       | SDA                  |
| 02                                                                                                                                                                                                                                           | Implantar tasas de fotocopias                                          |                                                                                       | SDA/DGCalidad        |
| 03                                                                                                                                                                                                                                           | Introducir controles de seguimiento en la gestión de liquidaciones     |                                                                                       | SDA/DGCalidad/IAM    |
| 04                                                                                                                                                                                                                                           | Regular bonificación por pago voluntario                               |                                                                                       | Pleno                |
| Indicadores:                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        |                                                                                       |                      |
| Ingresos por tasas de fotocopias<br>Coste medio de notificación por expediente<br>% liquidaciones pagadas en periodo voluntario<br>% recaudado en periodo voluntario<br>% liquidaciones con algún pago                                       |                                                                        |                                                                                       |                      |
| Resultados:                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        |                                                                                       |                      |
| Reducción de costes administrativos y mejora de la recaudación de ingresos públicos                                                                                                                                                          |                                                                        |                                                                                       |                      |
| Recursos asociados:                                                                                                                                                                                                                          |                                                                        |                                                                                       |                      |
| - Recursos de personal<br>- Recursos informáticos<br>- Recursos normativos                                                                                                                                                                   |                                                                        |                                                                                       |                      |

### 3.2. Herramientas

Las herramientas empleadas en la elaboración del plan son:

- Encuesta interna de percepción de funcionamiento del Servicio.
- Trabajo en equipo.
- Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO).
- Diagrama de causas/ efectos (SICAUA) en el diagnóstico.
- Gestión por procesos. Si bien el órgano ambiental se mantiene separado del órgano sustantivo en el control de actividades, con el fin de preservar el interés medioambiental, se aplica la filosofía de la gestión por procesos.
- Ciclo de mejora PDCA.
- Ficha de proceso, Diagrama SIPOC.
- Planificación estratégica.
- Diagrama de Gantt.
- Modificación normativa.
- Tecnologías de Sistemas de Información Geográfica (SIGMA). Aplicaciones vinculadas al Censo de Locales y Actividades mediante un sistema georreferenciado.

### 3.3. Implantación

59

#### 3.3.1. Recursos necesarios

##### 3.3.1.1 Recursos tecnológicos

Dentro de la política operativa del Ayuntamiento de Madrid, los desarrollos informáticos serán responsabilidad del organismo Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM). En muchos casos hay proyectos ya implementados (portal de transparencia, sede electrónica, carpeta del ciudadano).

Los equipos tecnológicos necesarios están entre los previstos dentro de la política de renovación de la SGT del Área de Gobierno de Medio Ambiente.

##### 3.3.1.2. Coste de campañas de divulgación, concienciación y promoción

Las campañas de concienciación ciudadana tendrán un coste estimado de 54.000,00 euros, que se calculan por aproximación al coste de anteriores campañas municipales (2008 y 2011).

Las iniciativas sobre promoción de distinción de establecimientos responsables y sostenibles pueden presupuestarse en torno a 65.000,00 euros.

##### 3.3.1.3. Coste de personal para la implantación

El coste del plan se asume casi en su totalidad con personal y recursos propios. Con la salvedad del tiempo dedicado al Plan por el personal implicado, no hay costes añadidos.

Se refleja a continuación la estimación del coste del tiempo de trabajo dedicado por el personal del propio Servicio.

| NÚMERO | PUESTO             | GRUPO | NIVEL | TIEMPO DEDICADO | MESES DURACIÓN | COSTE ANUAL        | COSTE TOTAL        |
|--------|--------------------|-------|-------|-----------------|----------------|--------------------|--------------------|
| 1      | Jefe de Servicio   | A1    | 29    | 10 h / mes      | 36             | 4.320,00 €         | 12.960,00 €        |
| 3      | Jefes de Unidad    | A1/A2 | 26    | 6 h/mes         | 36             | 6.480,00 €         | 19.440,00 €        |
| 2      | Jefes de Negociado | C1    | 22    | 2 h/mes         | 36             | 816,00 €           | 2.448,00 €         |
| 1      | Secretaría         | C2    | 17    | 4 h/mes         | 36             | 624,00 €           | 1.872,00 €         |
| 1      | Auxiliar           | C2    | 16    | 6 h/mes         | 36             | 936,00 €           | 2.808,00 €         |
|        |                    |       |       |                 |                | <b>13.176,00 €</b> | <b>39.528,00 €</b> |

#### 3.3.1.4. Recursos normativos

- ❖ Aprobación de una Ley por la Comunidad de Madrid.
- ❖ Aprobación de Acuerdo de Junta de Gobierno sobre Registro de Medidas Correctoras.
- ❖ Modificación de ordenanzas (Pleno).

#### 3.3.2. Cronograma

El periodo temporal para la implementación del Plan se establece en un plazo de tres años, comenzando en octubre de 2013. La previsión de fechas de comienzo y finalización se contiene en cada una de las fichas por objetivo operativo.

En el anexo XV se incorpora un gráfico de Gantt que descende en la previsión temporal de ejecución al nivel de cada una de las actuaciones.

60

### 3.4. Evaluación

#### 3.4.1. Evaluación del seguimiento

La evaluación del seguimiento del plan se plasmará en un cuadro de seguimiento que se controlará trimestralmente y que reflejará, para cada acción, los siguientes estados:

- Iniciado.
- Aplazado.
- Modificado: objetivo redefinido.
- ✓ Finalizado: todas las actuaciones ejecutadas.

La consecución de los objetivos se logra con el cumplimiento de las fechas de inicio y de finalización previstas y por las actuaciones emprendidas. Los márgenes de desviación se establecen en función de las fechas previstas y del número de las actuaciones desarrolladas. A raíz de ello, el grado de ejecución se calificará:

- Conseguido: realizadas al menos el 75% de las actuaciones en las fechas previstas, con un margen de tolerancia de hasta el 15% de demora en los plazos.
- Conseguido parcialmente: realizadas al menos el 50% de las actuaciones, en las fechas previstas, con un margen de tolerancia de hasta el 30% de demora en los plazos.
- Pendiente.

Para llevar a cabo el seguimiento del plan se constituirán dos comités:

- ❖ **Comité estratégico** para las modificaciones del plan y su evaluación, formado por el Coordinador, Director General, Gerente del AGLA, representantes de Policía Municipal e IAM. Reuniones semestrales.
- ❖ **Comité operativo**, de carácter ejecutivo, para el seguimiento inmediato de acciones y tareas, formado por el Director General, Subdirectores de Inspección y Disciplina y Jefes de Servicio respectivos. Reuniones mensuales.

### 3.4.2. Evaluación de los resultados del plan de mejora

La evaluación de los resultados obtenidos por la implantación del Plan de Mejora se efectuará a través de los indicadores señalados para cada uno de los objetivos. Los indicadores se han clasificado en función de la categoría a cuya medición atienden. Se han indicado estándares para aquellos indicadores (de flexibilidad e impacto) que no están sujetos exclusivamente a plazos legales.

Se reflejan en la siguiente tabla los más relevantes:

61

| TIPO               | INDICADOR                                                                                | MÉTODO DE DETERMINACIÓN | PERIODICIDAD |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|
| <b>DE EFICACIA</b> | <b>Grado de cumplimiento del objetivo pretendido</b>                                     |                         |              |
|                    | % expedientes de medidas correctoras archivados por cumplimiento en primer procedimiento | Muestreo                | Semestral    |
|                    | % expedientes con multa coercitiva y restablecimiento de la legalidad                    | Estadística             | Mensual      |
|                    | % de sentencias favorables                                                               | Recuento                | Semestral    |
|                    | % de expedientes caducados                                                               | Recuento                | Semestral    |
|                    | % de actuaciones previas archivadas                                                      | Recuento                | Semestral    |
|                    | % de expedientes sobreseídos                                                             | Recuento                | Semestral    |
|                    | % de revocaciones y estimaciones de recursos                                             | Recuento                | Semestral    |
|                    | N.º de expedientes de consulta sobre locales                                             | Recuento                | Semestral    |
|                    | N.º de expedientes sancionadores por “botellón”                                          | Estadística             | Mensual      |

| TIPO          | INDICADOR                                        | MÉTODO DE DETERMINACIÓN | PERIODICIDAD |
|---------------|--------------------------------------------------|-------------------------|--------------|
| DE EFICIENCIA | Relación coste/producto                          |                         |              |
|               | N.º de expedientes tramitados por persona        | Estadística             | Semestral    |
|               | Coste medio de notificación por expediente       | Muestreo                | Semestral    |
|               | % de edictos publicados sobre n.º de expedientes | Muestreo                | Semestral    |
|               | Coste medio de expediente tramitado              | Muestreo                | Semestral    |
|               | % liquidaciones con algún pago                   | Estadística             | Semestral    |
|               | % ingresado en periodo voluntario                | Estadística             | Semestral    |
|               | % de expedientes reiniciados a nuevo titular     | Estadística             | Semestral    |
|               | N.º de expedientes gestionados electrónicamente  | Estadística             | Mensual      |
|               | N.º de visitas web                               | Estadística             | Mensual      |
|               | N.º de liquidaciones pagadas por internet        | Estadística             | Semestral    |

| TIPO            | INDICADOR                                                                                  | ESTÁNDAR |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| DE FLEXIBILIDAD | Capacidad de respuesta de la Administración                                                |          |
|                 | N.º de días para atención de la denuncia (desde su presentación hasta envío informe a SDA) | 70 días  |
|                 | N.º de días para iniciar el procedimiento (Disciplina)                                     | 25 días  |
|                 | Plazo de remisión de informes de inspección sobre alegaciones                              | 25 días  |
|                 | Número de días para la cese del foco emisor desde denuncia                                 | 400 días |

| TIPO       | INDICADOR                                                                                          | MÉTODO DE DETERMINACIÓN          | ESTÁNDAR | PERIODICIDAD |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|--------------|
| DE IMPACTO | Cambio en el entorno de la Administración                                                          |                                  |          |              |
|            | Satisfacción ciudadana con la actuación de control del ruido                                       | Encuesta de percepción ciudadana | 6 puntos | Bienal       |
|            | % de quejas o demandas sobre el funcionamiento de la Administración en relación con n.º denuncias  | Estadística                      | 12%      | Trimestral   |
|            | Promedio de días para la resolución del problema                                                   | Muestreo                         | 500 días | Anual        |
|            | Promedio de días de tramitación del procedimiento                                                  | Muestreo                         | 100 días | Anual        |
|            | % de ciudadanos afectados por superación de niveles sonoros en periodo nocturno (55dBA)            | Mapa estratégico de ruido        | 3,8%     | Cuatrienal   |
|            | % de ciudadanos afectados por superación de niveles sonoros en periodo diurno o vespertino (65dBA) | Mapa estratégico de ruido        | 10%      | Cuatrienal   |
|            | N.º de actividades con distintivo de calidad                                                       | Estadística                      | 20%      | Anual        |

---

## Bibliografía

### Libros

- “El planteamiento estratégico en el ámbito público.” Isabel Bazaga Fernández.
- “Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones públicas.” Salvador Parrado Díez. INAP
- “La necesaria innovación en las instituciones administrativas. Organización, procedimiento, función pública, contratos administrativos y regulación.” Ricardo Rivera Ortega. INAP
- “Marketing público. Investigación, aplicaciones y estrategia.” Ramón Rufín Moreno y Cayetano Medina Molina. ESIC
- “La mejora continua y la innovación en la Administración Local. El éxito en la dirección de proyectos de mejora con equipos de trabajo de alto rendimiento.” Fermín Cerezo Peco. Aranzadi.
- “Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas. Un manual para la práctica.” Eugene Bardach. CIDE
- “El Ruido en las Ciudades” de Juristas contra el Ruido y PEACRAM (Editorial Bosch) y “La Defensa Jurídica de la Contaminación Acústica”, de José Joaquín Herrera del Rey (Editorial la Ley)
- “Libre mercado y protección ambiental: Intervención y orientación ambiental de las actividades económicas” J.José Pernas García y otros Dirs. INAP 2013..
- “Comentario a la Ley del Ruido. Ley 37/2003, de 17 de noviembre. Blanca Lozano Cutanda, Directora. Thompson Civitas 2004.

