

# **Indicadores sociales transversales en contextos locales. Un modelo para armar.**

***Traverse social indicators in local contexts. A model to build.***

***Juan Ortín Garcia***

Universidad de Murcia. [jortin@um.es](mailto:jortin@um.es)

***Gala Cano Fuentes***

Universidad de Murcia. [galacano@um.es](mailto:galacano@um.es)

## **Resumen**

Se introduce la variable social como clave en el desarrollo territorial, entendiendo ésta como gestión integral de los procesos en el ámbito del desarrollo. Se presentará el análisis relativo a la construcción de un indicador o sistema de indicadores de transversalidad de las instituciones con cometidos sociales en las escalas locales.

Esta transversalidad es entendida como la existencia de instancias, instituciones y protocolos de actuación, etc. y su interconectividad con las cuestiones sociales locales en materia tanto de exclusión social como de programas pro-activos de inclusión social en los principales apartados socio-económicos y culturales. El objetivo final es el desarrollo de un esquema instrumentalizador que nos permita evaluar y realizar propuestas de actuación locales mediante actuaciones estratégicas conjuntas.

**Palabras clave:** desarrollo territorial, social, índice, transversalidad, inclusión social.

## **Abstract**

The social variable is introduced as the key in territorial development, understanding this as comprehensive management of processes in the field of development. An analysis of the construction of an indicator, or system of indicators, of a cross sectional study of institutions with social missions at local scales is presented.

This cross sectional issue is understood as the existence of instances, institutions and protocols of action, etc. and their interconnection with local social issues regarding both social exclusion and pro-active programs of social inclusion in the main socio-economic and cultural sections. The ultimate goal is the development of an operational scheme that will allow us to assess and make proposals in local context for action through joint strategic actions.

**Key words:** territorial development, social, indicator, cross sectional issue, social inclusion.

## 1. Introducción.

Cuando se realizan planes de desarrollo estratégico territorial éstos incluyen, por definición, varias dimensiones sociales que se entrelazan, otorgándole no sólo complejidad, sino también una dimensión cualitativa intrínseca. La gestión de las diferentes instituciones que están implicadas en materias de desarrollo incluyen necesariamente los principales apartados socio-económicos y culturales (vivienda, educación, género,...) para un desarrollo integral.

Por lo general, en este organigrama institucional se hace referencia a diferentes aspectos de la realidad de la organización como especialidades, programas que se implantan, los profesionales o la organización de la institución entre muchos otros (Carrasco *et al.*, 2009). Pero en pocas ocasiones aparece, derivada de la necesidad de poder gestionar estos procesos con la mayor eficiencia, cierta transversalidad en el empleo de los recursos.

A este respecto, los indicadores, en el sentido amplio de la palabra, han ido evolucionando hacia instrumentos de observación empírica que sintetizan un mayor abanico de aspectos y una mayor variedad de fenómenos. Podríamos decir, por tanto, que *“los indicadores son el reflejo de lo que el desarrollo quiere ser”* (Carrasco *et al.*, 2009: 61).

En el marco de la definición, el concepto de indicador ha ido variando dentro de las categorías de medición del desarrollo. En los últimos años un enfoque más participativo e inclusivo con los protagonistas del desarrollo ha conllevado una evolución de los sistemas de indicadores hacia una serie de mecanismos inclusivos que nos permiten hablar de *indicadores cualitativos* de nueva generación (Gutiérrez y Pozo, 2006). Así, es posible incorporar dimensiones cualitativas en la sistematización de la realidad social; unas dimensiones que se hacen fundamentales en los procesos de desarrollo territorial. En especial, si como hace referencia el informe europeo de derechos humanos, estos indicadores deben formular mejoras políticas, vigilar los progresos realizados y su encaminamiento a transformar la realidad social (Chacón, 2010).

