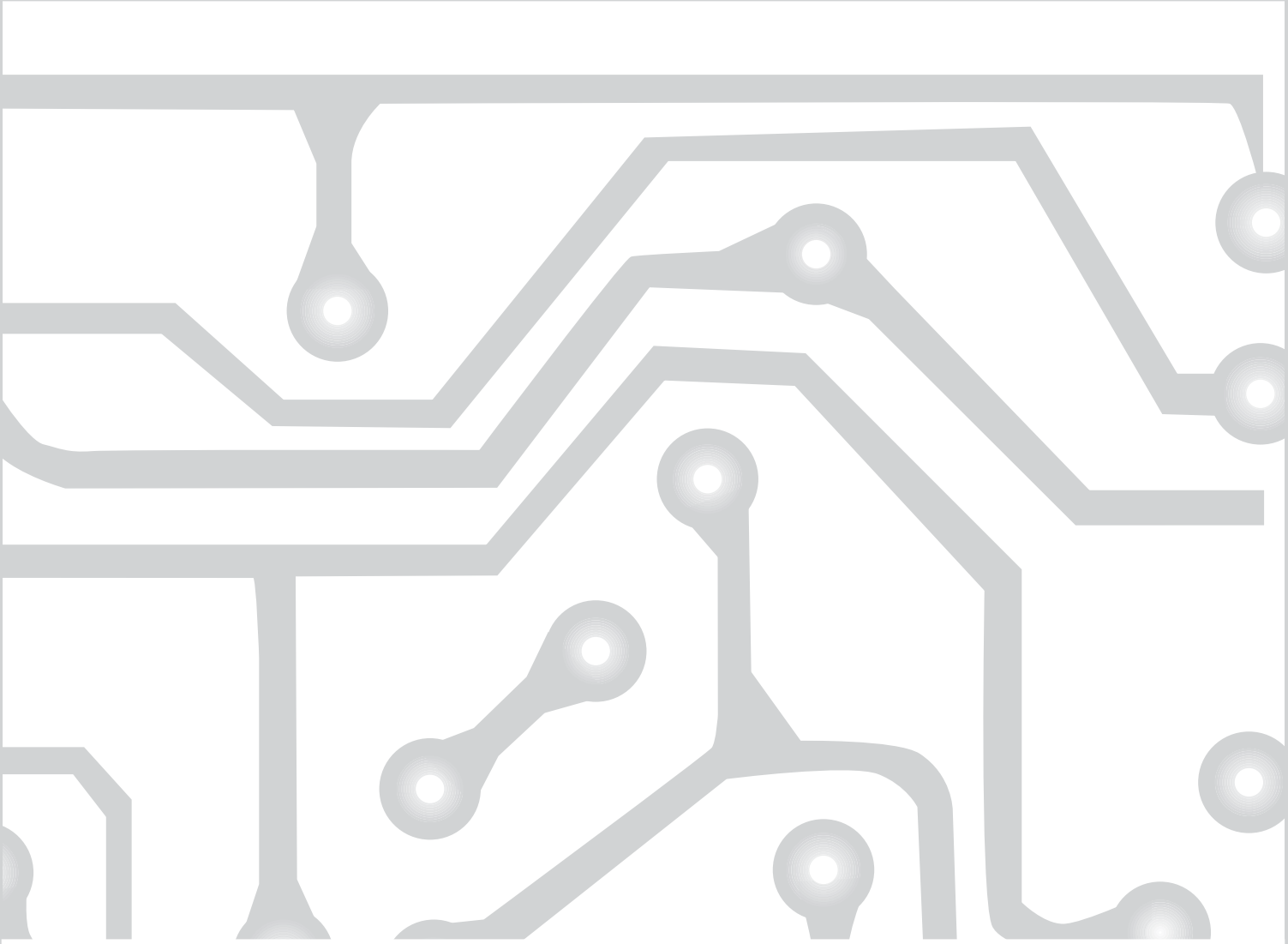




Diagnóstico sobre la Innovación en los Ayuntamientos Vascos

Informe de resultados

Diciembre de 2012



El **“Diagnóstico sobre la Innovación en los Ayuntamientos Vascos”** es una acción desarrollada en el marco de la [Agenda de Innovación Local - AIL](#), una iniciativa impulsada por EUDEL en colaboración con el Gobierno Vasco y con la participación de las tres Diputaciones Forales Vascas.

Dirección y Coordinación: [EUDEL y Secretaría Técnica AIL](#)

Colaboración en el diseño del diagnóstico: [Fundación Vasca para la Excelencia - Euskalit](#)

Diseño del cuestionario, análisis y redacción del informe: [Enrique Sacanell Berrueco](#)

Trabajo de campo y tratamiento estadístico: [BIZILAN](#)

Este trabajo ha sido realizado entre los meses de mayo a septiembre de 2012

Índice

1- Introducción	2
2- Enfoque metodológico y participantes	3
3- Resultados. Panorámica general	7
4- Resultados por cada criterio	12
5- Algunas conclusiones	26
Anexo I Los 10 aspectos mejor y peor valorados	
Anexo II Ayuntamientos participantes	
Anexo III Cuestionario	

1 - INTRODUCCIÓN

La Asociación de Municipios Vascos - EUDEL tiene como uno de sus objetivos últimos prestar servicios a los Ayuntamientos Vascos de apoyo a la profundización democrática local, a la transparencia y la apertura institucional y a la prestación eficiente de servicios de valor para la ciudadanía. Para ello lleva a cabo diversas acciones y programas de asesoramiento, formación y acompañamiento. En este sentido, EUDEL, en colaboración con el Gobierno Vasco y con la participación de las tres Diputaciones Forales, viene desarrollando desde 2008 la Agenda de Innovación Local (AIL), una Iniciativa que pretende impulsar la innovación en las formas de gobernar, de gestionar y de prestar servicios.

En el marco de la AIL, y con la finalidad de mejorar el conocimiento disponible sobre la realidad de nuestros ayuntamientos -en gran medida, basado en la información recopilada en el trabajo del día a día y, principalmente, de carácter cualitativo- se ha realizado un diagnóstico de la situación de los mismos respecto a las sistemáticas de gestión que incorporan, las formas de prestar servicios a la ciudadanía y, más genéricamente, su situación en el ámbito de la mejora y la innovación. Dicho diagnóstico se ha basado en un trabajo de campo desarrollado entre los meses de mayo y julio de 2012 y sus conclusiones servirán para desarrollar y/o proponer instrumentos y herramientas de apoyo a nuestros ayuntamientos más ajustadas a su realidad y circunstancias individuales.

Este documento viene a recoger, de manera resumida, los resultados y las conclusiones obtenidas del diagnóstico, comenzando por una breve explicación de la metodología utilizada, así como de las características de los municipios participantes. A continuación, se presentan los resultados globales para el conjunto de municipios vascos y los específicos para cada uno de los 10 criterios en que se ha estructurado el diagnóstico de innovación. Para finalizar, se aportan las principales conclusiones obtenidas del trabajo realizado.

2 - ENFOQUE METODOLÓGICO Y PARTICIPANTES

Enfoque del diagnóstico

El diagnóstico se basa en una encuesta dirigida a los 251 Ayuntamientos Vascos. Para ello, se ha diseñado un cuestionario (*ver Anexo III Cuestionario*) basado en un modelo específico inspirado, a su vez, en referentes como el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión (EFQM), la Guía de evaluación de la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas (de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos) o el Marco General de Excelencia en la Gestión del Gobierno Vasco.

Dicho modelo -y, por lo tanto, el propio cuestionario- consta de diez criterios de evaluación, cada uno de los cuales se concreta en dimensiones o determinados aspectos a analizar. Para cada una de estas dimensiones o aspectos se ofrecen cinco posiciones o preguntas entre las que hay que elegir una de ellas. (*Figura 1: Modelo de diagnóstico*)

Gráfico2.1 Modelo de diagnóstico.



El diagnóstico se establece en base a las respuestas dadas por las personas que cada ayuntamiento ha considerado competentes para ello. En este sentido, y dado que la intervención de las personas que se han encargado de realizar el trabajo de campo se ha limitado a facilitar el cuestionario y a aclarar cuantas dudas pudieran surgir de su interpretación, puede decirse que el cuestionario ha sido auto-cumplimentado y, en consecuencia, las conclusiones del estudio se basan en un auto-diagnóstico.

A efectos del análisis, los datos se segmentan por territorio histórico, así como por el número de habitantes de cada municipio. En alguna ocasión también se presentan los datos segmentados por comarcas; sin embargo, el amplio número de comarcas existentes, con la consiguiente reducción de datos para algunas de ellas, hace poco útil generalizar el uso de esta segmentación.

Respuestas recibidas

De los 251 envíos realizados -es decir, a la totalidad de los Ayuntamientos Vascos- se han recibido 203 respuestas, lo cual supone un porcentaje de respuestas del 80,88% y un nivel de significación estadística del 95,45% ($p=q=50\%$). El error estándar estimado para el conjunto de la población de referencia (los Ayuntamientos de la Comunidad Autónoma de Euskadi) es de $\pm 3,07\%$. En la tabla 1 se ofrecen los márgenes de error para el total de Euskadi y para cada Territorio Histórico.

Tabla 2.1 Márgenes de error estadístico: Total Euskadi y por Territorio Histórico.

	Universo	Muestra	Margen de error
Araba	51	47	$\pm 4,12$
Bizkaia	112	100	$\pm 3,28$
Gipuzkoa	88	56	$\pm 8,10$
Euskadi	251	203	$\pm 3,07$

Perfil de los ayuntamientos participantes

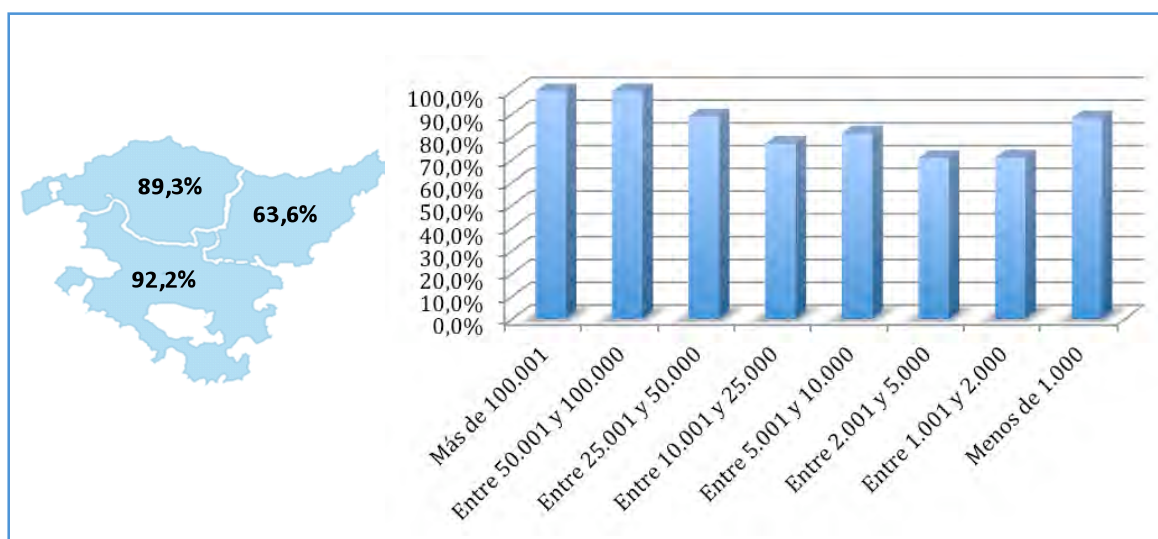
Los ayuntamientos participantes en el estudio -esto es, aquellos que han respondido a la encuesta (ver Anexo II “Ayuntamientos participantes”)- se han caracterizado atendiendo a tres variables: Territorio Histórico, tamaño de municipio y presupuesto municipal.

- Atendiendo al porcentaje de respuesta en relación con el número de municipios a los que se remitió la encuesta, se observa que éste es más bajo en Gipuzkoa, especialmente en los municipios situados entre los 1.001 y los 5.000 habitantes. El mayor índice de respuestas corresponde al Territorio Histórico de Araba, dónde el porcentaje más bajo de participación en el estudio se sitúa en los municipios con un tamaño de población entre 2.001 y 5.000 habitantes. En Bizkaia el porcentaje de respuesta se sitúa por encima del 80% en todos los estratos de población.

Tabla 2.2 Distribución del número absoluto y porcentaje de respuestas recibidas por tamaño de población y Territorio Histórico.

Tamaño de municipio	Número absoluto y Porcentaje de respuestas recibidas							
	Araba		Bizkaia		Gipuzkoa		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Más de 100.001	1	100,0	2	100,0	1	100,0	4	100,0
Entre 50.001 y 100.000	--	--	1	100,0	1	100,0	2	100,0
Entre 25.001 y 50.000	--	--	7	100,0	1	50,0	8	88,9
Entre 10.001 y 25.000	2	100,0	8	80,0	10	71,4	20	76,9
Entre 5.001 y 10.000	--	--	11	84,6	11	78,6	22	81,5
Entre 2.001 y 5.000	4	66,7	17	89,5	3	33,3	24	70,6
Entre 1.001 y 2.000	12	92,3	16	80,0	6	40,0	34	70,8
Menos de 1.000	28	96,6	38	95,0	23	71,9	89	88,1
TOTAL	47	92,2	100	89,3	56	63,6	203	80,9

Gráficos 2.2 y 2.3 Porcentaje de respuestas al cuestionario por Territorio Histórico y por tamaño del municipio



- Desde el punto de vista del presupuesto municipal, el mayor número de contestaciones - 82 ayuntamientos que representan un 40,4% del total- corresponde a los ayuntamientos con un presupuesto inferior a 1,2 millones de euros.