### Artículos

- “Mintzberg: La estructuración de las organizaciones.” Cuadernos de gestión.
- “De los recortes a la reforma. Una Administración para los ciudadanos y las empresas del siglo XXI”. Asociación española de empresas de consultoría.

64

### Webs

- Ayuntamiento de Madrid. [Munimadrid.es](http://Munimadrid.es)
- Instituto Nacional de Estadística. [INE](http://INE)
- Organización Mundial de la Salud. [OMS](http://OMS)
- [Defensor del Pueblo](http://Defensor del Pueblo)
- [Asociación Empresarial de Hostelería de la Comunidad de Madrid](http://Asociación Empresarial de Hostelería de la Comunidad de Madrid) “Laviña”
- Asociación de Empresarios de Ocio Nocturno de la Comunidad de Madrid. [Nochemadrid.org](http://Nochemadrid.org)
- [Asociación Juristas contra el Ruido](http://Asociación Juristas contra el Ruido)
- [Ruidos.org](http://Ruidos.org)
- [Olores.org](http://Olores.org)
- Plataforma Estatal contra el Ruido. [Peacram.com](http://Peacram.com)
- [Banco de buenas prácticas de Administración Local](http://Banco de buenas prácticas de Administración Local). INAP

## ANEXOS

## ANEXO I

### CONTEXTO EXTERNO

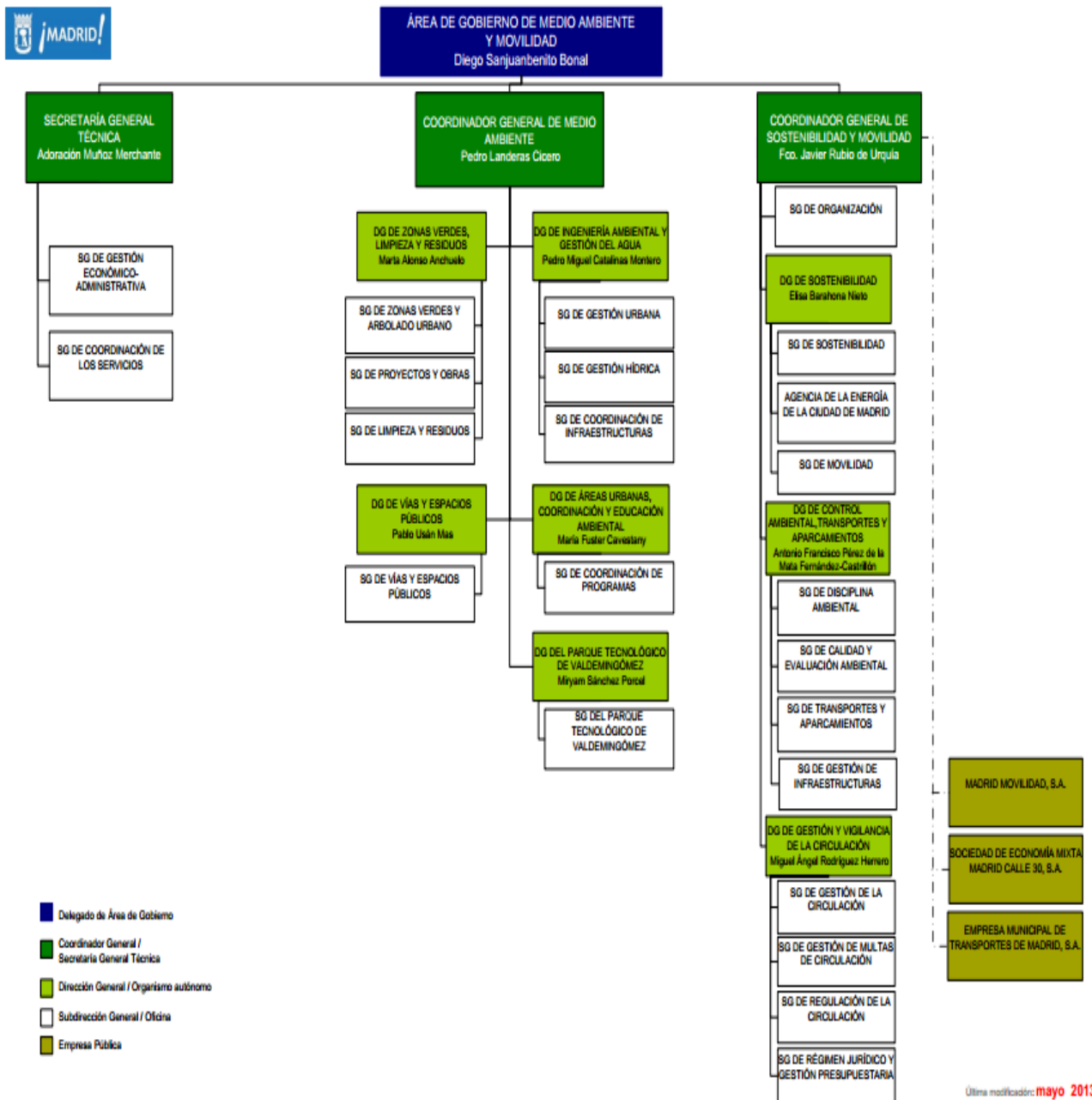
#### DATOS ESTADÍSTICOS SOBRE LOCALES DE NEGOCIO. FUENTE: INE

| Total                                                       |           |           |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                             | 2012      | 2011      | 2010      |
| <b>Total Nacional</b>                                       |           |           |           |
| Total grupos CNAE2009                                       | 3.606.241 | 3.655.457 | 3.694.262 |
| 55 Servicios de alojamiento                                 | 27.939    | 27.732    | 27.252    |
| 56 Servicios de comidas y bebidas                           | 283.732   | 284.938   | 286.969   |
| 90 Actividades de creación, artísticas y espectáculos       | 25.834    | 25.759    | 25.510    |
| 93 Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento | 34.609    | 33.339    | 33.268    |
| <b>Madrid</b>                                               |           |           |           |
| Total grupos CNAE2009                                       | 544.101   | 546.419   | 548.663   |
| 55 Servicios de alojamiento                                 | 1.771     | 1.755     | 1.765     |
| 56 Servicios de comidas y bebidas                           | 31.541    | 31.695    | 32.087    |
| 90 Actividades de creación, artísticas y espectáculos       | 6.699     | 6.632     | 6.572     |
| 93 Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento | 4.787     | 4.549     | 4.508     |
| <b>Barcelona</b>                                            |           |           |           |
| Total grupos CNAE2009                                       | 496.001   | 503.385   | 507.475   |
| 55 Servicios de alojamiento                                 | 1.934     | 1.884     | 1.812     |
| 56 Servicios de comidas y bebidas                           | 30.515    | 30.404    | 30.384    |
| 90 Actividades de creación, artísticas y espectáculos       | 4.387     | 4.379     | 4.477     |
| 93 Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento | 3.364     | 3.310     | 3.341     |

## ANEXO II

### CONTEXTO ORGANIZATIVO

#### ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE GOBIERNO DE MEDIO AMBIENTE Y MOVILIDAD



### ANEXO III

#### FICHA DEL PROCESO DE CONTROL AMBIENTAL POSTERIOR DE ACTIVIDADES

| Gestión del control ambiental de la ciudad de Madrid                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Dirección General de Control Ambiental, Transportes y Aparcamientos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>EQUIPO DEL PROCESO</b>                                                                                                                                                                                                                                       | Servicio de Disciplina Ambiental<br>Subdirección de Calidad y Evaluación Ambiental<br>Servicio de Inspección<br>Policía Municipal<br>Agencia de Gestión de Licencias de Actividades (AGLA)<br>Secretaría General Técnica. Unidad de Recursos<br>Servicio Jurídico Distritos<br>Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM)<br>Agencia Tributaria de Madrid |
| MISIÓN DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| El control y sanción del funcionamiento de las actividades económicas que afecten al medio ambiente, con el fin de alcanzar los menores niveles de contaminación posibles, incrementar la calidad del medio ambiente urbano y mejorar la convivencia ciudadana. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| DIAGRAMA SIPOC                                            |                                                                                                                                                                                                   |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| PROVEEDOR                                                 | ENTRADAS                                                                                                                                                                                          | PROCESO A4 | SALIDAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | CLIENTE                                           |
| Denunciante afectado por inmisión                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenta denuncias</li> <li>- Plantea quejas, reclamaciones, solicitudes de solicitudes de información</li> <li>- Formula demandas</li> </ul>            |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicaciones</li> <li>- Visitas de inspección</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 | Titulares de actividades responsables de inmisión |
| Ciudadano o titular de actividad responsables de inmisión | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formula alegaciones</li> <li>- Interpone recursos</li> <li>- Presenta solicitudes de información</li> <li>- Modifica condiciones de actividad</li> </ul> |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanciones administrativas</li> <li>- Resoluciones imponiendo medidas correctoras</li> <li>- Medidas coercitivas</li> <li>- Comunicaciones</li> <li>- Información</li> <li>- Resolución de denuncias de inmisiones contaminantes</li> <li>- Actividad compulsiva</li> </ul> | Denunciante afectado por inmisión                 |
| Policía Municipal                                         | Boletines de denuncia<br>Actas de medición de ruidos                                                                                                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |
| AGLA                                                      | Información<br>Licencias de actividades                                                                                                                                                           |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |
| Agencia Tributaria                                        | Gestión de recaudación ejecutiva de sanciones                                                                                                                                                     |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |
| Informática                                               | Recursos tecnológicos                                                                                                                                                                             |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |

| INDICADORES DEL PROCESO                         |                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A) DE EFICACIA                                  | % expedientes de medidas correctoras archivados por cumplimiento en primer procedimiento           |
|                                                 | % expedientes con multa coercitiva y restablecimiento de la legalidad                              |
|                                                 | % de sentencias favorables                                                                         |
|                                                 | % de expedientes caducados                                                                         |
| B) DE EFICIENCIA                                | % de actuaciones previas archivadas                                                                |
|                                                 | % de expedientes sobreseídos                                                                       |
|                                                 | % de revocaciones y estimaciones de recursos                                                       |
|                                                 | N.º de expedientes de consulta sobre locales                                                       |
| C) DE FLEXIBILIDAD                              | N.º de expedientes sancionadores por “botellón”                                                    |
|                                                 | N.º de expedientes tramitados por persona                                                          |
|                                                 | Coste medio de notificación por expediente                                                         |
|                                                 | % de edictos publicados sobre n.º de expedientes                                                   |
| D) DE IMPACTO                                   | Coste medio de expediente tramitado                                                                |
|                                                 | % liquidaciones con algún pago                                                                     |
|                                                 | % ingresado en periodo voluntario                                                                  |
|                                                 | % de expedientes reiniciados a nuevo titular                                                       |
|                                                 | N.º de expedientes gestionados electrónicamente                                                    |
|                                                 | N.º de visitas web. Estadística                                                                    |
|                                                 | N.º de liquidaciones pagadas por internet                                                          |
|                                                 | N.º de días para atención de la denuncia (desde su presentación hasta envío informe a SDA)         |
|                                                 | N.º de días para iniciar el procedimiento (Disciplina)                                             |
|                                                 | Plazo de remisión de informes de inspección sobre alegaciones                                      |
|                                                 | Número de días para la cese del foco emisor desde denuncia                                         |
|                                                 | Satisfacción ciudadana con la actuación de control del ruido Encuesta de percepción Ciudadana      |
|                                                 | % de quejas o demandas sobre el funcionamiento de la Administración en relación con n.º denuncias  |
|                                                 | Promedio de días para la resolución del problema                                                   |
|                                                 | Promedio de días de tramitación del procedimiento                                                  |
|                                                 | % de ciudadanos afectados por superación de niveles sonoros en periodo nocturno (55dBA)            |
|                                                 | % de ciudadanos afectados por superación de niveles sonoros en periodo diurno o vespertino (65dBA) |
|                                                 | N.º de actividades con distintivo de calidad                                                       |
| Procedimientos:                                 |                                                                                                    |
| 1. Procedimiento de inspección de denuncias     |                                                                                                    |
| 2. Procedimiento sancionador                    |                                                                                                    |
| 3. Procedimiento de subsanación de deficiencias |                                                                                                    |