En este sentido, el concepto de transversalidad se vuelve clave como instrumento organizativo para poder adaptar mejor la estructura de gestión a la gran complejidad de la realidad social. Esta necesaria visión integral permite mejorar la eficiencia de la respuesta a las demandas sociales o de políticas públicas de la sociedad en su conjunto, pero también de aquellos grupos que participen de manera más activa en el desarrollo territorial de una zona o área.

Para poder analizar en profundidad la multiplicidad de planes de desarrollo, los indicadores representan unas pautas de guía que permiten comparar y seleccionar los focos de posibles mejoras: ¿qué dimensiones hay que tener en cuenta en esta transversalidad? ¿cómo instrumentalizar la transversalidad organizativa?.

En esta comunicación se plantea la primera parte de la construcción de un indicador de transversalidad cuyo objetivo final sea el desarrollo de un esquema instrumentalizador que nos permita evaluar y realizar propuestas de actuación locales mediante actuaciones estratégicas conjuntas, transversales, de las instituciones con cometidos sociales en las escalas locales.

En principio se trataría de conformar una serie de indicadores que pretendemos se contemplen como instrumentos de diagnóstico, fomento y gestión socio-institucional del capital social local. Más en concreto de un tipo de capital social basado en:

- la definición de instrumentos de participación transversal del papel de las instituciones socio-económicas de la Administración Local
- instrumentalización de la implicación social de asociaciones ciudadanas de representación de colectivos y del voluntariado social.

Para ello, en primer lugar, presentamos un análisis general de las competencias de las administraciones locales y sus líneas de actuación estratégicas. En este sentido se realizarán propuestas de estructuración competencial en diferentes ámbitos locales identificando los principales campos transversales, como un primer paso en la instrumentalización en un indicador de transversalidad local que ayude a hacer más eficiente las administraciones locales en próximos trabajos.

## 2. Planteamiento general de la cuestión.

Las administraciones locales, pese a sus aparentemente pequeñas dimensiones, se enfrentan a complejas y, especialmente, cotidianas necesidades de dar respuesta a las numerosas competencias que por Ley les han sido atribuidas.

Ciertamente el catálogo de competencias parece de por sí extenso, y real para el municipio promedio español (entorno a los 20.000 habitantes), pero aún lo es más tener que ajustar los mecanismos, los instrumentos, los recursos de respuesta a las dinámicas demográficas, económicas y sociales que conforman el día a día del quehacer del Gobierno Local, derivadas del principio de subsidiariedad atribuida modernamente a las Administraciones en general y a las locales en particular.

LEY 7/85 REGULADORA DE LAS BASES DE RÉGIMEN LOCAL Competencias de los Ayuntamientos (Arts. 25 al 28)	
a. Seguridad en lugares públicos.	h. Protección de la salubridad pública.
b. Ordenación del tráfico de vehículos y personas en las vías urbanas.	i. Participación en la gestión de la atención primaria de la salud.
c. Protección civil, prevención y extinción de incendios.	j. Cementerios y servicios funerarios.
d. Ordenación, gestión, ejecución y disciplina urbanística; promoción y gestión de viviendas; parques y jardines, pavimentación de vías públicas urbanas y conservación de caminos y vías rurales.	k. Prestación de los servicios sociales y de promoción y reinserción social.
e. Patrimonio histórico-artístico.	l. Suministro de agua y alumbrado público; servicios de limpieza viaria, de recogida y tratamiento de residuos, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.
f. Protección del medio ambiente.	ll. Transporte público de viajeros.
g. Abastos, mataderos, ferias, mercados y defensa de usuarios y consumidores.	m. Actividades o instalaciones culturales y deportivas; ocupación del tiempo libre; turismo.

Ante ello caben algunas opciones, como las relativas a las posibilidades de captación de nuevos recursos, pero la conveniencia es creer que estos no son ilimitados y además no suele ajustarse a los tiempos en que resultan verdaderamente necesarios, tras periodos de abundancia económica y fiscal.