Tabla 2.3 Distribución del número absoluto y porcentaje de respuestas recibidas por presupuesto municipal y Territorio Histórico

Tamaño de municipio	Número absoluto y Porcentaje de respuestas recibidas							
	Araba		Bizkaia		Gipuzkoa		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
De 0 a 1,2 millones €	27	57,4	35	35,0	20	35,7	82	40,4
De 1,2 a 2,2 millones €	8	17,0	15	15,0	8	14,3	31	15,3
De 2,2 a 4 millones €	6	12,8	10	10,0	3	5,4	19	9,4
De 4 a 8 millones €	3	6,4	13	13,0	7	12,5	23	11,3
De 8 a 20 millones €	1	2,1	16	16,0	9	16,1	26	12,8
De 20 a 60 millones €	1	2,1	8	8,0	7	12,5	16	7,9
De 60 a 100 millones €	0	0,0	1	1,0	1	1,8	2	1,0
Más de 100 millones €	1	2,1	2	2,0	1	1,8	4	2,0
TOTAL	47	100,0	100	100,0	56	100,0	203	100,0

3 - RESULTADOS. PANORÁMICA GENERAL

Si se contempla el conjunto de respuestas obtenidas, éstas se ubican en un Nivel 2 -en una escala de 5- respecto al grado de desarrollo en materia de innovación y gestión. Lógicamente, esta valoración global oculta una gran cantidad de matices derivados de la propia pluralidad de la realidad municipal vasca. Poner de relieve dichos matices es el objetivo de este apartado.

Niveles medios de desarrollo

Atendiendo a los distintos criterios manejados en el diagnóstico, el mayor avance -tal y como pone de manifiesto la siguiente tabla- corresponde a los **criterios de liderazgo, transparencia, administración accesible y participación**. En todos ellos la valoración global se sitúa por encima de 2. Por el lado contrario, el menor grado de desarrollo, siempre desde esta mirada global, concierne a los criterios de gestión de servicios y gestión de personas empleadas.

Tabla 3.1 Medias globales de cada uno de los criterios de evaluación

	Media Global
1 Planificación políticas	1,88
2 Liderazgo	2,41
3 Transparencia	2,41
4 Participación	2,32
5 Administración accesible	2,35
6 Gestión de Servicios	1,53
7 Gestión de personas empleadas	1,55
8 Gestión de los recursos	1,98
9 Cooperación	1,90
10 Innovación y mejora	1,83
Media Global	2,00

Gráficos 3.1 Gráfico radial de las medias globales de los diez criterios de evaluación



Niveles medios de desarrollo atendiendo al Territorio Histórico

Si se atiende a la variable Territorio Histórico al que pertenece cada ayuntamiento, se observa que son los municipios de Gipuzkoa los que presentan un mayor grado de desarrollo, seguido de los de Bizkaia y los de Araba.

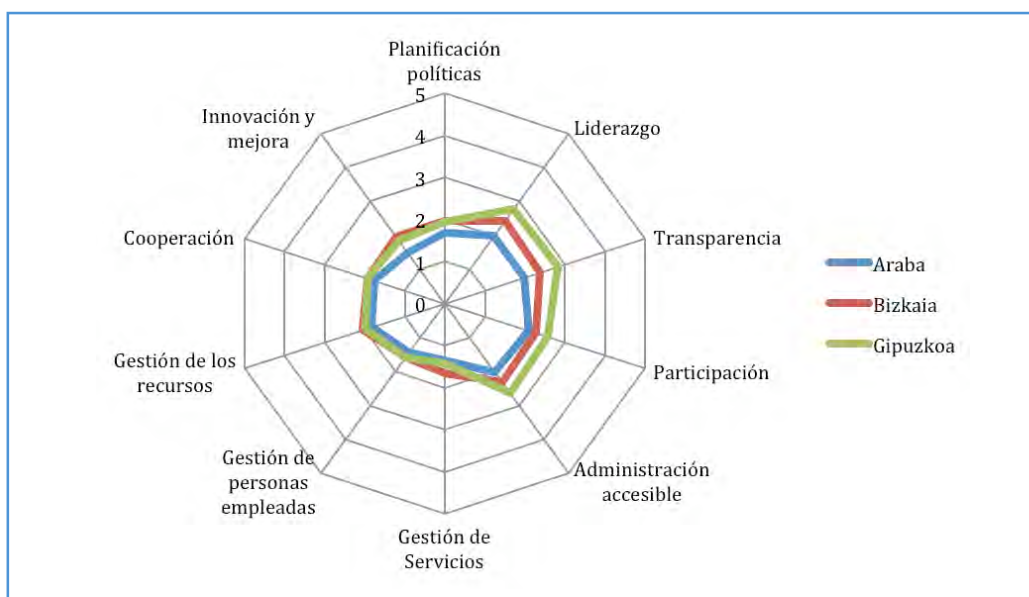
Fijándonos en cada uno de los diez criterios, en Araba el mayor desarrollo se da en el criterio de participación, mientras que en Bizkaia es en el de liderazgo y en Gipuzkoa es transparencia el que presenta una media más alta.

Por contra, Bizkaia tiene el menor grado de desarrollo en planificación y políticas públicas, gestión de servicios e innovación y mejora. En gestión de personas y cooperación Bizkaia y Gipuzkoa presenta un nivel prácticamente idéntico. En todos los criterios Araba presenta un grado de desarrollo menor que en los otros territorios, probablemente relacionado con el tamaño de la mayoría de sus municipios

Tabla 3.2 Medias globales por Territorio Histórico

	Media Global		
	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1 Planificación políticas	1,68	1,96	1,92
2 Liderazgo	1,98	2,42	2,76
3 Transparencia	1,99	2,37	2,83
4 Participación	2,11	2,26	2,59
5 Administración accesible	2,02	2,33	2,66
6 Gestión de Servicios	1,36	1,66	1,44
7 Gestión de personas empleadas	1,43	1,59	1,59
8 Gestión de los recursos	1,83	2,06	1,97
9 Cooperación	1,76	1,94	1,93
10 Innovación y mejora	1,50	1,97	1,84
Media Global	1,74	2,04	2,14

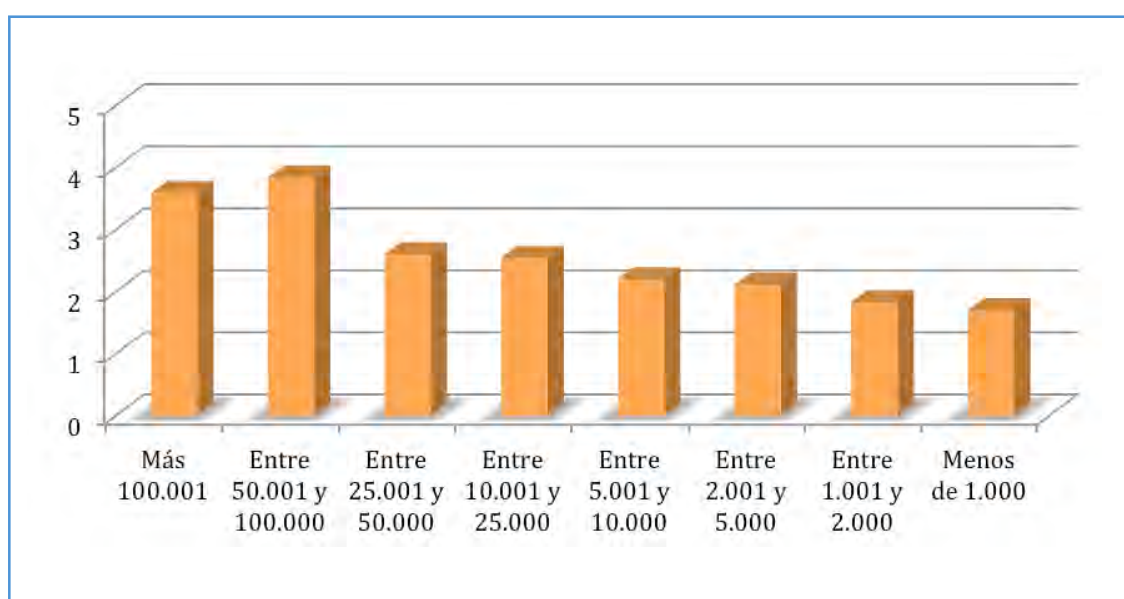
Gráficos 3.2 Gráfico radial de las medias por Territorio Histórico



Niveles medios de desarrollo atendiendo al tamaño de población

Tal y como muestra el gráfico 3.3, existe una clara correlación entre el grado de desarrollo de los ayuntamientos en los ámbitos analizados y el tamaño de la población del municipio. Son los municipios mayores de 50.000 habitantes los que mayor grado de avance presentan. El resto va decreciendo progresivamente su puntuación global media a medida que decrece el tamaño del municipio.

Gráfico 3.3 Gráfico de puntuación media por tamaño de población.



Los ayuntamientos de los municipios de entre 50.001 y 100.000 habitantes alcanzan el mayor valor medio en todos los criterios objeto de análisis, a excepción del criterio Gestión de personas, en el que los Ayuntamientos de los municipios de más de 100.000 habitantes se sitúan por encima del resto.

Para todos los criterios se mantiene la constante de que a medida de que decrece el tamaño de municipio la puntuación global media de los distintos criterios -salvo puntuales excepciones- va también descendiendo.

Tabla 3.3 Medias por tamaño de población

	Total	Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
1 Planificación políticas	1,88	3,55	3,70	2,15	2,22	1,93	2,09	1,70	1,67
2 Liderazgo	2,41	3,83	4,17	2,79	3,42	2,76	2,63	2,22	1,98
3 Transparencia	2,41	4,07	4,29	3,20	2,96	2,41	2,64	2,24	2,10
4 Participación	2,32	3,50	3,67	2,54	3,03	2,52	2,47	2,09	2,04
5 Administración accesible	2,35	3,19	4,00	3,09	2,73	2,51	2,45	2,01	2,19
6 Gestión de Servicios	1,53	3,40	3,60	2,23	1,95	1,74	1,59	1,33	1,25
7 Gestión de personas	1,55	3,45	3,10	2,03	2,07	1,75	1,51	1,57	1,23
8 Gestión de los recursos	1,98	3,50	3,60	2,73	2,28	2,44	1,94	1,83	1,70
9 Cooperación	1,90	3,50	4,17	2,38	2,68	2,23	2,26	1,78	1,42
10 Innovación y mejora	1,83	3,70	4,20	2,73	2,51	2,09	1,76	1,64	1,48
Media Global	2,00	3,59	3,84	2,60	2,54	2,20	2,11	1,83	1,70

4 - RESULTADOS POR CADA CRITERIO

En este apartado se ofrece un breve resumen de la posición de los Ayuntamientos Vascos respecto a las dimensiones o aspectos que han sido incorporados en cada uno de los diez criterios de evaluación contemplados.

En el Anexo III “Cuestionario” se puede consultar de manera detallada, para cada uno de los 10 criterios de evaluación, el contenido de cada uno de los aspectos incorporados a los mismos, así como las 5 posiciones asignadas a cada uno de los aspectos analizados.

Criterio 1: Planificación y definición de políticas

En este criterio, Bizkaia presenta la valoración más elevada, excepto en el aspecto relativo a la forma en que se define la estrategia y los objetivos de gobierno, criterio en el que Gipuzkoa se sitúa por delante -por otro lado, es este aspecto el que, en términos generales, obtiene la puntuación más baja (1,42)-.

Tabla 4.1 Puntuaciones medias globales y por Territorio Histórico

	Media criterio	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. La forma en que se define la estrategia y los objetivos de gobierno en el Ayuntamiento	1,42	1,17	1,41	1,66
2. La integración entre los objetivos de gestión y el proceso de elaboración presupuestaria	1,88	1,72	1,96	1,88
3. La coordinación e integración de los diferentes planes sectoriales	2,12	1,87	2,29	2,04
4. Dinámica de planificación estratégica del municipio	2,12	2,06	2,16	2,11
5. El proceso de transferencia de poder al nuevo gobierno local	1,86	1,55	1,97	1,93
Conjunto del criterio 1 Planificación y definición de políticas	1,88	1,68	1,96	1,92

Atendiendo al tamaño del municipio, los que muestran una puntuación más alta para el conjunto del criterio son aquellos cuya población se sitúa entre 50.001 y 100.000 habitantes (3,7), seguidos de los municipios de mayor tamaño (3,55). En el resto de municipios, la pauta general, en la que la puntuación media es más pequeña a medida que disminuye la puntuación, se ve interrumpida en el tramo de municipios comprendidos entre 2.001 y 5.000 habitantes con un valor de 2,09, superior al 1,93 del siguiente intervalo de población

Tabla 4.2 Puntuaciones medias por tamaño de población

	Media criterio	Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
1. La forma en que se define la estrategia y los objetivos de gobierno en el Ayuntamiento	1,42	3,50	4,50	1,50	1,85	1,64	1,46	1,18	1,19
2. La integración entre los objetivos de gestión y el proceso de elaboración presupuestaria	1,88	4,00	3,00	1,75	1,80	2,05	1,88	1,79	1,79
3. La coordinación e integración de los diferentes planes sectoriales	2,12	4,25	3,50	3,25	2,80	2,45	2,50	1,94	1,63
4. Dinámica de planificación estratégica del municipio	2,12	4,00	4,50	2,50	2,30	1,95	2,54	2,03	1,88
5. El proceso de transferencia de poder al nuevo gobierno local	1,86	2,00	3,00	1,75	2,35	1,55	2,08	1,56	1,87
Conjunto del criterio 1 Planificación y definición de políticas	1,88	3,55	3,70	2,15	2,22	1,93	2,09	1,70	1,67

Criterio 2. Liderazgo

El criterio 2, “Liderazgo”, presenta una puntuación media de 2,41, superior a la puntuación media del conjunto de criterios (2,00). Los aspectos relativos al funcionamiento del equipo de gobierno son los que obtienen una puntuación más alta (2,66), mientras que el ámbito con una menor valoración es el relativo a la estructura de responsabilidad técnica (2,14). En todos los casos Gipuzkoa obtiene la mejor puntuación.