## ANEXO IV

### CONTEXTO NORMATIVO

#### RELACIÓN DE NORMAS APLICABLES

##### Derechos afectados:

- ❖ **Convenio de Roma de 4 de noviembre de 1950, de Protección de los Derechos Humanos y Libertades Fundamentales (artículo 8).**

- ❖ **Constitución Española:**

- Artículo 45. Derecho a un medio ambiente adecuado.
- Artículo 43. Derecho a la salud.
- Artículo 18.1. Derecho a la intimidad personal y familiar.

Los anteriores derechos deben conjugarse con el reconocimiento de los siguientes mandatos constitucionales:

- Artículo 38. Libertad de empresa.
- Artículo 40. Promoción del progreso social y económico por los poderes públicos.

- ❖ **Código Civil (arts. 590; 1902 y ss.)**

- ❖ **Código Penal (arts. 325 y ss.)**

- ❖ **Régimen Local**

- Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local (LBRL), y proyecto de Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local.
- Reglamento de servicios corporaciones locales. (RSCL), aprobado por Decreto de 17 de junio de 1955.

- ❖ **Derecho urbanístico**

- Texto refundido de la Ley de Suelo, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2008, de 20 de junio.
- Ley de la Comunidad de Madrid 9/2001, de 17 de julio, del Suelo.

- ❖ **Control y licencias de actividades**

- Reglamento de actividades molestas, insalubres, nocivas y peligrosas, aprobado por el Decreto 2414/1961, de 30 de noviembre (RAMINP).
- Real Decreto Legislativo 1/2008, de 11 de enero, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental de proyectos. Ley de la Comunidad de Madrid, 2/2012, de 19 de junio, de Evaluación Ambiental.
- Ley 5/2013, de 11 de junio, por la que se modifican la Ley 16/2002, de 1 de julio, de prevención y control integrados de la contaminación, y la Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados.
- Ordenanza municipal de tramitación de licencias urbanísticas de 23 de diciembre de 2004 (OMTLU). En tramitación un proyecto de modificación en 2013.
- Ordenanza por la que se establece el régimen de Gestión de Control de las Licencias Urbanísticas de actividades de 26 de junio de 2009 (OGLUA), modificada por la Ordenanza de 25 de julio de 2012, con el fin de adaptar la primera a

lo establecido en el artículo 84 bis de la LBRL y a lo establecido en el Real Decreto-ley 19/2012. En tramitación un proyecto de modificación en 2013.

❖ **Leyes de dinamización comercial** (introducción de la declaración responsable y actos comunicados)

- Ley de la Comunidad de Madrid 8/2009, de 21 de diciembre, de Medidas Liberalizadoras y de Apoyo a la Empresa Madrileña.
- Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
- Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio (modificación del artículo 84 de la Ley de Bases de Régimen Local).
- Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible (incorpora artículos 84 bis y ter a la LBRL).
- Ley 12/2012, de 26 de diciembre, de medidas urgentes de liberalización del comercio y de determinados servicios. Elimina los supuestos de licencia municipal previa basados en las excepciones de protección a la salud, seguridad públicas o del medio ambiente, cuando se trate de establecimientos comerciales minoristas.
- Real Decreto 2009/2009, de 23 de diciembre, por el que se modifica el Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales.
- Ley de la Comunidad de Madrid 2/2012, de 12 de junio, de Dinamización de la actividad Comercial en la Comunidad de Madrid.

❖ **Actividades recreativas**

- Ley de la Comunidad de Madrid 17/1997, de 4 de julio, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas (en tramitación proyecto de Ley en la Asamblea de la CAM).
- Decreto 184/1998, de 22 de octubre, que aprueba el Catálogo de espectáculos públicos, actividades recreativas, establecimientos, locales e instalaciones de la Comunidad de Madrid.

❖ **Edificación**

- Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación, Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación y Real Decreto 1371/2007, de 19 de octubre, por el que se aprueba el documento básico DB-HR Protección frente al ruido del Código Técnico de la Edificación.
- Real Decreto 1027/2007, de 20 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios.
- Ley 8/2013, de 26 de junio, de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas.
- Ley 49/1960, de 21 de julio, sobre Propiedad Horizontal (artículos 9 y 10) y de Arrendamientos Urbanos (artículo 27).

❖ **Procedimentales y administrativas**

- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y Real Decreto 1398/1993, de 4 de agosto, que aprueba el Reglamento del Procedimiento para el ejercicio de la potestad sancionadora.
- Reglamento para el Ejercicio de la Potestad Sancionadora por la Administración de la Comunidad de Madrid, aprobado por Decreto 245/2000, de 16 de noviembre.

- Ley 27/2006, de 18 de julio, por la que se regulan los derechos de acceso a la información, de participación pública y de acceso a la justicia en materia de medio ambiente.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.

❖ **Medio ambiente**

- Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido.
- Real Decreto 1513/2005, de 16 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido, en lo referente a la evaluación y gestión del ruido ambiental.
- Real Decreto 1367/2007, de 19 de octubre, por el que se desarrolla la Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido, en lo referente a zonificación acústica, objetivos de calidad y emisiones acústicas (modificado por el RD 1038/2012).
- Ordenanzas del Ayuntamiento de Madrid:
  - Ordenanza de Protección contra la Contaminación Acústica y Térmica, aprobada por el Pleno el 25/02/2011;
  - Ordenanza General de Protección del Medio Ambiente Urbano, (OGPMAU), aprobada por el Pleno el 24/07/1985 (libro I. Contaminación atmosférica por formas de materia);
  - Ordenanzas de Gestión y Uso eficiente del Agua en la Ciudad de Madrid de 31/05/2006;
  - Ordenanza de Movilidad para la Ciudad de Madrid de 26/09/2005;
  - Ordenanza de Terrazas y Quioscos de Hostelería y Restauración de 30/07/2013.

En paralelo al contexto normativo, hay que tener presente la importante **jurisprudencia** recaída en este ámbito de actuación: TEDH; TC; TS; TSJM. Citamos algunas de las más relevantes:

- Sentencia del Tribunal Europeo de Derechos Humanos (TEDH), de 9 de diciembre de 1994, caso López Ostra contra el Reino de España y otros.
- Sentencias del Tribunal Constitucional STC 199/1996, de 3 de diciembre; 119/2001, de 8 de junio; 16/2004, de 23 de febrero.
- Sentencias del Tribunal Supremo (TS) 80/2012, Sala de lo Civil; 540/2007, Sala de lo Penal 24/03/2003; Sala de lo Contencioso STS 12/11/1992; 14 de junio de 2007.
- Sentencias del Tribunal Superior de Justicia de Madrid (TSJM) 2057/2008, de 6 de noviembre; 210/2012, de 16 de febrero; 417/2008, de 19/02/2009.