Quizás el problema de base al que se ha de enfrentar cualquier administración –y aún más la local-, se relaciona tanto con el acceso a recursos financieros propios, como externos directos e indirectos de las CCAA y nacionales (programación de inversiones en servicios e infraestructuras y Servicios por parte de otras Administraciones de nivel superior), capacidad de endeudamiento coyuntural, estructural, etc., y aún con programas estructurales de la UE.

E incluso relacionados con la colusión de intereses de zona -sinergias- apareciendo la posibilidad de mancomunización de servicios e inversiones en infraestructuras de carácter supra-local, es decir, de entidad compartida con otros municipios, como la Comarca de referencia o cierta posible sub-regionalización de los espacios territoriales con unidad de intereses económicos, infraestructurales y de servicios compartidos.

Es decir, aunque siempre existen posibilidades de captación de nuevos recursos financieros internos (actividad local e impuestos y tasas) y externos (Programas y líneas de cofinanciación de la UE, financiación e infraestructuras nacionales y de la CCAA, colaboraciones inter-municipales, etc.), el punto de partida es considerar a estos como –por definición-, limitados en cuantía, forma de percibirlos (*financiación finalista* –a acciones determinadas-, cofinanciación,...), periodizaciones, regularidad, etc., lo que marca siempre en la necesidad de interpretar su disponibilidad que algo prefijado y que la verdadera acción sea la del logro de la mayor eficiencia en el empleo de los recursos más previsibles.

Todo ello, a partir de un proceso, prácticamente continuo, que implica, de modo general:

- el diagnóstico y evaluación del contexto, situación, potencialidades, debilidades, (también de los intereses enfrentados y compartidos),... de los principales factores, agentes y agencias, recursos, instrumentos de escala externa e interna,... con los que cuenta un municipio
- determinación de las priorizaciones de actuación (objetivos), establecimiento de los recursos, instrumentos y líneas y estrategias de acción temporal,

- determinación de los procesos de seguimiento y control del grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y reajuste de las acciones
- imbricación de la acción política, la económica y la social, de los agentes y agencias socio-económicas locales y de entorno, en dichos procesos pero, ante todo, estableciendo las instancias técnicas que de modo objetivo las han de promover, ejecutar y verificar, y de manera muy significativa, de las gestionadas por la Corporación Local, pues a fin de cuentas es de ella de la que parte tener, proponer, realizar, verificar,... una visión integral de la acción colectiva en los municipios.

Ante lo dicho, pues, parece una opción más correcta, al menos como punto de partida para el desarrollo de una propuesta como la que sigue, tratar de actuar en términos de conseguir la eficiencia (el empleo optimizante de los recursos objetivamente disponibles con arreglo a objetivos racionalmente alcanzables, dotando a las instituciones de gestión de los recursos y de la flexibilidad y coordinación técnica de actuación adecuada en tanto que capacidad de respuesta.

Una actuación concebida, en definitiva, en términos de estrategias de actuación basadas, al menos, en las siguientes líneas:

**Cuadro 1. Líneas base de las estrategias de actuación.**

Línea	Denominación	Acciones	Instituciones
1	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganización racional de los servicios y dotación de los servicios principales de la dotación tecnológica y profesional adecuada y dotando a estos órganos de carácter técnico</li> <li>- Establecimiento de órganos de coordinación entre áreas de servicios</li> <li>- Establecimiento de líneas y protocolos de actuación combinada(transversal y complementaria) y flexible</li> <li>- Establecimiento de sistemas de información internos y externos</li> </ul>	Sedes y Webs
2	De Intervención	Estructura técnico-administrativa	Centros y unidades
3	Analítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico periódico de la situación y establecimiento de las líneas de acción</li> <li>- Establecimiento periódico de objetivos y priorizaciones en el destino de los recursos económicos e institucionales</li> <li>- Evaluación continua del cumplimiento de los objetivos</li> </ul>	Gabinete Técnico

4	De acción política	Decisiones	Junta de Gobierno Local
5	De acción social colectiva	Representatividad local y voluntariado social activo y comprometido	Consejo Social Local Observatorios locales