Por Territorios, es Gipuzkoa quién presenta una media más elevada (2,76) y la mejor puntuación en todos los aspectos considerados. Le siguen Bizkaia (2,42) y Araba (1,98).

Tabla 4.3 Puntuaciones medias globales y por Territorio Histórico

	Media criterio	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Funcionamiento del equipo de gobierno	2,66	2,11	2,66	3,11
2. Estructura de responsabilidad técnica del Ayuntamiento	2,14	1,79	2,18	2,38
3. La coordinación e integración de los diferentes planes sectoriales	2,43	2,04	2,42	2,79
Conjunto del criterio 2 Liderazgo	2,41	1,98	2,42	2,76

Los municipios con la puntuación más elevada para el conjunto del criterio son aquellos cuya población se sitúa entre 50.001 y 100.000 habitantes (4,17), seguidos de los municipios más grandes (3,83). Le siguen los municipios con población comprendida entre 10.001 y 25.000 habitantes (3,42). En las categorías restantes se mantiene la pauta de un resultado más bajo en la medida en que disminuye la población del municipio

Tabla 4.4 Puntuaciones medias por tamaño de población

	Media criterio	Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
1. La forma en que se define la estrategia y los objetivos de gobierno en el Ayuntamiento	2,66	4,25	4,50	3,13	3,45	3,09	2,63	2,68	2,21
2. La integración entre los objetivos de gestión y el proceso de elaboración presupuestaria	2,14	3,50	4,00	2,38	3,05	2,59	2,50	1,91	1,70
3. La coordinación e integración de los diferentes planes sectoriales	2,43	3,75	4,00	2,88	3,75	2,59	2,75	2,06	2,02
Conjunto del criterio 2 Liderazgo	2,41	3,83	4,17	2,79	3,42	2,76	2,63	2,22	1,98

Criterio 3. Transparencia y rendición de cuentas

El criterio 3, “Transparencia y rendición de cuentas”, presenta una puntuación media de 2,41, por encima de la puntuación media del conjunto de criterios (2,00). La puntuación más elevada (3,2) se obtiene en la accesibilidad de la información relativa a la corporación municipal, seguida de la relativa a contratación y compras (2,88). En el extremo opuesto, el uso de indicadores de gestión obtiene una puntuación de 1,5.

Por territorios, es Gipuzkoa quién presenta una media más elevada (2,83). Le siguen Bizkaia (2,37) y Araba (1,99). Los municipios de Gipuzkoa obtienen la mejor puntuación en todos los aspectos valorados, si bien comparte con Bizkaia el primer lugar en cuanto a rendición de cuentas de la gestión.

Tabla 4.5 Puntuaciones medias globales y por Territorio Histórico.

	Media criterio	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Accesibilidad de la información				
Sobre el Gobierno Local	3,20	2,34	3,39	3,57
Sobre aspectos económicos	2,44	2,02	2,40	2,86
Sobre contratación y compras	2,88	2,49	2,69	3,55
Sobre urbanismo	2,53	2,06	2,37	3,21
Sobre proyectos municipales	2,63	2,30	2,44	3,23
2. Uso de indicadores de gestión	1,50	1,43	1,49	1,59
3. Rendición de cuentas de la gestión	1,69	1,28	1,82	1,80
Conjunto del criterio 3 Transparencia y rendición de cuentas	2,41	1,99	2,37	2,83

Atendiendo al tamaño del municipio, los municipios que muestran una puntuación más alta en el conjunto del criterio son aquellos cuya población se sitúa entre 50.001 y 100.000 habitantes (4,29), seguidos de los municipios más grandes (4,07). Le siguen los municipios con población comprendida entre 25.001 y 50.000 habitantes (3,2).

Tabla 4.6 Puntuaciones medias por tamaño de población

	Media criterio	Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
1. Accesibilidad de la información									
Sobre el Gobierno Local	3,20	4,75	4,50	4,50	3,70	3,23	4,00	3,00	2,72
Sobre aspectos económicos	2,44	4,00	4,00	3,50	2,70	1,91	2,75	2,35	2,26
Sobre contratación y compras	2,88	4,75	4,00	4,00	3,65	2,82	2,92	3,00	2,46
Sobre urbanismo	2,53	4,00	4,50	3,13	2,95	2,23	2,63	2,24	2,44
Sobre proyectos municipales	2,63	4,25	5,00	2,75	3,20	2,64	2,67	2,32	2,46
2. Uso de indicadores de gestión	1,50	3,25	5,00	1,75	2,10	1,68	1,50	1,35	1,20
3. Rendición de cuentas de la gestión	1,69	3,50	3,00	2,75	2,40	2,36	2,00	1,44	1,17
Conjunto del criterio 3 Transparencia y rendición de cuentas	2,41	4,07	4,29	3,20	2,96	2,41	2,64	2,24	2,10

Criterio 4. Participación

El criterio 4, “Participación”, presenta una puntuación media de 2,32, por encima de la puntuación media del conjunto de criterios (2,00). La participación de la ciudadanía en general y la gestión de avisos, quejas y reclamaciones obtienen una puntuación similar (en torno a 2,4) y superior a la participación de las personas usuarias de los servicios en su funcionamiento (2,09). Tanto para el conjunto del criterio, como para cada uno de los aspectos considerados, Gipuzkoa obtiene la mejor puntuación.

Tabla 4.7 Puntuaciones medias globales y por Territorio Histórico

	Media criterio	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Participación de la ciudadanía	2,66	2,11	2,66	3,11
2. Participación en el funcionamiento de los servicios	2,14	1,79	2,18	2,38
3. Gestión de avisos, quejas y reclamaciones	2,43	2,04	2,42	2,79
Conjunto del criterio 4 Participación	2,41	1,98	2,42	2,76

Considerando el tamaño del municipio, los municipios que muestran una puntuación más alta en el conjunto del criterio son aquellos cuya población se sitúa entre 50.001 y 100.000 habitantes (3,67), seguidos de los municipios más grandes (3,5). Le siguen los municipios con población comprendida entre 10.001 y 25.000 habitantes (3,03). En las categorías restantes se mantiene la pauta de un resultado más bajo en la medida en que menor es la población del municipio. Cabe mencionar la alta puntuación de los municipios de 10.001 a 25.000 habitantes en los tres ámbitos analizados. Resulta subrayable, además, la buena puntuación que obtienen los municipios con población comprendida entre los 2.001 y los 5.000 habitantes en cuanto a la participación de las personas usuarias en el funcionamiento de sus servicios.

Tabla 4.8 Puntuaciones medias por tamaño de población

	Media criterio	Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
1. Participación de la ciudadanía	2,66	3,50	3,00	2,88	3,00	2,64	2,42	2,44	2,18
2. Participación de las personas usuarias en el funcionamiento de los servicios	2,14	3,50	4,00	2,38	2,55	2,23	2,46	1,76	1,84
3. Gestión de avisos, quejas y reclamaciones de la ciudadanía	2,43	3,50	4,00	2,38	3,55	2,68	2,54	2,06	2,11
Conjunto del criterio 4 Participación	2,41	3,50	3,67	2,54	3,03	2,52	2,47	2,09	2,04

Criterio 5. Administración accesible y cercana a la ciudadanía

El criterio 5, “Administración accesible y cercana a la ciudadanía”, presenta una puntuación media de 2,35, por encima de la puntuación media del conjunto de criterios (2,00). La atención a la ciudadanía es el ámbito que mejor puntuación obtiene (3,28), mientras que la simplificación y agilidad administrativa se coloca en último lugar (1,75) a una distancia muy significativa. Bizkaia obtiene la mejor puntuación en lo relativo al tipo de página web (2,56).

Por territorios, es Gipuzkoa quién presenta una media más elevada (2,66). Le siguen Bizkaia (2,33) y Araba (2,02). Esta situación únicamente se ve modificada en lo relativo a la página Web, aspecto en el que Bizkaia obtiene la mejor puntuación (2,56).

Tabla 4.9 Puntuaciones medias globales y por Territorio Histórico

	Media criterio	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Atención a la ciudadanía.	3,28	3,23	3,16	3,54
2. Página Web.	2,27	1,57	2,56	2,34
3. Gestión de los expedientes administrativos	2,10	1,64	1,92	2,80
4. Simplificación y agilidad administrativa.	1,75	1,62	1,69	1,96
Conjunto del criterio 5 Administración accesible y cercana a la ciudadanía	2,35	2,02	2,33	2,66

Centrando la atención en el tamaño del municipio, los que muestran una puntuación más alta en el conjunto del criterio son aquellos cuya población se sitúa entre 50.001 y 100.000 habitantes (4), seguidos de los municipios más grandes (3,19). Le siguen los municipios con población comprendida entre 25.001 y 50.000 habitantes (3,09). En las categorías restantes se mantiene la pauta de un resultado más bajo en la medida en que menor es la población del municipio, salvo los ayuntamientos de municipios menores de 1.000 habitantes que superan a la franja inmediatamente mayor (de 1.001 a 2.000 habitantes). Es de destacar la buena puntuación de los municipios más pequeños en lo relativo a la atención a la ciudadanía, superando incluso a aquellos con una población comprendida entre los 10.001 y los 25.000 habitantes

Tabla 4.10 Puntuaciones medias por tamaño de población

	Media criterio	Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
1. Atención a la ciudadanía	3,28	4,25	4,50	3,50	3,10	3,09	3,38	3,03	3,35
2. Página Web	2,27	3,00	4,00	3,38	2,65	2,27	2,58	2,03	2,02
3. Gestión de los expedientes administrativos	2,10	3,00	4,00	3,13	2,85	2,64	2,17	1,47	1,84
4. Simplificación y agilidad administrativa	1,75	2,50	3,50	2,38	2,30	2,05	1,67	1,53	1,53
Conjunto del criterio 5 Administración accesible y cercana a la ciudadanía	2,35	3,19	4,00	3,09	2,73	2,51	2,45	2,01	2,19

Criterio 6. Gestión de servicios

El criterio 6, “Gestión de Servicios”, presenta una puntuación media de 1,53, por debajo de la puntuación media del conjunto de criterios (2,00). El catálogo de servicios es el ámbito que mejor puntuación obtiene (2,08), mientras que la gestión por procesos se coloca en último lugar (1,30), no muy lejos de los ítems relativos a los sistemas de calidad o a los compromisos evaluables (cartas de servicio).

Por territorios, es Bizkaia quién presenta una media más elevada (1,66). Le sigue Gipuzkoa (1,44) y Araba (1,36).

Tabla 4.11 Puntuaciones medias globales y por Territorio Histórico

	Media criterio	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Catálogo de servicios.	2,08	1,89	2,31	1,82
2. Compromisos evaluables (Cartas de Servicios)	1,39	1,15	1,54	1,34
3. Gestión por procesos	1,30	1,21	1,37	1,23
4. Sistemas de calidad	1,39	1,26	1,47	1,36
5. Evaluación satisfacción ciudadanía	1,50	1,30	1,63	1,43
Conjunto del criterio 6 Gestión de servicios	1,53	1,36	1,66	1,44

Desde la óptica del tamaño del municipio, los municipios que muestran una puntuación más alta en el conjunto del criterio son aquellos cuya población se sitúa entre 50.001 y 100.000 habitantes (3,6), seguidos de los municipios más grandes (3,4). Le siguen los municipios con población comprendida entre 25.001 y 50.000 habitantes, a una distancia apreciable (2,23). En las categorías restantes se mantiene la pauta de un resultado más bajo en la medida en que la población del municipio es menor.

Tabla 4.12 Puntuaciones medias por tamaño de población

	Media criterio	Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
1. Catálogo de servicios	2,08	2,50	4,00	3,63	2,30	2,59	2,13	1,82	1,74
2. Compromisos evaluables (Cartas de Servicios)	1,39	3,00	3,00	1,63	1,90	1,73	1,50	1,21	1,11
3. Gestión por procesos	1,30	3,25	3,00	1,88	1,50	1,45	1,25	1,18	1,09
4. Sistemas de calidad	1,39	3,25	4,00	1,88	1,95	1,50	1,38	1,15	1,15
5. Evaluación satisfacción ciudadanía	1,50	4,00	4,00	2,13	2,10	1,41	1,71	1,29	1,18
Conjunto del criterio 6 Gestión de servicios	1,53	3,40	3,60	2,23	1,95	1,74	1,59	1,33	1,25

Criterio 7. Gestión de las personas empleadas

El criterio 7, “Gestión de las personas empleadas”, presenta una puntuación global de 1,55, por debajo de la puntuación media del conjunto de criterios (2,00). Sin superar este último valor medio, la comunicación interna es el aspecto que mejor puntuación alcanza (1,76), seguido de la gestión de la formación (1,68). Por el otro lado, la que menor puntuación recoge es la gestión del desempeño, que se manifiesta como una faceta muy poco desarrollada en los ayuntamientos Vascos.

Por territorios, Bizkaia y Gipuzkoa muestran el mismo resultado (1,59). Por su parte, Araba obtiene una puntuación de 1,43. Gipuzkoa obtiene las mejores puntuaciones en planificación de necesidades de personal y comunicación interna. En el resto, es Bizkaia es el territorio mejor posicionado.

Tabla 4.13 Puntuaciones medias globales y por Territorio Histórico

	Media criterio	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Planificación necesidades de personal	1,55	1,40	1,55	1,66
2. Gestión de la formación	1,68	1,49	1,76	1,70
3. Evaluación del desempeño	1,26	1,17	1,30	1,25
4. Comunicación interna	1,76	1,60	1,77	1,89
5. Conocimiento y gestión de la satisfacción de las personas	1,52	1,47	1,57	1,46
Conjunto del criterio 7 Gestión de las personas empleadas	1,55	1,43	1,59	1,59

Respecto al tamaño del municipio, los que muestran una puntuación más alta (3,45) en el conjunto del criterio son aquellos cuya población se sitúa por encima de los 100.000 habitantes. Le siguen los municipios con población comprendida entre 50.001 y 100.000 habitantes (3,10), existiendo una brecha de cierta consideración entre estas dos categorías de Ayuntamientos y el resto. Es de reseñar cómo, en lo referente a la evaluación del desempeño, los municipios de más de 100.001 habitantes se sitúan en un nivel claramente diferenciado del resto.