## ANEXO V

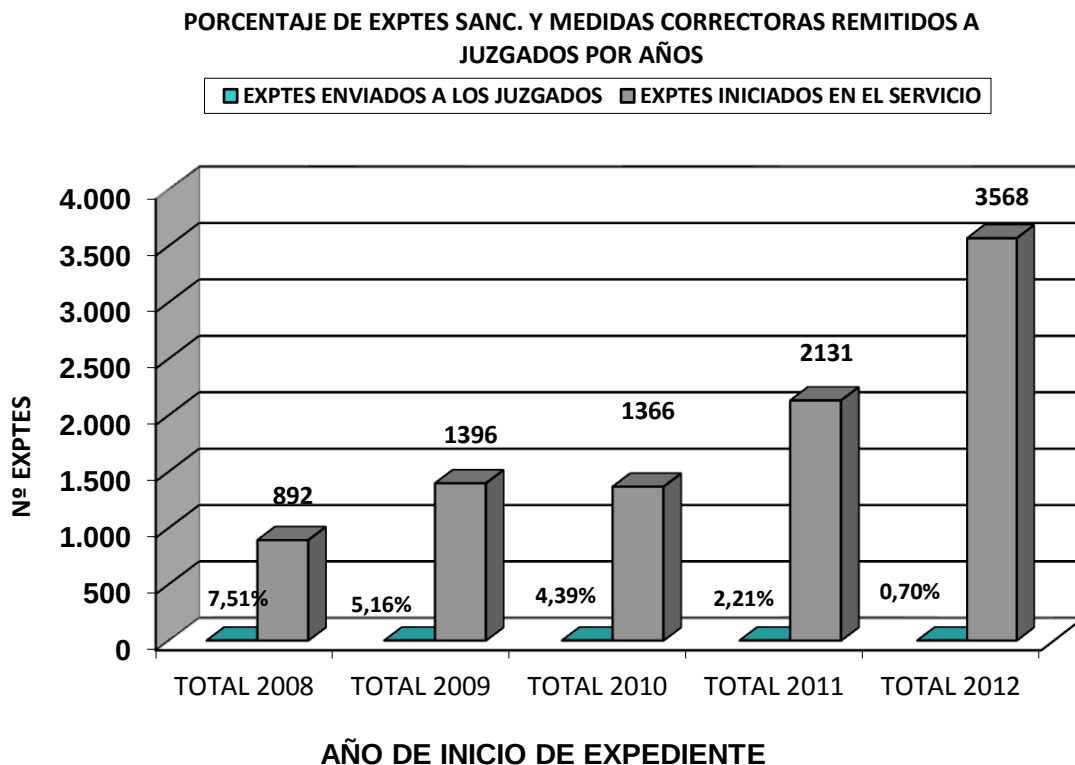
### ESTADÍSTICA DE RECLAMACIONES E INCIDENCIAS DE TRAMITACIÓN

#### QUEJAS E INCIDENCIAS EN EXPEDIENTES POR RUIDOS Y MOLESTIAS. AÑO 2012

|                                                                                                          |                                                                               | TOTALES           | % TOTAL<br>EXPTES 2012           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| <b>DENUNCIAS de molestias recibidas en Servicio de Disciplina Ambiental</b><br>(origen Serv. de Inspec.) | Registro general                                                              | 703               |                                  |
|                                                                                                          | Servicio SYR                                                                  | 20                |                                  |
|                                                                                                          | <b>TOTAL DENUNCIAS DE INSPECCION RECIBIDAS EN 2012</b>                        | <b>723</b>        |                                  |
|                                                                                                          |                                                                               | 723               |                                  |
| <b>Relamaciones y quejas por el funcionamiento administrativo</b>                                        | Defensor del Pueblo                                                           | 54                | 7%                               |
|                                                                                                          | Derecho de petición altos cargos                                              | 72                | 10%                              |
|                                                                                                          | <b>TOTAL QUEJAS 2012</b>                                                      | <b>126</b>        | <b>% sobre total exptes. 17%</b> |
| <b>Demandas sobre la actividad u omisión Admon.</b>                                                      | Demandas inactividad Admon.                                                   | 4                 |                                  |
|                                                                                                          | Demandas penales                                                              | 3                 |                                  |
|                                                                                                          | Demandas responsabilidad patrimonial                                          | 1                 |                                  |
|                                                                                                          | <b>TOTALES</b>                                                                | <b>8</b>          | <b>1,1%</b>                      |
| <b>Expedientes de corrección tramitados por Disciplina Ambiental</b>                                     |                                                                               | <b>total 2011</b> | <b>total 2012</b>                |
|                                                                                                          | 1er requerimiento                                                             | 374               | 673                              |
|                                                                                                          | 2º requerimiento                                                              | 140               | 145                              |
|                                                                                                          | sancionador por no adopción mmcc                                              | 56                | 65                               |
|                                                                                                          | restablecimiento legalidad                                                    | 1                 | 3                                |
|                                                                                                          | <b>TOTALES</b>                                                                | <b>571</b>        | <b>886</b>                       |
| <b>Incidenias exptes de corrección de deficiencias</b>                                                   | <b>Transmisiones de licencias durante tramitación procedimiento corrector</b> | 58                | 7%                               |
|                                                                                                          | Demandas civiles autorización cumplimiento                                    | 14                |                                  |
| <b>Expedientes sancionadores a actividades</b>                                                           |                                                                               | <b>total 2011</b> | <b>total 2012</b>                |
|                                                                                                          |                                                                               | <b>287</b>        | <b>394</b>                       |
| <b>Incidenias exptes sancionadores</b>                                                                   | <b>Clausuras y precintos de actividad</b>                                     | 15                | 4%                               |
|                                                                                                          | Paralización judicial clausuras                                               | 4                 |                                  |
|                                                                                                          |                                                                               | <b>total 2011</b> | <b>total 2012</b>                |
| <b>Total expedientes sancionadores y medidas correctoras</b>                                             |                                                                               | <b>858</b>        | <b>1280</b>                      |
| <b>Recursos contenciosos resoluciones sancionadoras y correctoras</b>                                    |                                                                               | <b>50</b>         | <b>4%</b>                        |

## ANEXO VI

### RECURSOS CONTENCIOSO-ADMINISTRATIVOS INTERPUESTOS CONTRA EXPEDIENTES DE DISCIPLINA AMBIENTAL 2008/2012



NOTA: Los expedientes correspondientes al año 2012 no tienen valor representativo pues en la fecha de obtención de los datos (31/06/13) aún pueden tener abierto el plazo de presentación de recurso.

Respecto a la distribución por tipos de expediente sobre el total de los que han sido objeto de recurso contencioso-administrativo, la distribución respecto de expedientes iniciados entre 2009 y 2012 es de 17,22% expedientes de medidas correctoras y 82,78% de expedientes sancionadores.

## ANEXO VII

### RESULTADOS DE FALLOS DE SENTENCIAS RECAIDAS ENTRE 2009 Y 2012 SOBRE PROCEDIMIENTOS TRAMITADOS POR EL SERVICIO DE DISCIPLINA AMBIENTAL

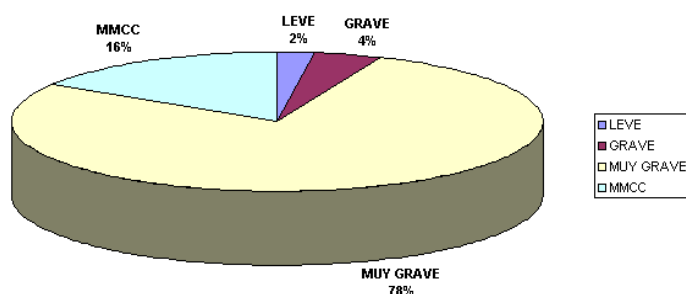
(FECHA DE INICIO DE EXPEDIENTE DESDE AÑO 2008)

#### A) Por fecha de expediente

| AÑO INICIO EXPEDIENTE |              |            |
|-----------------------|--------------|------------|
| Porcentaje            | AÑO          | Nº         |
| 34,51%                | 2008         | 49         |
| 37,32%                | 2009         | 53         |
| 17,61%                | 2010         | 25         |
| 9,86%                 | 2011         | 14         |
| 0,70%                 | 2012         | 1          |
| 100,00%               | <b>TOTAL</b> | <b>142</b> |

#### B) Por tipo de expediente y graduación:

| TIPOS DE EXPEDIENTES |                     |            |
|----------------------|---------------------|------------|
| Porcentaje           | TIPO                | Nº         |
| 2,11%                | SANC. LEVE          | 3          |
| 4,23%                | SANC. GRAVE         | 6          |
| 77,46%               | SANC. MUY GRAVE     | 110        |
| 16,20%               | MEDIDAS CORRECTORAS | 23         |
| 100,00%              |                     | <b>142</b> |



#### C) Por RESULTADO DEL FALLO JUDICIAL

| TIPO DE FALLO |                        |            |
|---------------|------------------------|------------|
| %             | TIPO                   | Nº         |
| 59,15%        | DESESTIMA + INADMISIÓN | 84         |
| 34,51%        | ESTIMA                 | 49         |
| 6,34%         | ESTIMA PARCIALMENTE    | 9          |
| 100,00%       |                        | <b>142</b> |

**CADUCIDADES:** De los 49 expedientes ESTIMADOS 14 lo han sido por **caducidad** del procedimiento, lo que refleja un **28,57 %** del total de expedientes estimados.

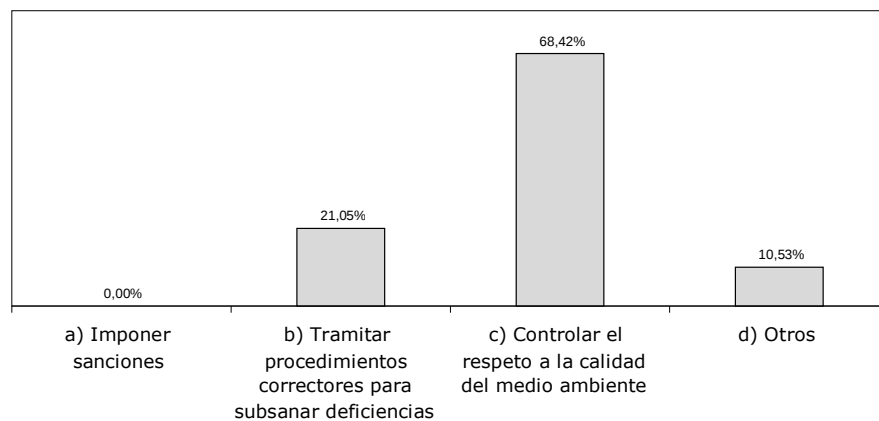
**APELACIONES:** 8 expedientes han sido recurridos en apelación ante el Tribunal Superior de Justicia de Madrid (TSJM), que, a excepción de un caso, ha fallado en el mismo sentido que el Juzgado de instancia.

## ANEXO VIII

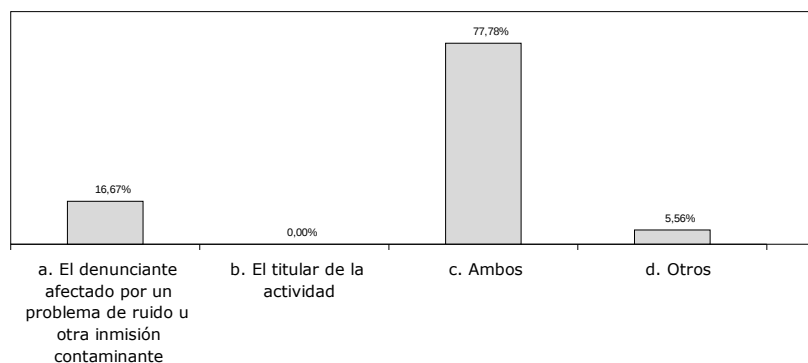
### PERCEPCIÓN DEL SERVICIO

#### ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE DISCIPLINA AMBIENTAL

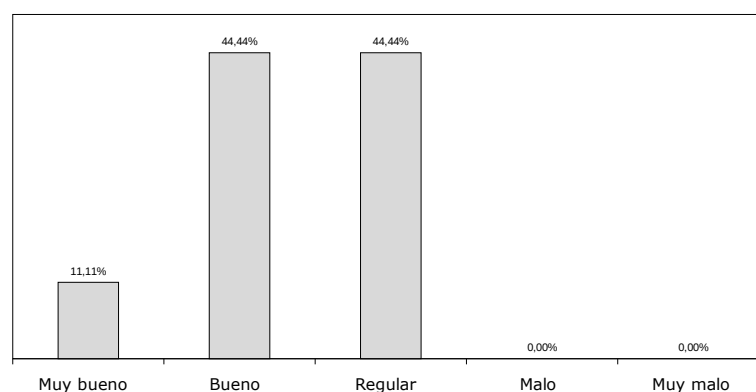
**1. ¿Cuál crees que debe ser para ti el OBJETIVO último o misión del SERVICIO DE DISCIPLINA AMBIENTAL, es decir, ¿para qué debe servir nuestro trabajo?**



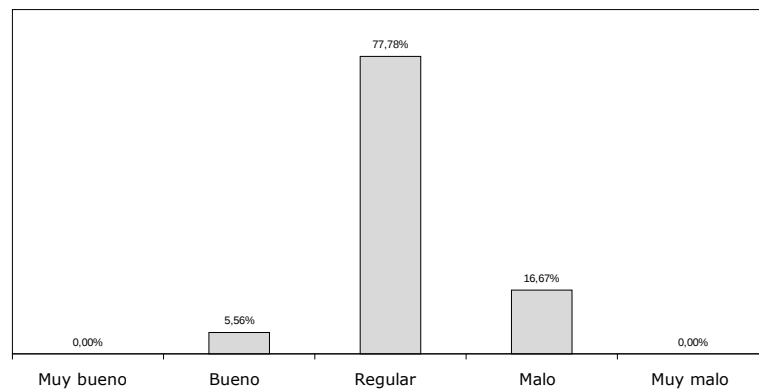
**2. ¿Quién es a tu juicio el USUARIO DEL SERVICIO, la persona o personas hacia las que se dirige nuestra actuación?**



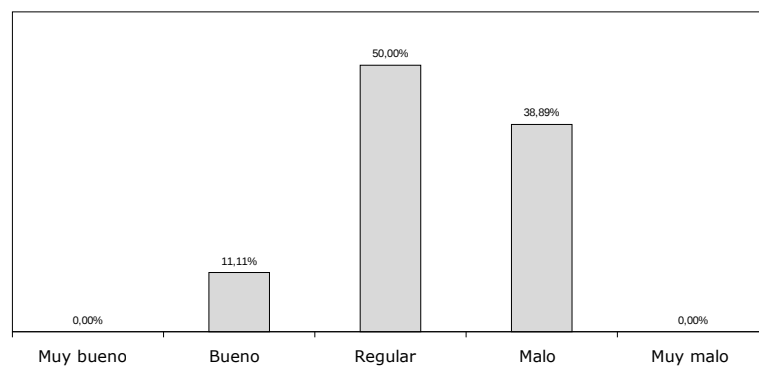
**3. ¿Opinas que el servicio que prestamos en nuestra unidad es SATISFACTORIO EN TÉRMINOS GENERALES?**