Tabla 4.14 Puntuaciones medias por tamaño de población

	Media criterio	Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
1. Planificación necesidades de personal	1,55	3,50	3,50	1,88	2,10	1,68	1,67	1,62	1,17
2. Gestión de la formación	1,68	4,00	4,50	3,38	2,20	2,00	1,42	1,47	1,31
3. Evaluación del desempeño	1,26	3,00	1,50	1,25	1,45	1,32	1,21	1,32	1,10
4. Comunicación interna	1,76	3,25	3,00	2,25	2,65	1,95	1,71	1,82	1,37
5. Conocimiento y gestión de la satisfacción de las personas	1,52	3,50	3,00	1,38	1,95	1,82	1,54	1,62	1,19
Conjunto del criterio 7 Gestión de las personas empleadas	1,55	3,45	3,10	2,03	2,07	1,75	1,51	1,57	1,23

Criterio 8. Gestión de los recursos

El criterio 8, “Gestión de los recursos”, presenta una puntuación global de 1,98, ligeramente inferior a la puntuación media del conjunto de criterios (2,00). La gestión de compras y contratación es claramente el aspecto más avanzado de este criterio (3,16). Los cuatro ámbitos restantes se sitúan por debajo de 2, siendo el más bajo el relativo a la gestión del impacto medio ambiental del ayuntamiento.

Por territorios, Bizkaia presenta la puntuación más alta (2,06), seguida muy de cerca por Gipuzkoa (1,97). Por su parte, Araba obtiene una puntuación de 1,83. Gipuzkoa obtiene las mejores puntuaciones en la gestión de los recursos tecnológicos y el mantenimiento de los edificios municipales. En el resto es Bizkaia el mejor posicionado.

Tabla 4.15 Puntuaciones medias globales y por Territorio Histórico

	Media criterio	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Gestión del presupuesto	1,87	1,74	1,98	1,79
2. Gestión de compras y contrataciones	3,16	3,19	3,20	3,07
3. Gestión de los recursos tecnológicos	1,65	1,38	1,70	1,77
4. Gestión del impacto medio ambiental	1,54	1,40	1,66	1,43
5. Gestión del mantenimiento de edificios	1,70	1,45	1,75	1,82
Conjunto del criterio 8 Gestión de los recursos	1,98	1,83	2,06	1,97

Desde el punto de vista del tamaño del municipio, los que muestran una puntuación más alta (3,6) en el conjunto del criterio son aquellos cuya población se sitúa entre los 50.001 y los 100.000 habitantes. Le siguen muy de cerca los municipios con población superior a los 100.000 habitantes (3,5), existiendo una brecha de cierta consideración entre estas dos categorías de Ayuntamientos y el resto. Éstos últimos van disminuyendo su puntuación a medida que disminuye su población

Tabla 4.16 Puntuaciones medias por tamaño de población.

	Media criterio	Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
1. Gestión del presupuesto	1,87	4,25	4,00	3,00	2,25	2,14	1,75	1,82	1,52
2. Gestión de compras y contrataciones	3,16	3,50	5,00	3,75	2,80	3,18	2,75	3,15	3,25
3. Gestión de los recursos tecnológicos	1,65	3,50	3,50	2,25	2,15	2,23	2,00	1,38	1,21
4. Gestión del impacto medio ambiental	1,54	2,75	2,50	2,38	1,90	2,18	1,50	1,29	1,25
5. Gestión del mantenimiento de edificios	1,70	3,50	3,00	2,25	2,30	2,45	1,71	1,50	1,29
Conjunto del criterio 8 Gestión de los recursos	1,98	3,50	3,60	2,73	2,28	2,44	1,94	1,83	1,70

Criterio 9. Cooperación

El criterio 9, “Cooperación”, presenta una puntuación global de 1,90, algo inferior a la puntuación media del conjunto de criterios (2,00). La coordinación con otras instituciones públicas es el ámbito que mejor puntuación obtiene (2,15), mientras que la coordinación con empresas presenta la media más baja (1,54). Bizkaia obtiene la puntuación más alta (1,94), seguida de cerca por Gipuzkoa (1,93) y Araba (1,76). Gipuzkoa obtiene las mejores puntuaciones en la coordinación con asociaciones y entidades (2,05) así como con empresas (1,63). En la coordinación con otras instituciones públicas es Bizkaia quién mejor puntuación alcanza (2,20).

Tabla 4.17 Puntuaciones medias globales y por Territorio Histórico.

	Media criterio	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Coordinación con asociaciones y entidades	2,00	1,85	2,04	2,05
2. Coordinación con otras instituciones públicas	2,15	2,11	2,20	2,11
3. Coordinación con empresas	1,54	1,32	1,59	1,63
Conjunto del criterio 9 Cooperación	1,90	1,76	1,94	1,93

Atendiendo al tamaño del municipio, los municipios que muestran una puntuación más alta (4,17) en el conjunto del criterio son aquellos cuya población se sitúa entre los 50.001 y los 100.000 habitantes. Le siguen los municipios con población superior a los 100.000 habitantes (3,5). El tercer lugar lo ocupan los ayuntamientos de municipios con una población comprendida entre los 10.001 y los 25.000 habitantes (2,68).

Tabla 4.18 Puntuaciones medias por tamaño de población.

	Media criterio	Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
1. Gestión del presupuesto	2,00	3,75	4,50	2,50	2,60	2,32	2,50	1,79	1,55
2. Gestión de compras y contrataciones	2,15	3,75	3,50	2,75	2,75	2,59	2,54	2,29	1,60
3. Gestión de los recursos tecnológicos	1,54	3,00	4,50	1,88	2,70	1,77	1,75	1,26	1,10
Conjunto del criterio 8 Gestión de los recursos	1,90	3,50	4,17	2,38	2,68	2,23	2,26	1,78	1,42

Criterio 10. Innovación y mejora

El criterio 10, “Innovación y mejora”, presenta una puntuación global de 1,83, inferior a la puntuación media del conjunto de criterios (2,00). Los aspectos relacionados con la identificación y puesta en marcha de ideas innovadoras son los que mejor puntuación obtienen (2,25). Por el contrario la existencia de certificados y reconocimientos es la que más baja valoración presenta (1,43).

Por territorios, Bizkaia presenta la puntuación más alta (1,97), seguida muy de cerca por Gipuzkoa (1,84). Por su parte, Araba obtiene una puntuación de 1,50. Bizkaia obtiene las mejores puntuaciones en todos los ámbitos analizados, salvo el de equipos y actividades de mejora donde Gipuzkoa se sitúa por encima. En la existencia de responsabilidades específicas para el impulso de la mejora, ambos territorios obtienen idéntico resultado.

Tabla 4.19 Puntuaciones medias globales y por Territorio Histórico.

	Media criterio	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Planes de mejora e innovación	2,06	1,53	2,32	2,05
2. Certificados y reconocimientos	1,43	1,15	1,59	1,39
3. Responsabilidades para el impulso de la mejora.	1,80	1,36	1,93	1,93
4. Ideas innovadoras	2,25	2,09	2,38	2,14
5. Equipos de mejora y actividades de comparación y aprendizaje	1,59	1,36	1,65	1,68
Conjunto del criterio 10 Innovación y mejora	1,83	1,50	1,97	1,84

Considerando el tamaño del municipio, los municipios que muestran una puntuación más alta (4,2) en el conjunto del criterio son aquellos cuya población se sitúa entre los 50.001 y los 100.000 habitantes. Le siguen los municipios con población superior a los 100.000 habitantes (3,7). El resto de categorías va disminuyendo su puntuación a medida que disminuye su población.

Tabla 4.20 Puntuaciones medias por tamaño de población

	Media criterio	Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
1. Planes de mejora e innovación	2,06	4,00	4,00	2,88	2,95	2,36	2,00	1,82	1,70
2. Certificados y reconocimientos	1,43	3,00	4,00	2,25	1,95	1,82	1,29	1,15	1,17
3. Responsabilidades para el impulso de la mejora	1,80	3,75	5,00	2,88	2,55	2,14	1,96	1,50	1,36
4. Ideas innovadoras	2,25	3,75	3,00	3,13	2,75	2,23	2,17	2,29	1,98
5. Equipos de mejora y actividades de comparación y aprendizaje	1,59	4,00	5,00	2,50	2,35	1,91	1,38	1,41	1,20
Conjunto del criterio 10 Innovación y mejora	1,83	3,70	4,20	2,73	2,51	2,09	1,76	1,64	1,48

5 - ALGUNAS CONCLUSIONES

Sentido y valor del diagnóstico

El diagnóstico recoge la forma en que se ven a sí mismos los Ayuntamientos Vascos participantes respecto a las prácticas implantadas, el grado de avance y los resultados obtenidos en el ámbito de la innovación en las formas de gobernar, de gestionar y de prestar servicios.

La alta participación -203 de los 251 Ayuntamientos Vascos; esto es, un 80,88% de estos últimos- y la consistencia de la información recopilada permite asegurar que la información recogida refleja la realidad -en este sentido, el error estándar para el conjunto de la población de referencia (los Ayuntamientos de la Comunidad Autónoma de Euskadi) de + 3,07%-.

Nos encontramos pues, ante una herramienta que pretender servir de referencia a la hora de establecer y/o reconsiderar los instrumentos de apoyo a los Ayuntamientos Vascos en su avance por una administración local más abierta y cercana que mantenga la posición del ayuntamiento como institución mejor valorada por la ciudadanía.

Ayuntamientos participantes

Los ayuntamientos de municipios mayores de 50.000 habitantes han participado en su totalidad.

La participación de los ayuntamientos en el diagnóstico se puede caracterizar atendiendo a los siguientes parámetros:

- Respecto al Territorio Histórico: Los ayuntamientos de Araba participan en un 92,2%; los del Territorio Histórico de Bizkaia lo hacen en un 89,3% y los de Gipuzkoa en un 63,2%.

- Respecto al tamaño de municipio: Los ayuntamientos de municipios mayores de 50.000 habitantes han participado en su totalidad. La franja de ayuntamientos de municipios comprendidos entre 1.001 y 5.000 habitantes son los que presentan un menor porcentaje de participación (71%).
- Respecto al presupuesto municipal: El mayor número de contestaciones -82 ayuntamientos que representan un 40,4% del total- corresponde a los ayuntamientos con un presupuesto inferior a 1,2 millones de euros.

Posicionamiento media global

El conjunto de Ayuntamientos Vascos se ubican, de media, en el nivel 2, de la escala de 1 a 5 confeccionada para la realización del estudio. Sin embargo, existe una gran heterogeneidad relacionada, principalmente, con el número de habitantes del municipio.

En general, a menor número de habitantes menor es también el grado de desarrollo en la gestión municipal. Los ayuntamientos de municipios con una población comprendida entre los 50.001 y los 100.000 habitantes son los que presentan una puntuación media más alta, tanto en el resultado global como en la práctica totalidad de los criterios analizados.

Por Territorios Históricos y desde una mirada conjunta, Gipuzkoa se posiciona en primer lugar, seguida por Bizkaia y después Araba.

Atendiendo a los diez criterios utilizados, estos se clasifican, de mayor a menor puntuación media, de la siguiente manera:

Liderazgo	2,41
Transparencia	2,41
Administración accesible	2,35
Participación	2,32
Gestión de los recursos	1,98
Cooperación	1,90
Planificación políticas	1,88
Innovación y mejora	1,83
Gestión de personas empleadas	1,55
Gestión de Servicios	1,53

En consecuencia, los aspectos relacionados con el liderazgo, la transparencia, la accesibilidad de la información y la participación son los que muestran un mayor nivel de avance. En el lado opuesto, los relacionados con la gestión de los servicios y la gestión de las personas empleadas son los que muestran un menor desarrollo.

Posicionamiento en la lista de aspectos de cada criterio

- Los diez aspectos mejor valorados ordenados de mayor a menor puntuación:

Aspecto	Media criterio
5.1. Atención a la ciudadanía	3,28
3.1.1 Accesibilidad de la información sobre el Gobierno Local	3,20
8.2. Gestión de compras y contrataciones	3,16
3.1.3 Accesibilidad de la información sobre contratación y compras	2,88
2.1. Funcionamiento del equipo de gobierno	2,66
3.1.5 Accesibilidad de la información sobre proyectos municipales	2,63
3.1.4 Accesibilidad de la información sobre urbanismo	2,53
3.1.2 Accesibilidad de la información sobre aspectos económicos	2,44
4.1. Participación de la ciudadanía	2,44
2.3. La coordinación e integración de los diferentes planes sectoriales	2,43

5 de estos 10 aspectos corresponden al criterio 3 “Transparencia y Rendición de cuentas”

- Los diez aspectos con menor valoración ordenados de menor a mayor puntuación:

Aspecto	Media criterio
7.3. Evaluación del desempeño	1,26
6.3. Gestión por procesos	1,30
6.2. Compromisos evaluables (Cartas de Servicios)	1,39
6.4. Sistemas de calidad	1,39
1.1. Forma de definir la estrategia y los objetivos de gobierno	1,42
10.2. Certificados y reconocimientos	1,43
3.2. Uso de indicadores de gestión	1,50
6.5. Evaluación satisfacción ciudadanía	1,50
7.5. Conocimiento y gestión de la satisfacción de las personas	1,52
8.4. Gestión del impacto medio ambiental	1,54
9.3. Coordinación con empresas	1,54

4 de estos 10 aspectos corresponden al criterio 6 “Gestión de servicios”

Análisis final de situación

A la luz de los resultados obtenidos, y sin perder de vista la diversidad de la realidad municipal vasca, es posible afirmar que nuestra administración local da muestras de avance en múltiples aspectos, como en su vocación de mejora y dinamismo en su gestión, así como en su orientación hacia la ciudadanía. Sin embargo, salvo en los municipios de mayor tamaño, el avance de los ayuntamientos vascos en el ámbito de la innovación se sitúa aún en sus primeras fases de desarrollo. Sobre todo en lo que respecta a la incorporación de técnicas modernas de gestión y en el desarrollo de una gestión de personas avanzada.

La información ofrecida en este diagnóstico pretender servir de punto de referencia para medir la evolución, a lo largo de los próximos años, de los criterios clave en el desarrollo de la innovación en la administración local vasca. Con ello, este diagnóstico representa una herramienta de gran utilidad para el seguimiento del grado de eficacia de los distintos programas y actuaciones de impulso a la innovación, desarrollados tanto por los propios Ayuntamientos Vascos como por el resto de instituciones.

ANEXO I “LOS 10 ASPECTOS MEJOR Y PEOR VALORADOS”

LOS 10 ASPECTOS CON MAYOR PUNTUACIÓN POR TAMAÑO DE POBLACIÓN (ordenados de mayor a menor)

Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
3.1.1 Accesibilidad de la información sobre el Gobierno Local	3.1.5 Accesibilidad de la información sobre proyectos municipales	3.1.1 Accesibilidad de la información sobre el Gobierno Local	2.3. La coordinación e integración de los diferentes planes sectoriales	3.1.1 Accesibilidad de la información sobre el Gobierno Local	3.1.1 Accesibilidad de la información sobre el Gobierno Local	8.2. Gestión de compras y contrataciones	5.1. Atención a la ciudadanía
3.1.3 Accesibilidad de la información sobre contratación y compras	3.2 Uso de indicadores de gestión	3.1.3 Accesibilidad de la información sobre contratación y compras	3.1.1 Accesibilidad de la información sobre el Gobierno Local	8.2. Gestión de compras y contrataciones	5.1. Atención a la ciudadanía	5.1. Atención a la ciudadanía	8.2. Gestión de compras y contrataciones
1.3. La coordinación e integración de los diferentes planes sectoriales	8.2. Gestión de compras y contrataciones	8.2. Gestión de compras y contrataciones	3.1.3 Accesibilidad de la información sobre contratación y compras	2.1. Funcionamiento del equipo de gobierno	3.1.3 Accesibilidad de la información sobre contratación y compras	3.1.1 Accesibilidad de la información sobre el Gobierno Local	3.1.1 Accesibilidad de la información sobre el Gobierno Local
2.1. Funcionamiento del equipo de gobierno	10.3. Responsabilidades para el impulso de la mejora	6.1. Catálogo de servicios	4.3. Gestión de avisos, quejas y reclamaciones de la ciudadanía	5.1. Atención a la ciudadanía	2.3. La coordinación e integración de los diferentes planes sectoriales	3.1.3 Accesibilidad de la información sobre contratación y compras	3.1.3 Accesibilidad de la información sobre contratación y compras

Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
3.1.5 Accesibilidad de la información sobre proyectos municipales	10.5. Equipos de mejora y actividades de comparación y aprendizaje	3.1.2 Accesibilidad de la información sobre aspectos económicos	2.1. Funcionamiento del equipo de gobierno	3.1.3 Accesibilidad de la información sobre contratación y compras	3.1.2 Accesibilidad de la información sobre aspectos económicos	2.1. Funcionamiento del equipo de gobierno	3.1.5 Accesibilidad de la información sobre proyectos municipales
5.1. Atención a la ciudadanía	1.1. La forma en que se define la estrategia y los objetivos de gobierno en el ayuntamiento	5.1. Atención a la ciudadanía	3.1.5 Accesibilidad de la información sobre proyectos municipales	4.3. Gestión de avisos, quejas y reclamaciones de la ciudadanía	8.2. Gestión de compras y contrataciones	4.1. Participación de la ciudadanía	3.1.4 Accesibilidad de la información sobre urbanismo
8.1. Gestión del presupuesto	1.4. Dinámica de planificación estratégica del municipio	5.2. Página Web	5.1. Atención a la ciudadanía	3.1.5 Accesibilidad de la información sobre proyectos municipales	3.1.5 Accesibilidad de la información sobre proyectos municipales	3.1.2 Accesibilidad de la información sobre aspectos económicos	3.1.2 Accesibilidad de la información sobre aspectos económicos
1.2. La integración entre los objetivos de gestión y el proceso de elaboración presupuestaria	2.1. Funcionamiento del equipo de gobierno	7.2. Gestión de la formación	2.2. Estructura de responsabilidad técnica del Ayuntamiento	4.1. Participación de la ciudadanía	2.1. Funcionamiento del equipo de gobierno	3.1.5 Accesibilidad de la información sobre proyectos municipales	2.1. Funcionamiento del equipo de gobierno
1.4. Dinámica de planificación estratégica del municipio	3.1.1 Accesibilidad de la información sobre el Gobierno Local	1.3. Coordinación e integración de los diferentes planes sectoriales	4.1. Participación de la ciudadanía	5.3. Gestión de los expedientes administrativos	3.1.4 Accesibilidad de la información sobre urbanismo	9.2. Coordinación con otras instituciones públicas	4.1. Participación de la ciudadanía

Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
3.1.2 Accesibilidad de la información sobre aspectos económicos	3.1.4 Accesibilidad de la información sobre urbanismo	2.1. Funcionamiento del equipo de gobierno	3.1.4 Accesibilidad de la información sobre urbanismo	2.2. Estructura de responsabilidad técnica del ayuntamiento	5.2. Página Web	10.4. Ideas innovadoras	4.3. Gestión de avisos, quejas y reclamaciones de la ciudadanía
3.1.4 Accesibilidad de la información sobre urbanismo		3.1.4 Accesibilidad de la información sobre urbanismo	10.1. Planes de mejora e innovación	2.3. La coordinación e integración de los diferentes planes sectoriales			
		5.3. Gestión de los expedientes administrativos		6.1. Catálogo de servicios			
		10.4. Ideas innovadoras		9.2. Coordinación con otras instituciones públicas			

LOS 10 ASPECTOS CON MENOR PUNTUACIÓN POR TAMAÑO DE POBLACIÓN
(ordenados de mayor a menor)

Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
1.5. El proceso de transferencia de poder al nuevo Gobierno Local	7.3. Evaluación del desempeño	7.3. Evaluación del desempeño	7.3. Evaluación del desempeño	7.3. Evaluación del desempeño	7.3. Evaluación del desempeño	6.4. Sistemas de calidad	6.3. Gestión por procesos
5.4. Simplificación y agilidad administrativa	8.4. Gestión del impacto medio ambiental	7.5. Conocimiento y gestión de la satisfacción de las personas	6.3. Gestión por procesos	6.5. Evaluación satisfacción ciudadanía	6.3. Gestión por procesos	10.2. Certificados y reconocimientos	7.3. Evaluación del desempeño
6.1. Catálogo de servicios	1.2. La integración entre los objetivos de gestión y el proceso de elaboración presupuestaria	1.1. La forma en que se define la estrategia y los objetivos de gobierno en el ayuntamiento	1.2. La integración entre los objetivos de gestión y el proceso de elaboración presupuestaria	6.3. Gestión por procesos	10.2. Certificados y reconocimientos	1.1. La forma en que se define la estrategia y los objetivos de gobierno en el ayuntamiento	9.3. Coordinación con empresas

Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
8.4. Gestión del impacto medio ambiental	1.5. El proceso de transferencia de poder de una corporación a otra	6.2. Compromisos evaluables (Cartas de Servicios)	1.1. La forma en que se define la estrategia y los objetivos de gobierno en el ayuntamiento	6.4. Sistemas de calidad	6.4. Sistemas de calidad	6.3. Gestión por procesos	6.2. Compromisos evaluables (Cartas de Servicio)
5.2. Página Web	3.3 Rendición de cuentas de la gestión	1.2. La integración entre los objetivos de gestión y el proceso de elaboración presupuestaria	6.2. Compromisos evaluables (Cartas de Servicios)	1.5. El proceso de transferencia de poder de una corporación a otra	10.5. Equipos de mejora y actividades de comparación y aprendizaje	6.2. Compromisos evaluables (Cartas de Servicios)	6.4. Sistemas de calidad
5.3. Gestión de los expedientes administrativos	4.1. Participación de la ciudadanía	1.5. El proceso de transferencia de poder de una corporación a otra	8.4. Gestión del impacto medio ambiental	1.1. La forma en que se define la estrategia y los objetivos de gobierno en el ayuntamiento	7.2. Gestión de la formación	9.3. Coordinación con empresas	3.3 Rendición de cuentas de la gestión
6.2. Compromisos evaluables (Cartas de Servicios)	6.2. Compromisos evaluables (Cartas de Servicios)	3.2 Uso de indicadores de gestión	6.4. Sistemas de calidad	3.2 Uso de indicadores de gestión	1.1. Forma de definir la estrategia y los objetivos de gobierno	6.5. Evaluación satisfacción ciudadanía	7.1. Planificación necesidades de personal

Más 100.001	Entre 50.001 y 100.000	Entre 25.001 y 50.000	Entre 10.001 y 25.000	Entre 5.001 y 10.000	Entre 2.001 y 5.000	Entre 1.001 y 2.000	Menos de 1.000
7.3. Evaluación del desempeño	6.3. Gestión por procesos	6.3. Gestión por procesos	7.5. Conocimiento y gestión de la satisfacción de las personas	7.1. Planificación necesidades de personal	3.2 Uso de indicadores de gestión	8.4. Gestión del impacto medio ambiental	10.2. Certificados y reconocimientos
9.3. Coordinación con empresas	7.4. Comunicación interna	6.4. Sistemas de calidad 7.1. Planificación necesidades de personal	10.2. Certificados y reconocimientos	6.2. Compromisos evaluables (Cartas de Servicios)	6.2. Compromisos evaluables (Cartas de Servicios)	7.3. Evaluación del desempeño	6.5. Evaluación satisfacción ciudadanía
10.2. Certificados y reconocimientos	7.5. Conocimiento y gestión de la satisfacción de las personas	9.3. Coordinación con empresas	3.2 Uso de indicadores de gestión	9.3. Coordinación con empresas	8.4. Gestión del impacto medio ambiental	3.2 Uso de indicadores de gestión	1.1. La forma en que se define la estrategia y los objetivos de gobierno en el ayuntamiento
	8.5. Gestión del mantenimiento de edificios		6.5. Evaluación satisfacción ciudadanía				7.5. Conocimiento y gestión de la satisfacción de las personas
	10.4. Ideas innovadoras		7.1. Planificación necesidades de personal				

ANEXO II “AYUNTAMIENTOS PARTICIPANTES”

ARABA

Alegría-Dulantzi	Elburgo/Burgelu	Lapuebla de Labarca	Villabuena de Alava/Eskuernaga
Amurrio	Elciego	Laudio/Llodio	Vitoria-Gasteiz
Añana	Elvillar/Bilar	Legutio	Yécora/Iekora
Aramaio	Erriberatoitia/Ribera Alta	Leza	Zambrana
Armiñón	Harana/Valle de Arana	Moreda de Alava/Moreda Araba	Zigoitia
Arraia-Maeztu	Iruña Oka/Iruña de Oca	Navaridas	
Arrazua-Ubarrundia	Iruraiz-Gauna	Okondo	
Artziniega	Kripan	Oyón-Oion	
Asparrena	Kuartango	Peñacerrada-Urizaharra	
Baños de Ebro/Mañueta	Labastida/Bastida	Ribera Baja/Erribera Beitia	
Barrundia	Lagrán	Salvatierra/Agurain	
Berantevilla	Laguardia	Samaniego	
Bernedo	Lanciego/Lantziego	San Millán/Donemiliaga	
Campezo/Kanpezu	Lantarón	Valdegovía/Gaubea	

BIZKAIA

Abadiño	Atxondo	Durango	Garai
Abanto Zierbena	Aulesti	Ea	Gatika
Ajangiz	Bakio	Elantxobe	Gernika-Lumo
Alonsotegi	Balmaseda	Elorrio	Getxo
Amorebieta-Etxano	Barakaldo	Erandio	Gizaburuaga
Amoroto	Barrika	Ereño	Gordexola
Arakaldo	Basauri	Ermua	Gorliz
Arantzazu	Bedia	Errigoiti	Güeñes
Areatza	Berango	Etxebarri	Ibarrangelu
Arrankudiaga	Bermeo	Etxebarria	Igorre
Arratzu	Berriatua	Forua	Ispaster
Arrieta	Berriz	Fruiz	Iurreta
Arrigorriaga	Bilbao	Galdakao	Izurtza
Artea	Busturia	Galdames	Karrantza Harana/Valle de Carranza
Artzentales	Derio	Gamiz-Fika	Kortezubi

BIZKAIA

Lanestosa	Muskiz	Ugao-Miaraballes
Larrabetzu	Muxika	Urduliz
Laukiz	Nabarnik	Urduña-Orduña
Leioa	Orozko	Valle de Trápaga-Trapagaran
Lezama	Ortuella	Zaldibar
Loiu	Otxandio	Zalla
Mallabia	Plentzia	Zamudio
Mañaria	Portugalete	Zeanuri
Maruri-Jatabe	Santurtzi	Zierbena
Mendata	Sestao	Ziortza-Bolibar
Mendexa	Sondika	
Meñaka	Soperta	
Morga	Sukarrieta	
Mundaka	Trucios-Turtzioz	
Murueta	Ubide	

GIPUZKOA

Abaltzisketa	Beasain	Ikastegieta	Orio
Aduna	Beizama	Irun	Tolosa
Aizarnazabal	Belauntza	Irura	Urnietta
Albiztur	Berastegi	Itsasondo	Urretxu
Alkiza	Bergara	Larraul	Villabona
Altzaga	Donostia-San Sebastián	Laskao	Zarautz
Amezketta	Eibar	Legazpi	
Andoain	Elduain	Leintz-Gatzaga	
Antzuola	Elgeta	Lezo	
Arama	Ezkio-Itsaso	Mendaro	
Aretxabaleta	Gabiria	Mutiloa	
Arrasate-Mondragón	Gaintza	Olaberria	
Asteasu	Getaria	Oñati	
Astigarraga	Hernialde	Ordizia	
Baliarrain	Hondaribia		

ANEXO III “CUESTIONARIO”

Datos de identificación: (Codificar municipio, comarca y Territorio Histórico)

Municipio: _____ Comarca: _____ Territorio Histórico: _____

Número de habitantes: _____

Ponga dentro del recuadro la cifra total y marque el número del intervalo correspondiente

- 1 Más 100.001
- 2 Entre 50.001 y 100.000
- 3 Entre 25.001 y 50.000
- 4 Entre 10.001 y 25.000
- 5 Entre 5.001 y 10.000
- 6 Entre 2.001 y 5.000
- 7 Entre 1.001 y 2.000
- 8 Menos de 1.000

Número de personas empleadas en el ayuntamiento en el momento actual:

- | | | | |
|---|------------------------------|-------|----------------------|
| 1 | Funcionarios/as de carrera | _____ | <input type="text"/> |
| 2 | Funcionarios/as interinos/as | _____ | <input type="text"/> |
| 3 | Laborales fijos/as | _____ | <input type="text"/> |
| 4 | Laborales eventuales | _____ | <input type="text"/> |
| 5 | Total trabajadores/as | _____ | <input type="text"/> |

Presupuesto global:

- 1 De 0 a 1,2 millones de euros (ME)
- 2 De 1,2 a 2,2 ME
- 3 De 2,2 a 4 ME
- 4 De 4 a 8 ME
- 5 De 8 a 20 ME
- 6 De 20 a 60 ME
- 7 De 60 a 100 ME
- 8 Más de 100 ME

Tiene página web:

- 1 SI
- 2 NO

Cuestionario

Indique la opción que más se aproxima a la realidad de su ayuntamiento, redondeando con un círculo el número que corresponda a su respuesta.