**4. Crees que CONSIGUE LOS OBJETIVOS pretendidos (los que hayas señalado en el punto 1) en un nivel:**

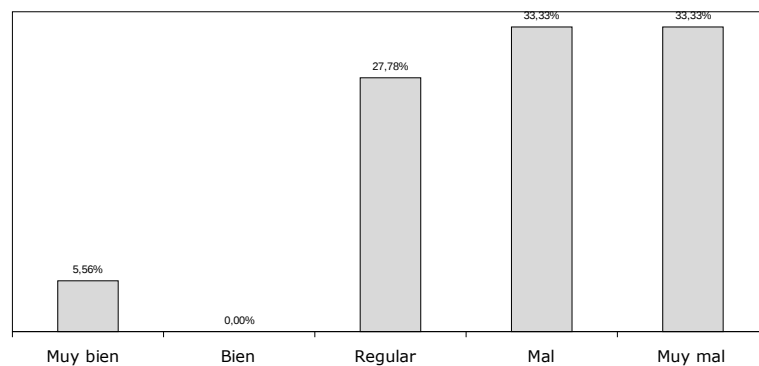


**5. ¿Según tu experiencia, consideras que la OPINIÓN DE LOS USUARIOS sobre la prestación del servicio es satisfactorio en términos generales?**

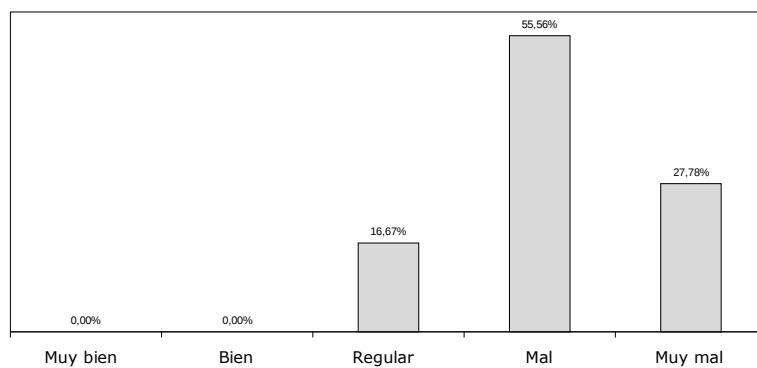


77

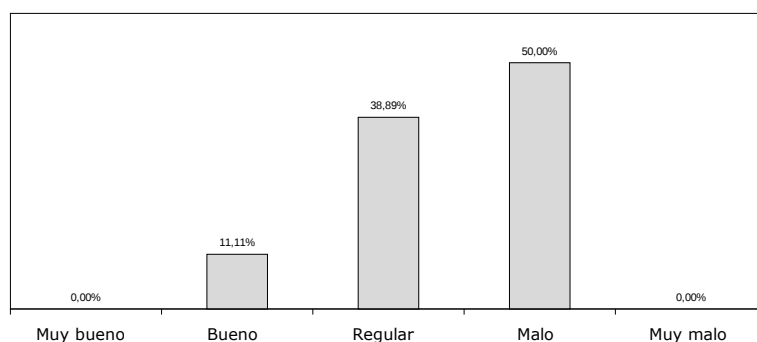
**6a. ¿Cómo piensas que se están resolviendo en general los PROBLEMAS en relación a: a) Tiempo de respuesta administrativa a las reclamaciones o denuncias**



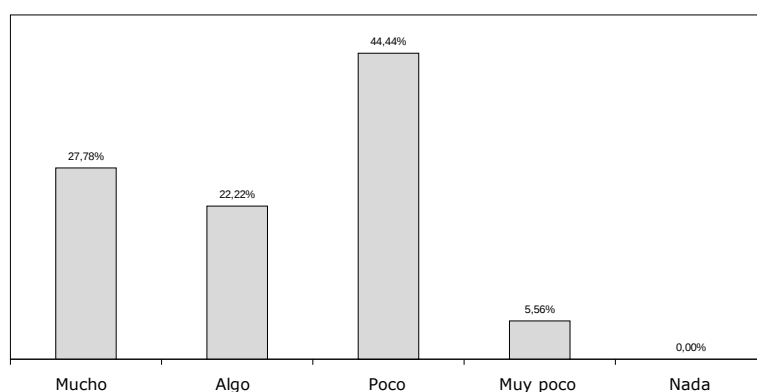
**6b. ¿Cómo piensas que se están resolviendo en general los PROBLEMAS en relación al Tiempo de resolución efectiva del problema**



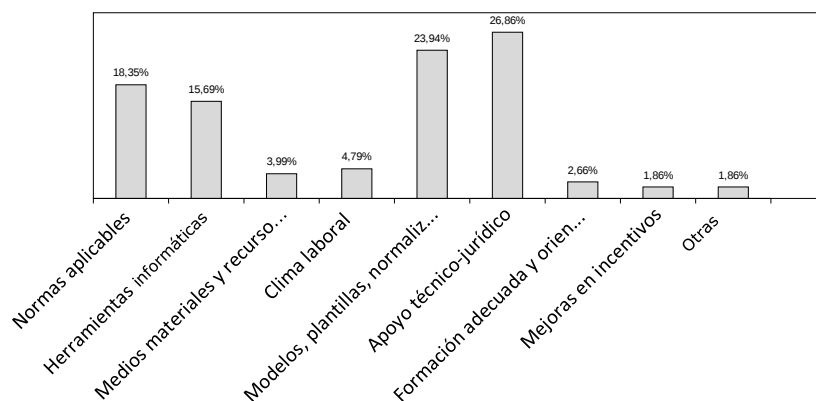
**6c. ¿Cómo piensas que se están resolviendo en general los PROBLEMAS en relación a: Proporcionalidad y adecuación entre los medios empleados y el objetivo a alcanzar?**



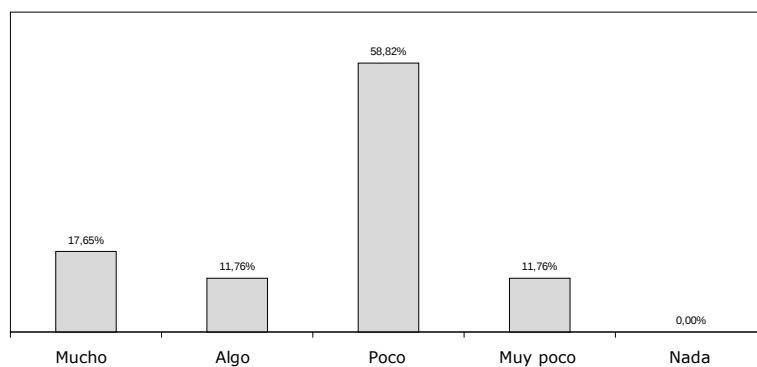
**7. ¿Opinas que desde que llevas trabajando en el servicio, éste ha mejorado?**



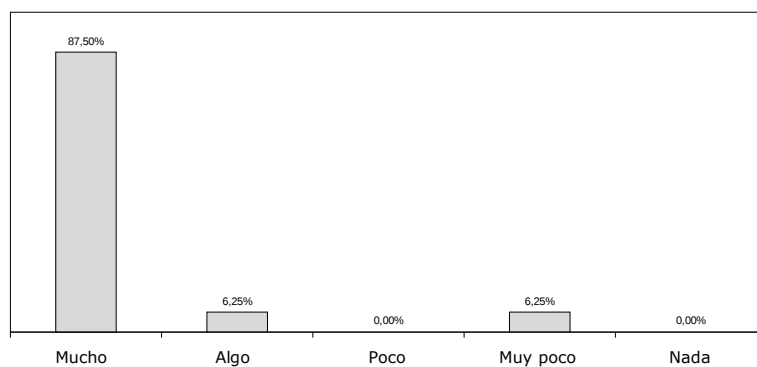
**8. ¿En qué has notado MEJORAS? Prioriza entre las que elijas**



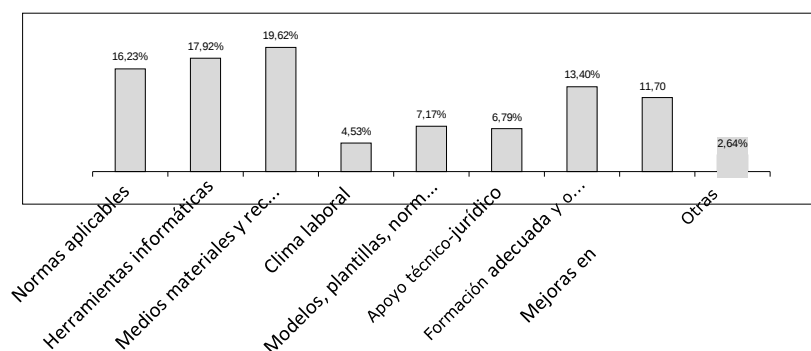
**9. ¿Consideras que las mejoras, en su caso, han repercutido en el RESULTADO final de la prestación del servicio?**



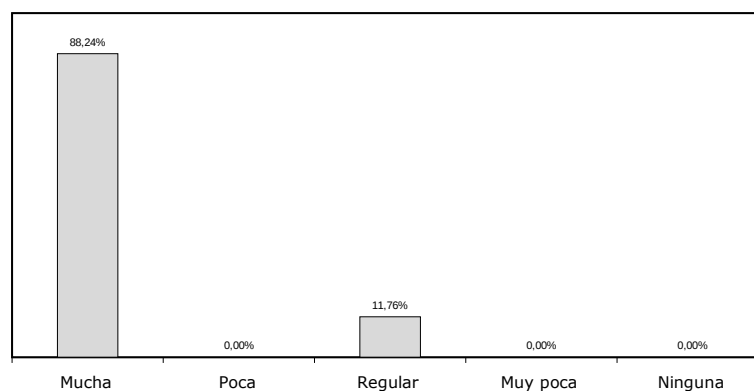
**10. ¿Crees que es necesario plantear mejoras en el funcionamiento del servicio para la eficacia y la eficiencia en los resultados?**



**11.- Crees que es necesario plantear mejoras en el funcionamiento del servicio para la eficacia y la eficiencia en los resultados. ¿En qué? Prioriza las elecciones.**



**12. ¿Cuál es tu disposición a participar en cambios y trabajos en equipo para resolver deficiencias?**



## RESUMEN DE LAS OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS LIBRES DE LA ENCUESTA

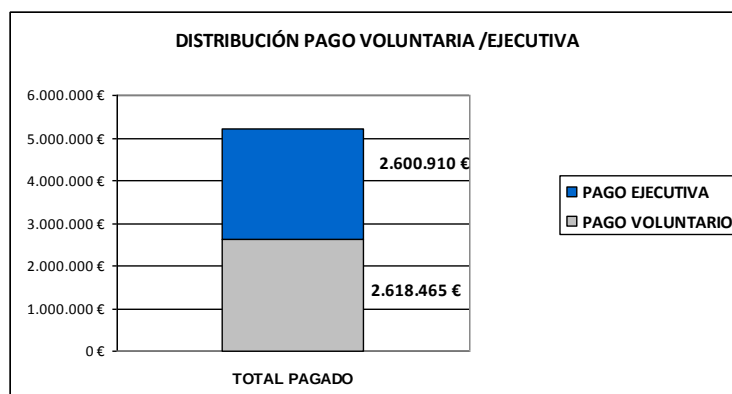
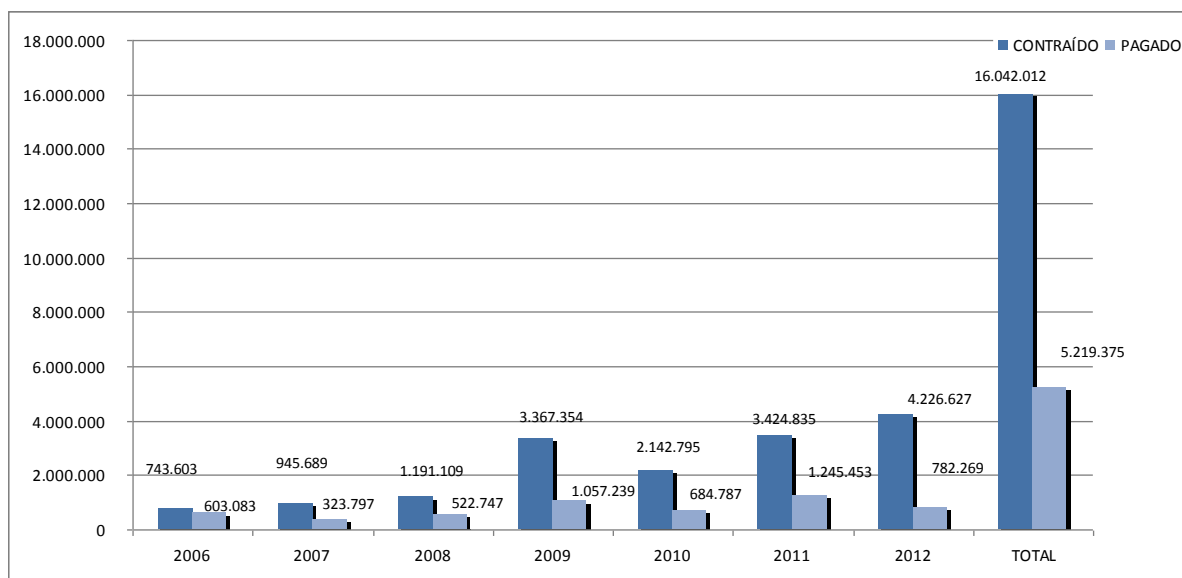
|          |                            |                                                                                                         |
|----------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personal | Incentivos                 | E8 Necesidad de equiparar niveles y retribuciones a igualdad de condiciones de trabajo                  |
|          |                            | E11 Desmotivación por pérdida de derechos laborales, que no ha restado calidad y comportamiento         |
|          |                            | E12 Falta de incentivos, promoción interna, alicientes                                                  |
|          | Formación                  | E10 Falta de formación adecuada al puesto                                                               |
|          | Carga de trabajo           | E9 Reforzar la aportación del trabajo del personal auxiliar                                             |
|          |                            | E9/E10/E17 Mejor distribución cargas trabajo, existe desproporción en el reparto                        |
|          |                            | E12: Mayor flexibilidad reparto de funciones de forma que si jefe de negociado o auxiliar faltan no se  |
|          |                            | E9/E10/E12 Trato igualitario, no dar mayor crédito a trabajadores que se “saben vender”                 |
|          |                            | E10 No suficiente fluidez del trabajo jurídico                                                          |
| Procesos | General                    | E9 Reestructuración global de los procesos                                                              |
|          | Alta expedientes           | E9/E17 Iniciar nada más hacer actuaciones previas                                                       |
|          |                            | E9 Iniciar por orden de llegada                                                                         |
|          |                            | E17 Iniciar según prioridades determinadas conjuntamente por Negociado, Instructor y Jefe de servicio   |
|          | Actuaciones                | E9/E15 Trabajo desaprovechado pues se desactualiza al pasar el tiempo desde su búsqueda                 |
|          | Notificaciones             | E13 Limitar el núm. de notificaciones                                                                   |
|          | Coordinación unidades      | E11 / E14 Falta eficiencia y demoras de unidades externas: Correos, Policía, Inspección                 |
|          |                            | E13 Unificar criterios entre Negociados                                                                 |
|          |                            | E17 Unificar criterios con CLA e Inspección. Requerir correcciones a Inspección                         |
|          |                            | E17. Mejorar coordinación con Agencia de Gestión de licencias y Actividades (AGLA)                      |
|          | Trámites                   | E13/E16 Evitar la multiplicación de datos grabados en diferentes bases                                  |
|          |                            | E16 Simplificar trámites                                                                                |
|          |                            | E17 Eliminación de firmas de subdirectores para evitar demoras, paralización y consiguiente mala imagen |
| Recursos | Materiales                 | E11 Carencia de material básico necesario que ralentiza el trabajo                                      |
|          | Instalaciones              | E17: Mejorar el espacio de atención al público con el que cuenta actualmente el Servicio                |
|          | Informáticos               | E10/E16 Mejora de los medios informáticos                                                               |
| Normas   | General                    | E10 No adecuado a la consecución de objetivos                                                           |
|          |                            | E11 Falta equidad: elevadas sanciones/dilatación proceso corrector                                      |
|          |                            | E13/E16/E18 Priorizar la actuación correctora sobre la sancionadora                                     |
|          |                            | E17: Análisis comparativo de la legislación en materia de contaminación acústica de otras grandes       |
|          | MMCC (medidas correctoras) | E10 Regulación mmcc no resulta efectiva para subsanar deficiencias                                      |
|          |                            | E11 Excesivo el doble requerimiento                                                                     |
|          | Sanciones                  | E10 / E11 / E13 Desproporcionadas las sanciones, con perjuicio grave a las actividades                  |

## ANEXO IX

### DATOS SOBRE LAS LIQUIDACIONES EMITIDAS POR SANCIONES DE DISCIPLINA AMBIENTAL

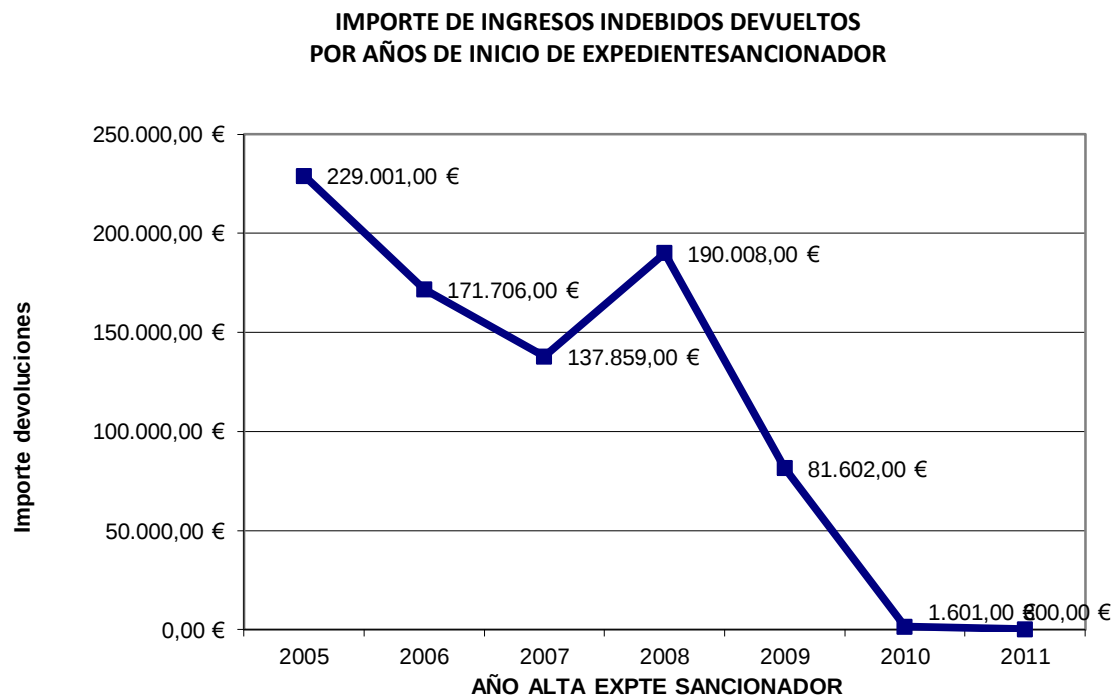
#### E IMPORTES COBRADOS 2006/2012

|                                                     |                |
|-----------------------------------------------------|----------------|
| <b>Importe total derechos reconocidos 2006/2012</b> | 16.042.012 €   |
| Importe cobrado total                               | 5.219.374,68 € |
| % cobrado sobre derechos reconocidos                | 33,53 %        |
| Importe cobrado periodo voluntario                  | 2.618.464 €    |
| Importe cobrado periodo ejecutivo                   | 2.600.909 €    |
| Núm. liquidaciones emitidas                         | 7.825          |
| Nº liquidaciones con algún pago total o parcial:    | 4.162          |
| % liquidaciones con algún pago total o parcial      | 53,18%         |
| Promedio importe sanción impuesta                   | 2050 €         |



## ANEXO X

### IMPORTE DE LAS DEVOLUCIONES DE INGRESOS INDEBIDOS POR SANCIONES DE DISCIPLINA AMBIENTAL



NOTA: Las devoluciones realizadas en los años más recientes no son suficientemente representativas a fecha de la obtención de datos (31/06/2013) por no haberse resuelto o interpuesto los recursos que potencialmente den lugar a las devoluciones