En caso de que considere que la situación de su ayuntamiento se encuentra entre dos de los escenarios planteados, señale el de numeración más baja ya que es la opción que probablemente se produzca de manera más completa.

HA DE SELECCIONAR SIEMPRE UNA ÚNICA RESPUESTA.

1. Planificación y definición de políticas

1.1 ¿Cuál es la situación que más se parece a la de su ayuntamiento en relación con la definición de la estrategia y los objetivos del equipo de gobierno? (Seleccione una única opción)

1.	La política del ayuntamiento se articula en torno al programa electoral y el presupuesto municipal. Ambos son los documentos de referencia de la política municipal para la legislatura y para la gestión anual.
2.	Algunas Áreas o Departamentos disponen de documentos específicos que recogen su plan de trabajo para la legislatura y que se concretan anualmente en objetivos de gestión.
3.	La mayoría de las Áreas o Departamentos disponen de documentos específicos que recogen su plan de trabajo para la legislatura y que se concretan anualmente en objetivos de gestión.
4.	El ayuntamiento dispone de un documento en el que se recogen las estrategias a desarrollar y los principales objetivos a lograr durante la legislatura, trasladándose anualmente a un plan de gestión para el conjunto de la organización.
5.	El documento en el que se recogen las estrategias a desarrollar y los principales objetivos a lograr durante la legislatura es utilizado regularmente para el seguimiento de la gestión, revisándose cuando es necesario. La mayoría de los departamentos elaboran su propio documento de estrategias y objetivos partiendo del planteado para el ayuntamiento y completándolo con aspectos específicos de su gestión.

1.2 En caso de que se disponga de un documento que recoja estrategias y objetivos para la legislatura, ya sea en ámbitos departamentales o para el conjunto del ayuntamiento, ¿cuál de las siguientes frases refleja mejor el grado de integración de ese documento con el proceso de elaboración presupuestaria? (Seleccione una única opción)

1.	Son procesos paralelos, aunque posteriormente se busca una adecuada integración.
2.	En la concreción de las estrategias a desarrollar y los objetivos a alcanzar se especifican las necesidades presupuestarias, pero éstas no se tienen en consideración hasta el proceso de elaboración presupuestaria.
3.	La elaboración de estrategias y objetivos se contrasta con el presupuesto, pero son procesos diferentes.
4.	El proceso de concreción de las estrategias y los objetivos a lograr se realiza de manera articulada y coordinada con el proceso de elaboración presupuestaria. De hecho ambos forman un único proceso.
5.	Ambos forman un único proceso tanto en su elaboración como en su seguimiento y gestión.

1.3 ¿Cómo se coordinan los posible planes sectoriales y/o transversales existentes: igualdad de oportunidades, inmigración, personas mayores, juventud, euskera,...? (Seleccione una única opción)

1.	No existen planes sectoriales y/o transversales como tales, aunque sí se desarrollan políticas específicas para esos ámbitos.
2.	Los planes sectoriales y/o transversales tienen un funcionamiento muy independiente, sólo en caso de necesidad puntual se realiza alguna reunión de coordinación.
3.	De manera esporádica se realizan algunas reuniones de coordinación entre las personas responsables de los diferentes planes.
4.	Se realizan reuniones con una periodicidad programada para coordinar los diferentes planes, o al menos la mayoría de ellos.
5.	Los planes sectoriales y/o transversales están integrados dentro del Plan de Legislatura o Mandato y se coordinan en ese marco de manera continuada.

1.4 ¿Cómo se aborda en el ayuntamiento el futuro del municipio? (Seleccione una única opción)

1.	El futuro del municipio está reflejado en el Plan General de Ordenación Urbana (PGOU).
2.	Además de lo reflejado en el PGOU, se han identificado los aspectos clave que se quiere que caractericen el futuro del municipio. Esos aspectos son tenidos en cuenta en la planificación de la acción municipal.
3.	Disponemos de un documento que recoge las características futuras que deseamos para nuestro municipio, si bien es un documento que tiene poca relación con la gestión cotidiana del ayuntamiento.
4.	Existe un plan estratégico para el municipio (o para la comarca de la que formamos parte) que tiene cierta relación con las estrategias y los objetivos municipales, y que utilizamos como referente de inspiración y de difusión del municipio.
5.	Existe un plan estratégico para el municipio (o para la comarca de la que formamos parte) que ha sido utilizado como referente en la elaboración del plan de legislatura o de mandato, articulando en él estrategias y objetivos en coherencia con ese plan estratégico.

1.5 ¿Cómo se produce el cambio de equipo de gobierno de una legislatura a otra? (Seleccione una única opción)

1.	Una vez que el nuevo equipo toma posesión de sus responsabilidades deciden cómo hacerse cargo de la gestión del ayuntamiento.
2.	Cada miembro del equipo de gobierno saliente decide cómo trasladar información a la persona que va a asumir su responsabilidad, si lo estima oportuno.
3.	Los miembros del equipo saliente se entrevistan con las personas que van a asumir sus responsabilidades y les informan verbalmente de aquellos aspectos que consideran más significativos.
4.	Los miembros del equipo saliente se entrevistan con las personas que van a asumir sus responsabilidades, les informan verbalmente de aquellos aspectos que consideran más significativos y les entregan aquella información que le puedan requerir.
5.	Existe un procedimiento formalmente establecido que implica la elaboración de un informe de transferencia de poder con la información más significativa del ayuntamiento. Este informe se entrega a los nuevos miembros del equipo de gobierno y se mantiene con ellos una reunión para aclarar dudas y presentarles al personal técnico del Ayuntamiento.

2. Liderazgo

2.1 ¿Cuál de las siguientes frases refleja mejor la forma en que funciona el gobierno municipal? (Seleccione una única opción)

1.	El gobierno municipal pivota en torno al alcalde o alcaldesa, todos los temas significativos pasan por sus manos. La Junta de Gobierno (en su caso) y las delegaciones existentes (en su caso) llevan a la práctica las decisiones adoptadas por la alcaldía.
2.	La alcaldesa o alcalde es el elemento central del funcionamiento del gobierno municipal. Para ello se apoya en varios concejales o concejales que tienen delegadas responsabilidades en diversos ámbitos y con los que comparte la toma de las decisiones más significativas.
3.	Si bien el alcalde o alcaldesa tiene un peso muy significativo en la gestión municipal, la Junta de Gobierno es el elemento central de la gestión del ayuntamiento.
4.	El equipo de gobierno tiene reuniones semanales para analizar los temas principales. Es ahí donde se adoptan las posiciones políticas que luego serán trasladadas a la Junta de Gobierno.
5.	El equipo de gobierno tiene reuniones semanales para tomar posición política en torno a los temas que así lo requieran. Por otra parte, la alcaldesa o alcalde (o persona en quien delega) se reúne con la misma periodicidad con las personas con responsabilidad técnica del ayuntamiento para abordar los temas desde una perspectiva más técnica. La Junta de Gobierno cumple las funciones legalmente establecidas.

2.2 ¿Cómo se describe mejor la estructura de responsabilidad técnica del ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	La estructura de responsabilidad técnica se basa en las figuras de Secretario o Secretaria e Interventora o Interventor, el resto de personal técnico (en su caso) tienen un papel subordinado de estas figuras.
2.	Cada técnico o técnica del ayuntamiento tiene un ámbito específico de responsabilidad con autonomía, si bien las figuras de la Secretaria o Secretario e Interventor o Interventora, por su carácter transversal y su presencia en la Junta de Gobierno y el Pleno tienen un peso más significativo.
3.	Se han definido diferentes Departamentos o Áreas y en cada una de ellas hay una persona que asume la responsabilidad técnica. No hay un órgano de dirección técnica compartida por todas esas personas.
4.	Se han definido diferentes Departamentos o Áreas y en cada una de ellas hay una persona que asume la responsabilidad técnica. Hay un órgano en el que están presentes todas las personas responsables que se reúne regular y periódicamente con la presencia del Alcalde o Alcaldesa o persona en quién delega.
5.	La estructura de responsabilidad técnica del ayuntamiento gira en torno a la figura de Directivo Público o Gerente del Ayuntamiento. Esta persona coordina a las personas responsables de las Áreas o Departamentos municipales en colaboración con la alcaldía y la Junta de Gobierno. Existe un órgano colegiado político-técnico que se reúne regularmente.

2.3 ¿Cuál de estas frases se acerca más al tipo de relación entre responsables políticos y técnicos existente en su ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	La relación es puntual. En general, el técnico o técnica tiene su plan de trabajo y sólo se habla con él cuando hay algún tema de carácter político o alguna petición de la ciudadanía.
2.	Hay una relación habitual entre el conjunto del personal técnico y el político responsable de ese ámbito de actuación. No tiene una periodicidad fija sino que varía en función de la necesidad del técnico o del político.
3.	La persona con responsabilidad política de un determinado ámbito se relaciona básicamente con la persona técnica responsable de ese ámbito, no con el personal técnico en general. Esa relación se realiza de manera habitual y sirve para intercambiar información y criterios políticos.
4.	La relación de cada persona con responsabilidad política con la persona técnica responsable tiene una periodicidad establecida y se centra en el seguimiento de los planes y objetivos planteados.
5.	Además de la relación de cada persona con responsabilidad técnica con la o el político, existe un órgano político - técnico en el que se abordan los diferentes temas que interesan para la gestión del ayuntamiento y donde se realiza un seguimiento de los planes y objetivos planteados por la corporación.

3. Transparencia y rendición de cuentas

3.1 Señale cuál de las siguientes opciones refleja más adecuadamente la realidad del ayuntamiento en los ámbitos que se indican. (Seleccione una única opción en cada columna)

		Información referente a:				
		La Corporación	Aspectos Económicos	Contratación y compras	Urbanismo	Proyectos municipales
1.	La información está disponible previa solicitud escrita y acreditación de ser parte interesada.					
2.	La información está disponible previa solicitud escrita para cualquier persona.					
3.	La información está disponible para cualquier persona y puede ser solicitada por correo electrónico.					
4.	La información está disponible en la web municipal aunque no siempre está actualizada					
5.	La información está disponible en la web municipal y se actualiza continuamente					

3.2 ¿En qué medida utiliza el ayuntamiento indicadores en su gestión? (Seleccione una única opción)

1.	No disponemos de indicadores o éstos son muy puntuales y poco significativos por la información que aportan o por el momento en que podemos disponer de ellos.
2.	Algunas áreas tienen indicadores sobre las actividades que hacen y el trabajo que se realiza.
3.	La mayoría de las áreas tienen indicadores que aportan información sobre las actividades que hacen y el trabajo que se realiza.
4.	Además de lo indicado en el punto anterior, estos indicadores son utilizados de manera habitual en las reuniones de seguimiento de la gestión del área.
5.	El ayuntamiento tiene identificados una serie de indicadores que considera claves para valorar el funcionamiento, los resultados obtenidos y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Este conjunto de indicadores configuran un cuadro de mando que es utilizado de manera habitual en los diferentes foros de gestión del ayuntamiento.

3.3 ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor la forma en que el ayuntamiento rinde cuentas de su gestión? (Seleccione una única opción)

1.	La rendición de cuentas de la gestión se realiza en los Plenos a través de los asuntos incluidos en el orden del día y de las mociones que se puedan presentar.
2.	Además de en los Plenos, se rinde cuentas de la gestión municipal mediante ruedas de prensa en la que se presentan los logros de la actividad municipal.
3.	Se rinde cuentas de la gestión municipal mediante ruedas de prensa y otras actividades relacionadas con los medios de comunicación. Así mismo, se utiliza la web para explicar lo que el ayuntamiento realiza y el destino de los fondos públicos. También se realiza una rendición de cuentas pública en el Pleno Municipal de una manera diferenciada de los asuntos habituales del mismo.
4.	El ayuntamiento dispone de un conjunto de indicadores que permiten conocer la situación de los aspectos más significativos de la gestión municipal. Estos indicadores están accesibles en la web y se presentan a los medios de comunicación de manera periódica, sirviendo de base para el debate de “el estado del municipio” que se realiza anualmente en el Pleno del Ayuntamiento.
5.	El ayuntamiento tiene establecidos unos objetivos en torno a los cuales se han identificado unos indicadores que permiten valorar la medida en que esos objetivos se han conseguido. Toda esa información está accesible en la web municipal y se utiliza para difundirla a través de otros medios de comunicación. Así mismo, nutre el debate que anualmente realiza el Pleno sobre “el estado del municipio”.