## ANEXO XI

### TIEMPOS DE TRAMITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

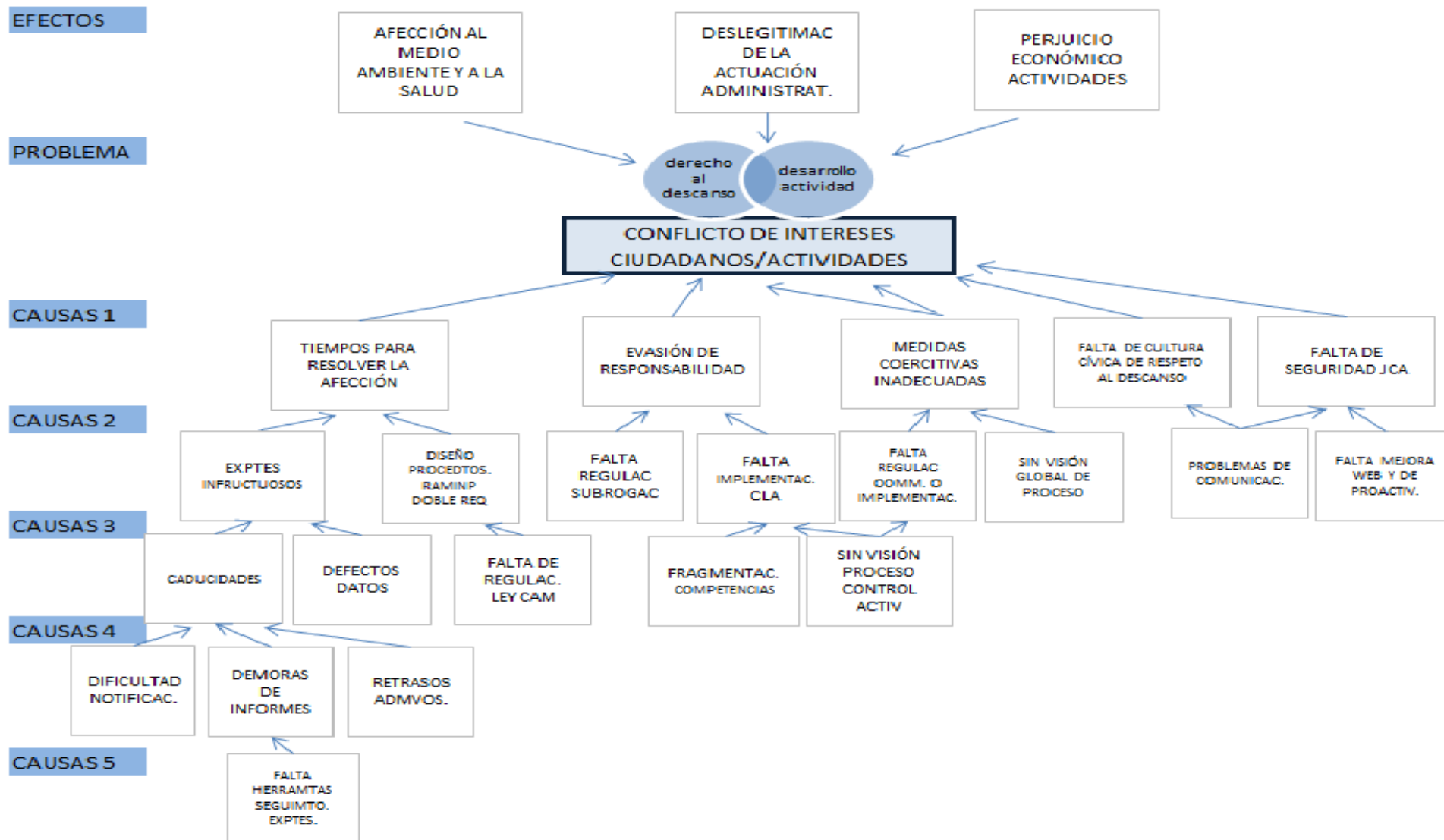
| PROCEDIMIENTO                                             | TIEMPOS ESPERA PARA TRAMITACIÓN (DÍAS) | DÍAS TRAMITACIÓN PROCEDIMIENTOS | DÍAS TOTAL ESPERA Y PROCEDIMIENTO | TIEMPOS TOTALES ACUMULADOS (DÍAS) |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Denuncia</b>                                           |                                        |                                 |                                   |                                   |
| Responsable: Inspección                                   |                                        | 233                             | 233                               | <b>233</b>                        |
| <b>1er requerimiento de medidas correctoras</b>           | 148                                    | 178                             | 326                               | <b>559</b>                        |
| Responsables: Inspección y Disciplina                     |                                        |                                 |                                   |                                   |
| <b>2º requerimiento de medidas correctoras</b>            | 155                                    | 173                             | 328                               | <b>887</b>                        |
| Responsables: Inspección y Disciplina                     |                                        |                                 |                                   |                                   |
| <b>Sancionador por no adopción de medidas correctoras</b> | 106                                    | 164                             | 269                               | <b>1156</b>                       |
| Responsables: Inspección y Disciplina                     |                                        |                                 |                                   |                                   |
| <b>Procedimiento de restablecimiento de la legalidad</b>  | 51                                     | 28                              | 79                                | <b>1234</b>                       |
| Responsable: Disciplina                                   |                                        |                                 |                                   |                                   |
| <b>TOTALES DÍAS</b>                                       | <b>460</b>                             | <b>774</b>                      | <b>1234</b>                       | <b>1234</b>                       |

84

**Notas:** no se obtienen estadísticas del AYUNTAMIENTO de las actuales aplicaciones informáticas (SIGSA)

El análisis se ha hecho con muestras de expedientes representativas de los diferentes distritos y actividades correspondientes a 2012; por ello sólo se ofrecen los datos de un ejercicio.

## ANEXO XII. DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTOS



## ANEXO XIII

### PROPUESTA DE REDACCIÓN NORMATIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE MEDIDAS CORRECTORAS Y DE RESTABLECIMIENTO DE LA LEGALIDAD (SUSTITUCIÓN RAMINP)

#### Artículo XXX. Control posterior de las actividades y restablecimiento de la legalidad

1. Todas las actividades deberán estar sometidas a controles durante su funcionamiento para garantizar su adecuación permanente a la legislación aplicable. Tales controles podrán ser de carácter periódico o derivarse de las actuaciones de inspección realizadas de oficio o a instancia de parte.
2. Cuando en el ejercicio de las actuaciones de control posterior se adviertan deficiencias en la actividad o en sus instalaciones, se requerirá a su titular la subsanación mediante un procedimiento de medidas correctoras, que no tendrá carácter sancionador.
3. Dicho requerimiento se dictará por el órgano municipal competente, previo trámite de audiencia, concediendo un plazo para corregir las deficiencias que resulte acorde con la naturaleza de las medidas a adoptar y que no superará los 6 meses, salvo casos especiales debidamente justificados. Cuando exista un riesgo inminente y grave para el medio ambiente, la salud o la seguridad de las personas, se podrán adoptar las medidas provisionales necesarias para la cesación del riesgo.
4. Transcurrido el plazo concedido, los servicios de inspección competentes efectuarán la comprobación del cumplimiento y, si las medidas correctoras adoptadas resultaran insuficientes o ineficaces, podrá concederse un nuevo plazo para corregir las deficiencias.
5. Cuando no se hayan adoptado las medidas correctoras requeridas en el plazo o plazos otorgados, o estas no hayan resultado satisfactorias, se podrá imponer, previo nuevo trámite de audiencia, alguna o algunas de las siguientes medidas no sancionadoras dirigidas a lograr el restablecimiento de la legalidad :
  - a) Suspensión del funcionamiento de la actividad o de la instalación.
  - b) Multa coercitiva.
  - c) Ejecución subsidiaria de las medidas correctoras, siendo a cargo del titular los costes derivados, que serán exigibles por vía de apremio.
6. La determinación de la medida que corresponda imponer, así como el importe y periodo de las multas coercitivas que en su caso se establezcan, se establecerá en función de los siguientes criterios:
  - a) Existencia de riesgo grave para el medio ambiente, la salud o la seguridad de las personas.
  - b) Perjuicio que ocasionaría a terceros la suspensión del funcionamiento de la actividad o instalación.
  - c) Que el incumplimiento de la normativa aplicable no resulte más beneficioso para el responsable que el cumplimiento de la medida impuesta.

7. La aplicación de lo dispuesto en los apartados anteriores no obstará a la exigencia de la responsabilidad que se pudiera derivar si concurre la existencia de infracción administrativa.
8. Cuando se produzca una transmisión de la titularidad de la actividad, el nuevo titular, previo trámite de audiencia, quedará subrogado en la posición del transmitente cualquiera que sea el estado del procedimiento de medidas correctoras o de restablecimiento de la legalidad, y quedará obligado al cumplimiento de las medidas que hayan sido ordenadas en relación con la actividad, siempre que se haya dado publicidad a las resoluciones en las que se hayan impuesto.

#### **Artículo XXX. Otras instalaciones molestas**

Las reglas establecidas en el artículo anterior serán también aplicables, de acuerdo con lo que dispongan las respectivas ordenanzas municipales, para la subsanación de deficiencias en todas aquellas otras instalaciones o establecimientos que, habiendo sido objeto de autorización municipal, en su funcionamiento posterior produzcan molestias que perturben gravemente la convivencia u ocasionen daños al medio ambiente, a la salud o a la seguridad de las personas.

#### **Disposición derogatoria**

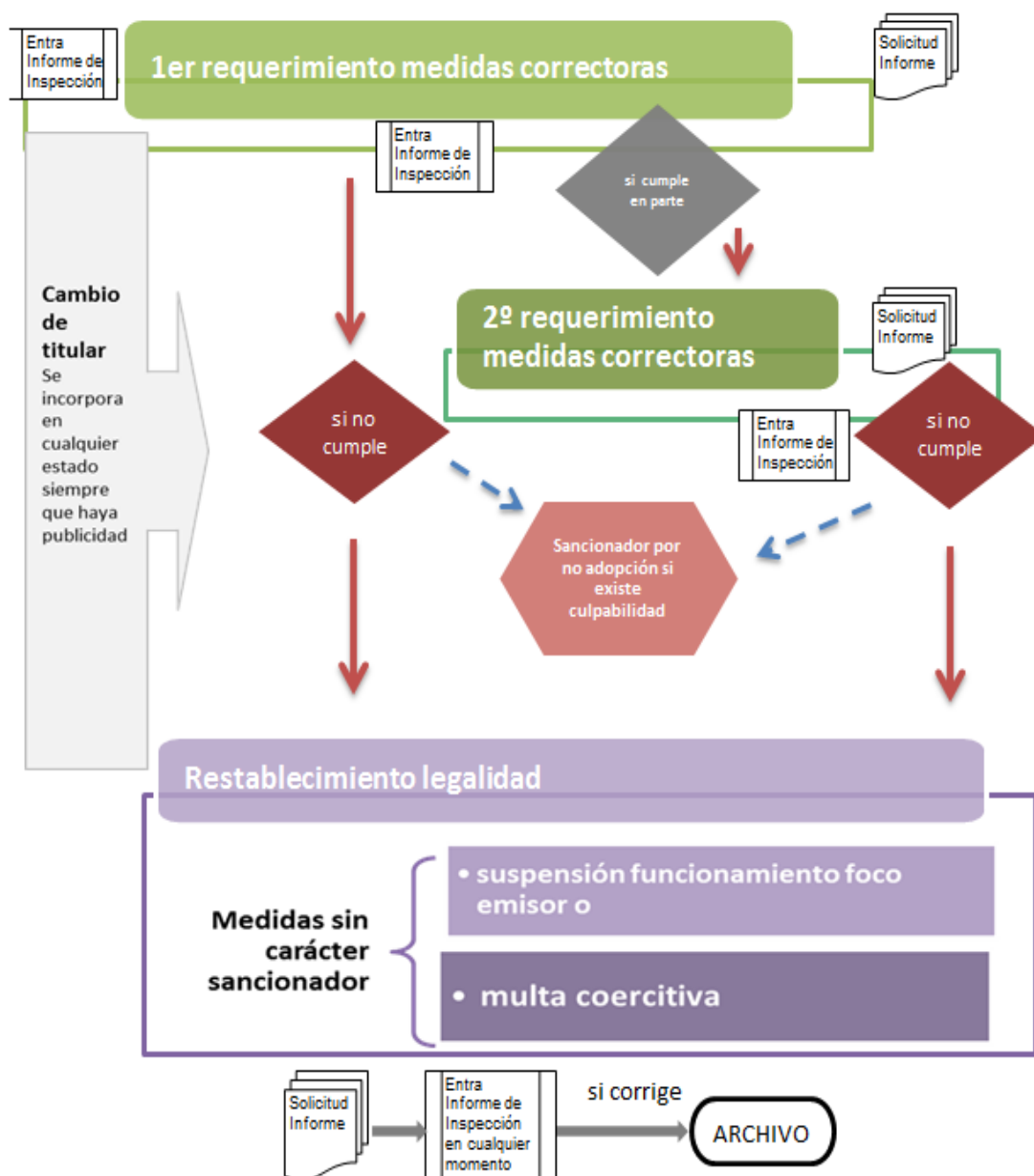
Se deroga el Reglamento de actividades molestas, insalubres, nocivas y peligrosas, aprobado por el Decreto 2414/1961, de 30 de noviembre

#### **Otras modificaciones normativas:**

Modificación de los **artículos 56 y 57 de la OPCAT**, para su adaptación a la ley de la CAM en sustitución del RAMINP.

## ANEXO XIV

### GRÁFICO DE LOS NUEVOS PROCEDIMIENTOS



## ANEXO XV. CRONOGRAMA EN DIAGRAMA DE GANTT DESARROLLADO POR ACTUACIONES

| LÍNEAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACTUACIONES |   |                                                                    | 2013                                                                                       | 2014     |         |           |         | 2015     |         |           |         | 2016     |         |           |
|--------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|
|                                                                    |   |                                                                    | 4º trim                                                                                    | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim |
| <b>Línea estratégica 1:</b>                                        |   |                                                                    | Garantizar el derecho al descanso y a un ambiente adecuado con una respuesta ágil y eficaz |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo estratégico 1</b>                                      |   |                                                                    | Reducir los tiempos de resolución de la afección ambiental                                 |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo operativo 1</b>                                        |   |                                                                    | Simplificar los procedimientos mediante una modificación normativa                         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 1. Actuaciones                                               | 1 | Proponer la modificación normativa a la CAM                        |                                                                                            |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 2 | Adecuar las Ordenanzas municipales (OPCAT)                         |                                                                                            |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 3 | Implementar informáticamente nuevos expedientes                    |                                                                                            |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 4 | Elaborar nuevos modelos de documentos de tramitación               |                                                                                            |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 5 | Redactar instrucciones internas sobre nuevo proceso de tramitación |                                                                                            |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 6 | Formar al personal en la tramitación                               |                                                                                            |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo operativo 2</b>                                        |   |                                                                    | Mejorar la gestión de las notificaciones                                                   |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 2. Actuaciones                                               | 1 | Revisar el proceso de obtención de datos de domicilios             |                                                                                            |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 2 | Revisar criterios de publicación edictal                           |                                                                                            |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 3 | Elaborar instrucciones con criterios para practicar notificaciones |                                                                                            |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |

| LÍNEAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACTUACIONES        |   |                                                                                                                           | 2013    | 2014     |         |           |         | 2015     |         |           |         | 2016     |         |           |
|---------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|
|                                                                           |   |                                                                                                                           | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim |
|                                                                           | 4 | Formar al personal tramitador, notificadores y Policía                                                                    |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo operativo 3</b>                                               |   |                                                                                                                           |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Identificar con fiabilidad los elementos esenciales del expediente</b> |   |                                                                                                                           |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 3. Actuaciones                                                      | 1 | Revisar el proceso de obtención y comprobación de datos en actuaciones previas                                            |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                           | 2 | Establecer vías complementarias para obtener y comprobar datos no obtenidos en la inspección previa                       |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                           | 3 | Sensibilizar a Policía, Inspección y AGLA sobre inclusión y verificación de datos fiables en actas y documentos           |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                           | 4 | Formar en el uso de las aplicaciones existentes para la correcta identificación física de locales                         |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                           | 5 | Elaborar instrucciones internas sobre comprobación y actualización de datos.                                              |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo operativo 4</b>                                               |   |                                                                                                                           |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Implementar sistemas de seguimiento de expedientes</b>                 |   |                                                                                                                           |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 4. Actuaciones                                                      | 1 | Detectar “puntos opacos” en la tramitación del expediente para su control y elaborar un informe de estados de seguimiento |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                           | 2 | Desarrollar las herramientas informáticas para obtener listados de seguimiento                                            |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                           | 3 | Eliminar firmas y trámites superfluos                                                                                     |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                           | 4 | Establecer protocolos de coordinación entre servicios responsables de la tramitación                                      |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo estratégico 2</b>                                             |   |                                                                                                                           |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Combatir con eficacia los incumplimientos</b>                          |   |                                                                                                                           |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |

| LÍNEAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACTUACIONES |   |                                                                                                                                                                                    | 2013                                                                                          | 2014     |         |           |         | 2015     |         |           |         | 2016     |         |           |
|--------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|
|                                                                    |   |                                                                                                                                                                                    | 4º trim                                                                                       | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim |
| <b>Objetivo operativo 1</b>                                        |   |                                                                                                                                                                                    | <b>Dotar de transparencia a los requerimientos para impedir la evasión de responsabilidad</b> |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 5. Actuaciones                                               | 1 | Regular el Registro de Medidas Correctoras (RMC)                                                                                                                                   |                                                                                               |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 2 | Incorporarse al Grupo de Trabajo de mantenimiento y desarrollo del Censo de Locales y Actividades (CLA) para la implementación del RMC                                             |                                                                                               |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 3 | Elaborar instrucciones internas sobre volcado de datos y disponibilidad de información en el CLA                                                                                   |                                                                                               |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 4 | Arbitrar mecanismos de información al público, denunciantes y potenciales adquirentes de negocios sobre información del CLA, situación jurídica y deficiencias del establecimiento |                                                                                               |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo operativo 2</b>                                        |   |                                                                                                                                                                                    | <b>Implantar medidas coercitivas orientadas a la efectiva resolución del problema</b>         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 6. Actuaciones                                               | 1 | Implantar procedimiento de multa coercitiva y de restablecimiento de la legalidad                                                                                                  |                                                                                               |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 2 | Implementar medidas provisionales en procedimientos de corrección de deficiencias                                                                                                  |                                                                                               |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 3 | Desarrollar herramientas comunes para el seguimiento de locales conflictivos con AGLA y Policía                                                                                    |                                                                                               |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 4 | Establecer un sistema de comunicación de incidencias relevantes en establecimientos                                                                                                |                                                                                               |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Línea estratégica 2</b>                                         |   |                                                                                                                                                                                    | <b>Favorecer el desarrollo de actividades económicas cívicas y responsables</b>               |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo estratégico 1</b>                                      |   |                                                                                                                                                                                    | <b>Mejorar la proporcionalidad e impactos de la actuación administrativa</b>                  |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |

| LÍNEAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACTUACIONES |   | 2013                                                                                                | 2014     |         |           |         | 2015     |         |           |         | 2016     |         |           |
|--------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|
|                                                                    |   | 4º trim                                                                                             | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim |
| <b>Objetivo operativo 1</b>                                        |   | <b>Priorizar las actuaciones correctoras sobre las de reproche</b>                                  |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 7. Actuaciones                                               | 1 |                                                                                                     |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 2 |                                                                                                     |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 3 |                                                                                                     |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 4 |                                                                                                     |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo operativo 2</b>                                        |   | <b>Garantizar la seguridad jurídica en la intervención administrativa</b>                           |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 8. Actuaciones                                               | 1 |                                                                                                     |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 2 |                                                                                                     |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 3 |                                                                                                     |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 4 |                                                                                                     |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo estratégico 2</b>                                      |   | <b>Incentivar el disfrute de un ocio cívico y responsable</b>                                       |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo operativo 1</b>                                        |   | <b>Concienciar a los ciudadanos en el disfrute de un ocio compatible con el derecho al descanso</b> |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 9. Actuaciones                                               | 1 |                                                                                                     |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |

| LÍNEAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACTUACIONES                           |   |                                                                                                                                             | 2013    | 2014     |         |           |         | 2015     |         |           |         | 2016     |         |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|
|                                                                                              |   |                                                                                                                                             | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim |
|                                                                                              | 2 | Implementar actuaciones con el voluntariado de la ciudad para la concienciación y el restablecimiento de la tranquilidad en zonas saturadas |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                                              | 3 | Reforzar la lucha anti-botellón con la coordinación de las actuaciones municipales                                                          |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo operativo 2</b>                                                                  |   |                                                                                                                                             |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Conceder distintivos de calidad a las actividades cívicas y sostenibles</b>               |   |                                                                                                                                             |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 10. Actuaciones                                                                        | 1 | Fijar las líneas rectoras de la iniciativa con servicios implicados                                                                         |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                                              | 2 | Regular los requisitos de obtención y pérdida del distintivo, y sus ventajas                                                                |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                                              | 3 | Firmar acuerdos con las asociaciones de actores del sector para su difusión y puesta en marcha                                              |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                                              | 4 | Realizar campaña de publicidad para su difusión entre los ciudadanos                                                                        |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Línea estratégica 3:</b>                                                                  |   |                                                                                                                                             |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Implantar la gestión del cambio y la calidad para el logro de las líneas estratégicas</b> |   |                                                                                                                                             |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo estratégico 1</b>                                                                |   |                                                                                                                                             |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Gestionar las personas en apoyo de la estrategia</b>                                      |   |                                                                                                                                             |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo operativo 1</b>                                                                  |   |                                                                                                                                             |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Capacitar e implicar a las personas con la misión de la organización</b>                  |   |                                                                                                                                             |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 11. Actuaciones                                                                        | 1 | Elaborar un plan de formación básica para el desarrollo de las funciones del puesto                                                         |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                                              | 2 | Establecer reuniones periódicas de carácter informativo y participativo                                                                     |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                                              | 3 | Mejorar la distribución de cargas de trabajo, asignación de funciones y revisión de procesos                                                |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                                              | 4 | Normalizar trámites y modelos y protocolizar actuaciones para facilitar la gestión                                                          |         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |

| LÍNEAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACTUACIONES |   | 2013                                                                                                   | 2014     |         |           |         | 2015     |         |           |         | 2016     |         |           |
|--------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|
|                                                                    |   | 4º trim                                                                                                | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim |
|                                                                    | 5 | Proponer la equiparación retributiva de los puestos de igual contenido y carga                         |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo estratégico 2</b>                                      |   | <b>Incorporar una visión transversal en apoyo de la estrategia</b>                                     |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo operativo 1</b>                                        |   | <b>Alinear y coordinar a los actores que intervienen en el proceso</b>                                 |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 12. Actuaciones                                              | 1 | Elaborar una Agenda de reuniones periódicas interdepartamentales de coordinación                       |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 2 | Planificar campañas conjuntas con el AGLA                                                              |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 3 | Elaborar un Documento de directrices y criterios de aplicación común para actores de control ambiental |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 4 | Programar iniciativas formativas comunes                                                               |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo estratégico 3</b>                                      |   | <b>Gestionar la tecnología en apoyo de la estrategia y la orientación al ciudadano</b>                 |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo operativo 1</b>                                        |   | <b>Gestionar electrónicamente los expedientes</b>                                                      |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 13. Actuaciones                                              | 1 | Analizar, sistematizar y normalizar trámites y estados de expedientes                                  |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 2 | Diseñar un gestor de expedientes electrónico                                                           |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 3 | Implantar firma electrónica                                                                            |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 4 | Implantar pago por internet                                                                            |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 5 | Formar al personal para el cambio de gestión                                                           |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |

| LÍNEAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACTUACIONES |   |                                                                                   | 2013                                                                      | 2014     |         |           |         | 2015     |         |           |         | 2016     |         |           |
|--------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|
|                                                                    |   |                                                                                   | 4º trim                                                                   | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim | 4º trim | 1er trim | 2º trim | 3er. trim |
| <b>Objetivo operativo 2</b>                                        |   |                                                                                   | <b>Mejorar la comunicación al ciudadano y aplicar la transparencia</b>    |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 14. Actuaciones                                              | 1 | Elaborar nuevos contenidos para la página web municipal                           |                                                                           |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 2 | Publicar diagrama de procedimientos en la web municipal                           |                                                                           |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 3 | Ampliar y actualizar la información facilitada por Línea Madrid                   |                                                                           |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 4 | Publicar datos con indicadores relevantes en Portal de transparencia de la Ciudad |                                                                           |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| <b>Objetivo operativo 3</b>                                        |   |                                                                                   | <b>Adoptar medidas para reducir gastos y hacer efectivos los ingresos</b> |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
| Ficha 15. Actuaciones                                              | 1 | Optimizar costes de trámites, notificaciones y publicaciones edictales            |                                                                           |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 2 | Implantar tasas de fotocopias                                                     |                                                                           |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 3 | Introducir controles de seguimiento en la gestión de liquidaciones                |                                                                           |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |
|                                                                    | 4 | Regular bonificación por pago voluntario                                          |                                                                           |          |         |           |         |          |         |           |         |          |         |           |