4. Participación

4.1 ¿Qué frase describe mejor la situación del ayuntamiento en relación con la participación de la ciudadanía? (Seleccione una única opción)

1.	La participación de la ciudadanía se articula en torno a los instrumentos definidos por la legislación vigente: exposición pública, plenos abiertos a la ciudadanía, buzón web para quejas y sugerencias,...
2.	Además de los cauces legales para que la ciudadanía exprese su opinión, se mantienen reuniones periódicas con representantes ciudadanos de las diversas asociaciones y entidades que actúan en el municipio. En estas reuniones se les informa de los asuntos que puedan ser de su interés y se responde a las preguntas que plantean.
3.	Además de los cauces legales para que la ciudadanía exprese su opinión y de las reuniones con representantes de la ciudadanía para informarles y recabar su opinión, se realizan de manera puntual procesos participativos para incorporar a la ciudadanía en el proceso de diseño de algunas políticas (proyectos urbanísticos, juveniles, culturales,...)
4.	En la mayoría de acciones y proyectos desarrollados por el ayuntamiento se plantean procesos participativos tanto en el diseño, como en el seguimiento y en la evaluación de los mismos.
5.	La participación ciudadana forma parte habitual de la gestión municipal. Tanto la definición de las estrategias y los objetivos municipales, como del presupuesto municipal que les da respaldo económico, cuentan con procesos de participación ciudadana.

4.2 ¿Qué tipo de participación tienen las personas usuarias de los servicios municipales en el funcionamiento de los mismos? (Seleccione una única opción)

1.	Las personas usuarias de los servicios municipales pueden utilizar las vías habituales para presentar quejas y sugerencias.
2.	Las personas que prestan los servicios municipales están atentas a recoger cuantas opiniones y sugerencias puedan manifestar quienes utilizan los servicios.
3.	En algunos servicios realizamos encuestas para conocer la opinión de los usuarios de los servicios.
4.	En los principales servicios se realizan procesos participativos con los usuarios de los mismos para incorporar sus puntos de vista al diseño de esos servicios.
5.	En los principales servicios se realizan procesos participativos con los usuarios de los mismos para incorporar sus puntos de vista tanto al diseño de esos servicios, como a la forma en que se prestan y a la evaluación de los mismos.

4.3 ¿Cómo se canalizan y gestionan los avisos, quejas y reclamaciones de la ciudadanía? (Seleccione una única opción)

1.	Existe un buzón de sugerencias físico y/o en la web municipal. Lo que se recoge se traslada al alcalde o alcaldesa para su valoración.
2.	Existe un buzón de sugerencias tanto físico como en la web municipal. Lo que se recibe se traslada al departamento afectado para su gestión.
3.	Existe un buzón de sugerencias tanto físico como en la web municipal. Lo que se recibe se traslada al departamento afectado para su gestión y se responde a todas las personas indicándole, en su caso, el tipo de medida que se va a adoptar.
4.	Además de lo indicado en el punto anterior, se realiza un seguimiento de todas las quejas recibidas, generando indicadores y objetivos relativos, entre otros aspectos, al tiempo de respuesta.
5.	Más allá de responder y gestionar las quejas recibidas, se analizan para identificar posibles acciones preventivas de los problemas planteados. Se hace un seguimiento de esas acciones.

5. Administración accesible y cercana a la ciudadanía

5.1 ¿Qué frase describe mejor la forma en que se atiende a la ciudadanía en el ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	Cada Departamento tiene personas que atienden a la ciudadanía, tanto presencialmente como por teléfono o Internet.
2.	La primera atención presencial está centralizada, pero sólo para dar información. Para gestiones se deriva a los Departamentos. La atención telefónica se hace desde los departamentos.
3.	La primera atención presencial y telefónica está centralizada pero sólo a efectos de información. Cualquier gestión ha de realizarse en los Departamentos.
4.	La atención telefónica y presencial está centralizada. Las personas que realizan esta atención centralizada llevan a cabo también gestiones de nivel básico de algún departamento.
5.	La atención a la ciudadanía (tanto presencial como telefónica y por Internet) está centralizada en un servicio que realiza las gestiones de nivel más básico y estandarizado de todos los departamentos municipales.

5.2 ¿Qué tipo de página web tiene su ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	Es una página básicamente informativa.
2.	Es una página básicamente informativa en la que se pueden iniciar algunas gestiones pero no realizar la tramitación completa, salvo algún caso puntual.
3.	Es una página básicamente informativa en la que se pueden iniciar algunas gestiones y realizar unas pocas tramitaciones completas (menos del 25% del total de procedimientos).
4.	Es una página bastante interactiva en la que se pueden realizar tramitaciones completas.
5.	La página web es altamente interactiva, permitiendo a la ciudadanía la incorporación de información y opiniones. Funciona, así mismo, como una Oficina Electrónica Virtual en la que se pueden tramitar los principales procedimientos del ayuntamiento.

5.3 Desde la perspectiva de la gestión de los expedientes administrativos ¿qué frase describe mejor la situación de su ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	Los expedientes se gestionan manualmente. El seguimiento se hace de manera informal.
2.	Los expedientes se gestionan manualmente. El seguimiento de la mayoría de los expedientes se hace a través de una hoja de cálculo o una base de datos estándar.
3.	Existe un programa informático básico que gestiona los expedientes y permite conocer en qué fase está cada uno de ellos.
4.	Además del punto anterior, los documentos necesarios se incorporan al expediente informático escaneados de tal manera que no hace falta mover el expediente físico para consultarlo.
5.	Además de los puntos anteriores, la ciudadanía puede acceder a través de internet a la situación de su expediente.

5.4 En relación con la simplificación y agilidad administrativa, usted diría que (seleccione una única opción):

1.	Sólo de manera muy puntual y esporádica se han revisado los procedimientos de tramitación para su simplificación.
2.	Se han revisado y simplificado algunos procedimientos.
3.	Tenemos una relación de los procedimientos que tramitamos y sabemos cuáles son los que suponen en torno al 80% de las tramitaciones. De estos expedientes, hemos revisado y simplificado una tercera parte o menos.
4.	De estos expedientes, hemos revisado y simplificado más o menos la mitad.
5.	De estos expedientes, los hemos revisado y simplificado casi todos.

6. Gestión de servicios

6.1 Catálogo de servicios ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor la situación de su ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	No existe una relación clara y pública de los servicios que se prestan desde el ayuntamiento a la ciudadanía.
2.	No existe una relación clara y pública de los servicios que se prestan desde el ayuntamiento a la ciudadanía. Sin embargo, algún servicio sí dispone de un documento que recoge los servicios que presta (catálogo de servicios).
3.	Existe un catálogo de servicios para el conjunto del ayuntamiento pero tiene un uso básicamente interno.
4.	Existe un catálogo de servicios para el conjunto del ayuntamiento que se comunica a la ciudadanía y está disponible en la página web del ayuntamiento.
5.	El ayuntamiento dispone de un catálogo de servicios municipales que está disponible en la web municipal, se comunica y se revisa periódicamente.

6.2 Los servicios que presta su ayuntamiento ¿han asumido compromisos con la ciudadanía evaluables mediante indicadores que puedan ser contrastados públicamente (cartas de servicios)? (Seleccione una única opción)

1.	Nuestros servicios no han asumido ese tipo de compromisos.
2.	Algunos servicios han publicado documentos explicativos de los servicios que prestan y de cómo acceder a ellos pero no incluyen compromisos con la ciudadanía evaluables o éstos son demasiado genéricos.
3.	Tenemos cartas de servicios, con compromisos, en alguno de los servicios.
4.	Tenemos cartas de servicios, con compromisos, en más de la mitad de los servicios con un peso más significativo en la ciudadanía.
5.	Además del punto anterior, estos compromisos son objeto de seguimiento continuado, publicando en la página web el grado de cumplimiento y realizando actualizaciones periódicamente.

6.3 ¿Utiliza su ayuntamiento la metodología denominada “gestión por procesos”? (Seleccione una única opción)

1.	No utilizamos la gestión por procesos.
2.	Algún departamento ha identificado sus procesos clave y hay algún equipo de proceso para gestionarlos.
3.	Varios departamentos han elaborado su mapa de procesos y tienen algunos equipos para gestionar sus procesos clave.
4.	Disponemos de un mapa de procesos para el conjunto del ayuntamiento y hay algún equipo de proceso municipal.
5.	Disponemos de un mapa de procesos municipal y de equipos de proceso que gestionan los procesos clave del conjunto del ayuntamiento.

6.4 ¿Dispone su ayuntamiento de sistemas de calidad en la gestión de los servicios? (Seleccione una única opción)

1.	No
2.	Utilizamos algún sistema de calidad pero no tenemos certificados o reconocimientos externos.
3.	Hay algún servicio que tiene certificación ISO.
4.	Hay algún servicio que ha obtenido un reconocimiento EFQM (en cualquier nivel)
5.	El ayuntamiento en su conjunto dispone de certificados de aseguramiento de la calidad (ISO) o reconocimiento EFQM (en cualquier nivel)

6.5 ¿Cuál es la situación de su ayuntamiento en relación con la metodología para la evaluación de la satisfacción de usuarios y ciudadanía con los servicios prestados? (Seleccione una única opción)

1.	No evaluamos la satisfacción de las personas usuarias de los servicios o de la ciudadanía en relación con los mismos, más allá de las quejas y sugerencias que podamos recibir.
2.	Algún servicio realiza encuestas de satisfacción a las personas usuarias del mismo.
3.	La mayoría de los servicios realiza encuestas de satisfacción a las personas usuarias.
4.	Además del punto anterior, también se estudia la satisfacción de la ciudadanía (usen o no los servicios) con los servicios prestados.
5.	Tenemos establecida una sistemática para recoger la satisfacción de la ciudadanía en su conjunto y de a las personas usuarias con los principales servicios que prestamos. Los resultados se utilizan en la gestión cotidiana del ayuntamiento.

7. Gestión de las personas empleadas

7.1 ¿Cómo se planifican las necesidades de personal en el ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	Las necesidades de incorporación y/o traslado se van abordando según surgen.
2.	Los diferentes departamentos o áreas municipales plantean con cierta anticipación las necesidades relacionadas con los puestos de trabajo existentes.
3.	Anualmente revisamos el conjunto de necesidades de personal que pueden preverse y establecemos las estrategias para hacerles frente.
4.	Existe un diagnóstico de necesidades de personal a varios años vista a partir del cual se establecen estrategias de actuación.
5.	Existe un diagnóstico de necesidades de personal a varios años vista que se actualiza periódicamente. Este diagnóstico se utiliza para diseñar procesos de desarrollo profesional dentro de la propia plantilla.

7.2 ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor la forma en que se gestiona la formación de las personas empleadas en el ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	Las necesidades formativas de las personas empleadas son muy puntuales y esporádicas. Cuando surgen se analizan y se ve la posibilidad de financiarlas.
2.	Existe una partida presupuestaria para formación que se va empleando a medida que se realizan solicitudes por parte de las personas empleadas.
3.	Una vez al año se solicita información sobre las necesidades formativas que plantean las personas empleadas. Sobre esa base y en función de la capacidad de gasto existente, se determina la partida destinada a formación. Esta partida se va gastando en función de las solicitudes de formación que se van recibiendo.
4.	Una vez al año se solicita información sobre las necesidades formativas que plantean las personas empleadas. Sobre esa base y en función de la capacidad de gasto existente se elabora un Plan de Formación que sirve de referencia para la realización de acciones formativas o su financiación.
5.	Anualmente se elabora un Plan de Formación que parte de los objetivos estratégicos planteados por el Ayuntamiento para identificar las necesidades formativas que detectan los responsables de los departamentos, así como el conjunto de personas que trabajan en él. Este Plan se dota presupuestariamente y determina las acciones formativas a realizar o a financiar.

7.3 ¿Cómo se evalúa el desempeño en el ayuntamiento y de qué manera se reconoce? (Seleccione una única opción)

1.	No existe una política de evaluación del desempeño ni tampoco de reconocimiento, más allá de los comentarios que pueda realizar el responsable, si le parece oportuno, a quien valore que ha hecho un buen trabajo.
2.	No existe una política de evaluación del desempeño pero los responsables técnicos y políticos, cuando detectan un buen rendimiento de un trabajador/a o de un equipo, lo reconocen públicamente.
3.	Existen objetivos definidos a nivel de Departamento o Área que permiten valorar la efectividad del desempeño del equipo de personas que lo componen, pero no está establecida una política concreta de reconocimiento cuando los mismos se logran o superan.
4.	Además de lo anterior, existe un documento que explicita quién, cómo, cuándo y por qué dar reconocimiento a nivel de Departamento o Área.
5.	Existen objetivos definidos, al menos, a nivel de equipo que permiten valorar la efectividad del desempeño. Así mismo, existe un documento que explicita quién, cómo, cuándo y por qué dar reconocimiento.

7.4 ¿Qué frase refleja mejor la situación de su ayuntamiento en relación con la comunicación interna? (Seleccione una única opción)

1.	No hay definidas unas pautas específicas de comunicación interna. Cada uno traslada a las personas que tiene a su cargo la información que considera pertinente.
2.	Cuando existe alguna información que se considera importante garantizar que llegue a toda la organización se convocan reuniones y/o se desarrollan estrategias concretas para garantizar que la información llega a todas las personas.
3.	Además de las reuniones que puedan realizarse para trasladar información, disponemos de mecanismos para trasladar la información que se considera pertinente a la organización. Por ejemplo, se ponen en el servidor compartido, se colocan en tableros, se publican en una revista interna o en la Intranet municipal. No están establecidos con claridad cauces de comunicación de abajo a arriba.
4.	Se han identificado las necesidades de información de los diferentes puestos, estableciendo estrategias y mecanismos (Intranet, revista,...) para garantizar que les llega la información que necesitan. Los responsables de equipo asumen una responsabilidad específica de comunicar a sus equipos la información que necesitan.
5.	La comunicación interna es una responsabilidad compartida. Todas las personas de la organización asumen la labor de compartir, con quienes están con ella, la información que ha podido recibir y de trasladar la que considera puede ayudar al logro de los objetivos de la organización municipal. Existe un documento que explicita las necesidades de información de los diferentes puestos de trabajo y los mecanismos más adecuados para hacerla llegar. Los cauces de comunicación funcionan tanto de arriba abajo como de abajo a arriba.

7.5 ¿Cómo se conoce y gestiona la satisfacción de las personas que trabajan en la organización? (Seleccione una única opción)

1.	No hay una manera específica de conocer y gestionar la satisfacción de las personas que trabajan en la organización.
2.	Conocemos la satisfacción de las personas de la organización a partir de los contactos y relaciones que mantenemos en el ayuntamiento, así como de lo que nos plantean los representantes sindicales.
3.	Conocemos la satisfacción de las personas de la organización a partir de los contactos y relaciones que mantenemos en el ayuntamiento, así como de lo que nos plantean los representantes sindicales. Además de lo anterior, disponemos de una serie de indicadores indirectos que nos ayudan a valorar el nivel de satisfacción de la plantilla (por ejemplo, horas de formación por persona, índice de absentismo....)
4.	Además de lo anterior, disponemos de indicadores indirectos. Sobre esta base establecemos anualmente un plan de actuación orientado a mejorar los niveles de satisfacción.
5.	Además de los indicadores indirectos, periódicamente mantenemos reuniones específicas con personas que trabajan en el ayuntamiento para explorar su satisfacción e identificar aspectos prioritarios de mejora y/o realizamos una encuesta de satisfacción. Sobre esa base establecemos anualmente un plan de actuación orientado a mejorar los niveles de satisfacción.

8. Gestión de los recursos

8.1 ¿Qué frase describe mejor la forma en que se gestiona el presupuesto en su ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	La gestión presupuestaria se ajusta a lo establecido en la normativa legal vigente.
2.	La gestión presupuestaria facilita informes periódicos sobre el grado de ejecución y otros indicadores de utilidad para la toma de decisiones.
3.	La gestión presupuestaria facilita mensualmente información sobre la ejecución presupuestaria y otros aspectos significativos para la toma de decisiones.
4.	Disponemos de un sistema integral de planificación, gestión y control presupuestario.
5.	Disponemos de un sistema integral de planificación, gestión y control presupuestario que incluyen una contabilidad analítica que nos permite conocer los costes de cada uno de los servicios municipales.

8.2 ¿Cómo describiría la gestión de compras y contrataciones de obras y servicios en su ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	Cada unidad o departamento gestiona sus propias compras y contrataciones de obras y servicios.
2.	Cada unidad o departamento gestiona sus propias compras. Las contrataciones de obras y servicios que superan cierta cuantía están centralizadas, el resto las realizan las unidades o departamentos afectados.
3.	Cada unidad o departamento gestiona sus propias compras pero las contrataciones de obras y servicios están centralizadas.
4.	La gestión de compras y contrataciones de obras y servicios está centralizada.
5.	La gestión de compras y contrataciones de obras y servicios está centralizada y se realiza teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad, respeto al medio ambiente y solidaridad.

8.3 ¿Cómo se gestionan los recursos tecnológicos de su ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	Se van actualizando los recursos tecnológicos a medida que se detecta la necesidad de renovación.
2.	De vez en cuando, las personas responsables de las áreas o departamentos plantean las necesidades de renovación de los recursos tecnológicos de que disponen así como nuevas necesidades que han identificado.
3.	Anualmente, de manera programada, las personas responsables de las áreas o departamentos plantean las necesidades de renovación de los recursos tecnológicos de que disponen así como nuevas necesidades que han identificado.
4.	Tenemos establecido un plan de renovación de los recursos tecnológicos para anticiparnos a que éstos queden obsoletos. Las nuevas necesidades se van identificando a partir de las propuestas de las personas responsables.
5.	Disponemos de una metodología para detectar novedades tecnológicas, valorar su utilidad para el ayuntamiento y establecer un plan para su incorporación. Además tenemos establecido un plan de renovación de los recursos tecnológicos para anticiparnos a que éstos queden obsoletos.

8.4 ¿Qué frase diría que describe mejor la situación de su ayuntamiento en relación con el impacto medioambiental de su actividad? (Seleccione una única opción)

1.	El ayuntamiento no dispone de un análisis del impacto medioambiental, ni de planes de reducción de riesgos medioambientales.
2.	Algunas áreas o departamentos han realizado un análisis del impacto medioambiental de su actividad.
3.	Algunas áreas o departamentos han realizado un análisis del impacto medioambiental de su actividad y han establecido planes de reducción de riesgos.
4.	El ayuntamiento ha analizado los riesgos medioambientales y tiene establecidos planes de reducción de los riesgos medioambientales. Algunas áreas o departamentos disponen de certificados ISO 14.000.
5.	El ayuntamiento ha analizado los riesgos medioambientales y tiene establecidos planes de reducción de los riesgos medioambientales. El sistema esta certificado mediante la norma ISO 14.000.

8.5 ¿Cómo se gestiona en su ayuntamiento el mantenimiento de los edificios? (Seleccione una única opción)

1.	El mantenimiento de edificios se va realizando en la medida en que se necesita.
2.	De vez en cuando, los responsables de las áreas o departamentos plantean las necesidades de mantenimiento de los edificios que están bajo su responsabilidad.
3.	Anualmente, de manera programada, los responsables de las áreas o departamentos plantean las necesidades de mantenimiento de los edificios que están bajo su responsabilidad.
4.	Existe un plan preventivo de mantenimiento de los edificios de responsabilidad municipal.
5.	Existe un plan preventivo de mantenimiento de los edificios de responsabilidad municipal que incluye criterios de sostenibilidad y optimización de espacios. Este plan se gestiona y evalúa periódicamente.

9. Cooperación

9.1 ¿Cómo se coordina la acción municipal con las asociaciones y entidades que actúan en el territorio? (Seleccione una única opción)

1.	Nos reunimos con las asociaciones y entidades del municipio en la medida en que nos lo solicitan.
2.	Además de las reuniones que podamos mantener a petición de entidades y asociaciones, existen foros formalmente establecidos en los que están presentes y donde compartimos y coordinamos actuaciones.
3.	Además de las solicitudes de entrevista y los foros establecidos, tomamos la iniciativa para reunirnos con todas las asociaciones y entidades a fin de conocer sus puntos de vista y sus opiniones.
4.	Además de las solicitudes de entrevista y los foros establecidos, mantenemos reuniones programadas de manera sistemática para coordinar la acción municipal con la actuación de esas entidades y asociaciones.
5.	Tenemos un plan establecido de relación con entidades y asociaciones. Producto de este plan son algunas actuaciones concretas que desarrollamos en colaboración.

9.2 ¿Y con otras instituciones públicas? (Seleccione una única opción)

1.	Nos reunimos con otras entidades públicas en la medida en que ellas nos lo solicitan o cuando tenemos necesidad de ellas.
2.	Buscamos oportunidades de encontrar financiación para nuestros proyectos de otras entidades públicas.
3.	Estamos atentos a las posibilidades de cooperación con otras entidades públicas y buscamos oportunidades para establecer acuerdos de cooperación con ellas.
4.	Tras definir las estrategias y objetivos para la legislatura, planteamos una reflexión respecto a cómo podemos encontrar aliados en otras administraciones públicas para llevarlos adelante.
5.	Tenemos una estrategia claramente definida de relación y búsqueda de cooperación con otras entidades públicas.

9.3 ¿Y con las empresas? (Seleccione una única opción)

1.	Nos reunimos con las empresas del municipio en la medida en que nos lo solicitan.
2.	Además de las reuniones que podamos mantener a petición de las empresas del municipio, existen foros formalmente establecidos en los que están presentes y donde compartimos y coordinamos actuaciones para el desarrollo económico del municipio.
3.	Además de las solicitudes de entrevista y los foros establecidos, tomamos la iniciativa para reunirnos con las empresas del municipio a fin de explorar posibilidades de colaboración a fin de potenciar el desarrollo económico local y promover los valores del equipo de gobierno.
4.	Además de las solicitudes de entrevista y los foros establecidos, mantenemos reuniones programadas de manera sistemática para coordinar la acción municipal con la actuación de las empresas del municipio a fin de promover el desarrollo económico local.
5.	Tenemos un plan establecido de relación con las empresas del municipio en el marco de un programa de desarrollo económico local. Producto de este plan son algunas actuaciones concretas que desarrollamos en colaboración.

10. Innovación y mejora

10.1 ¿Qué frase refleja mejor la situación de su ayuntamiento en relación con la existencia de planes de mejora y/o modernización? (Seleccione una única opción)

1.	En nuestro ayuntamiento se han realizado algunas mejoras en los últimos años pero han sido de carácter puntual y no respondían a una estrategia claramente definida.
2.	Algunas áreas o/y departamentos han realizado acciones de mejora respondiendo a un plan o estrategia previamente establecida.
3.	En los últimos años se han realizado diversas mejoras orientadas a potenciar la atención a la ciudadanía y la e-administración en el conjunto del ayuntamiento.
4.	El ayuntamiento ha elaborado en los últimos años planes y/o estrategias de modernización y mejora del conjunto de la acción municipal.
5.	Además de lo anterior, estos planes se han llevado a la práctica, habiéndose evaluado y elaborado nuevos planes para continuar el camino emprendido.

10.2 Desde la perspectiva de los certificados y reconocimientos obtenidos ¿cuál es la situación de su ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	El ayuntamiento no tiene certificados ni reconocimientos a su gestión.
2.	La gestión municipal ha sido valorada en varios medios aunque no tenemos un documento formal.
3.	Algunos servicios tienen certificados ISO a su gestión.
4.	El ayuntamiento tiene el certificado de compromiso con la excelencia de la Fundación Vasca para la Excelencia (EUSKALIT)
5.	El ayuntamiento ha obtenido el reconocimiento Q de Plata a la excelencia en su gestión.

10.3 ¿Qué tipo de responsabilidades se han establecido en su ayuntamiento para impulsar la mejora y la modernización? (Seleccione una única opción)

1.	No hay nadie que tenga encomendada de manera específica la responsabilidad de impulsar la mejora y/o la modernización.
2.	Hay una persona técnica que suma a sus responsabilidades habituales la de impulsar la mejora y la modernización del ayuntamiento.
3.	Hay un cargo electo responsable de la mejora y la modernización. Así mismo hay una persona técnica que suma a sus responsabilidades habituales la de impulsar la mejora y la modernización del ayuntamiento.
4.	La responsabilidad política de impulsar la mejora y la modernización del ayuntamiento la asume el alcalde o alcaldesa u otro cargo público de peso en la corporación. Apoyan su labor en una persona técnica que suma a sus responsabilidades habituales la de impulsar la mejora y la modernización del ayuntamiento.
5.	Además de lo anterior, la persona técnica que asume la responsabilidad de impulsar la mejora y la modernización del ayuntamiento lo hace de manera exclusiva.

10.4 En relación con la identificación y puesta en marcha de ideas innovadoras ¿qué frase describe mejor la realidad de su ayuntamiento? (Seleccione una única opción)

1.	En los últimos años no se han llevado adelante ideas innovadoras en nuestro ayuntamiento.
2.	De manera puntual han surgido propuestas que suponen una innovación para el ayuntamiento. Generalmente parten de la inquietud de personas o equipos concretos y tienen un ámbito de aplicación departamental.
3.	Aunque no disponemos de una sistemática concreta para fomentar la innovación, existe un ambiente en el ayuntamiento muy favorable al desarrollo de ideas nuevas que innoven, de una forma u otra, la manera habitual de trabajar. Esto se ha puesto de manifiesto en algunas innovaciones implantadas en los últimos años.
4.	En los últimos años se han implantado en el ayuntamiento varias iniciativas que resultan innovadoras para nosotros y que han sido el resultado de un esfuerzo planificado por plantearnos cómo hacer las cosas mejor de otra manera.
5.	En el ayuntamiento tenemos establecida una sistemática dirigida a identificar cualquier aspecto novedoso que se produzca en otras administraciones o incluso en empresas y que pensemos que puede ser de interés para el propio ayuntamiento. Producto de este esfuerzo han sido varias iniciativas innovadoras que hemos implantado en los últimos años.

10.5 ¿Cuál diría que es la situación del ayuntamiento en relación con el desarrollo de equipos de mejora y de actividades de comparación y aprendizaje de otras organizaciones?

1.	En el ayuntamiento o no ha habido o han sido muy puntuales los equipos de mejora y las actividades de comparación y aprendizaje de otras organizaciones.
2.	Algunas áreas o departamentos han visitado otras organizaciones para aprender de su experiencia.
3.	Algunas áreas o departamentos han visitado otras organizaciones para aprender de su experiencia y han constituido equipos de mejora para llevar adelante iniciativas concretas.
4.	En el ayuntamiento hemos identificado algunas organizaciones con buenos resultados en ámbitos en los que nos interesa mejorar. Así mismo, existen varios equipos de mejora en marcha.
5.	En el ayuntamiento hemos identificado algunas organizaciones con buenos resultados en ámbitos en los que nos interesa mejorar y que están vinculadas a nuestras prioridades estratégicas. Hemos realizado actividades de comparación y aprendizaje con ellas y productos de ellas han sido varios planes de mejora que hemos llevado a la práctica. Los equipos de mejora son una práctica habitual en nuestra organización.