Fuente: elaboración propia

La línea 3 de análisis y diagnóstico constituiría un mecanismo para poder contar con un informe de realización periódica por los técnicos del Ayuntamiento representativos de las diferentes principales áreas competenciales del mismo, y que podría ser elevada a su consideración por parte de una línea 4 de acción política dado el carácter ejecutivo que la legislación le otorga al órgano de gobierno local. Una toma de decisiones que podría estar conectada a una línea 5 de acción social, basada en participación institucionalizada del asociacionismo y el voluntariado social local.

Son, no obstante, las líneas 1 y 2 en las que deben sentarse las bases de unas posibilidades de actuación estructurales, y en las que mediante la generación de un organigrama de áreas y funciones más transversalizador, así como de los órganos encargados de la interconexión entre áreas, las que deben constituirse en el baluarte de las estrategias futuras de actuación, y es ahí al que se dirige esta comunicación. La existencia de órganos de consulta inter-áreas, así como mecanismos de coordinación y accesibilidad a la información, resultan acciones también imprescindibles.

Con ser de importancia estas actuaciones, aún lo es más que las principales áreas de actuación local posean organismos y equipos de técnicos que, bien dotados tecnológicamente y con actuaciones protocolarizadas, constituyan el componente técnico de la gestión local. Evidentemente asociada a las directrices generales que le marca la acción política local, pero no yendo ello en detrimento de su esencia técnica, profesional y reglamentaria.

La escala local presenta también ventajas, y fruto de factores como:

- la cotidianeidad
- la cercanía a los problemas



- la existencia de profesionales motivados por la actividad local
- el logro visible de resultados
- el orgullo y la identidad local,...

que también constituyen factores a tener en cuenta por lo que lo local representa un potencial de actuación institucional de primer orden.

No obstante esto, las respuestas a situaciones y condicionantes de índole socio-económica son siempre complejas y requieren de recursos y protocolos integrales de actuación evidenciados y precisos aunque también dotados de cierta flexibilidad.

A veces, la capacidad de respuesta social ante la realidad no está tanto en la existencia o no de recursos materiales, sino en cómo la administración de los mismos no posee los mecanismos adecuados para una intervención pronta, preventiva y resolutive, integrativa, perdiéndose la acción en acciones burocráticas dispersas, las más de las veces:

- no suficientemente analizadas
- poco articuladas en el tratamiento de los principales aspectos no unitarios que las determinan
- demasiano perdidas en una complejidad organizacional debido a delimitación estanca de la distribución de las competencias y a la falta de coordinación e información e integración entre áreas competenciales,...

y a las cuales, precisamente por la cercanía al problema, se podría dar respuesta más eficiente en la medida que un buen diagnóstico sirviera, con el conveniente asesoramiento técnico y la integración de la estructura organizacional de respuesta, de criterios de priorización en las líneas de actuación, por supuesto coordinadas, lo que supone un claro y posible campo de intervención estratégica municipal cuyo análisis nos proponemos abordar a partir de la situación actual.

### ***2.1 Estructuras competenciales: seguimiento y transversalidad***

Resulta evidente que la concentración y focalización de recursos, teniendo en cuenta la transversalidad de algunos objetivos de acción social –si no es de casi la

totalidad de las cuestiones de índole económica y social-, debe conformar un sistema informativo, preventivo, activo y de seguimiento conjunto (integral o integrador). Si no conformando un mismo espacio de prestación, puesto que la cercanía al problema mejora las capacidades de conocimiento y de respuesta inmediata, sí que al menos coordinado.

De ahí la importancia de que el gobierno local cuente con un Gabinete Técnico que de forma regular informe al Gobierno Local de la situación y perspectivas en el cumplimiento de objetivos que en materia social tiene planteados el municipio. Además de ser un órgano de puesta en común y de coordinación combinada de respuestas a problemas transversales.

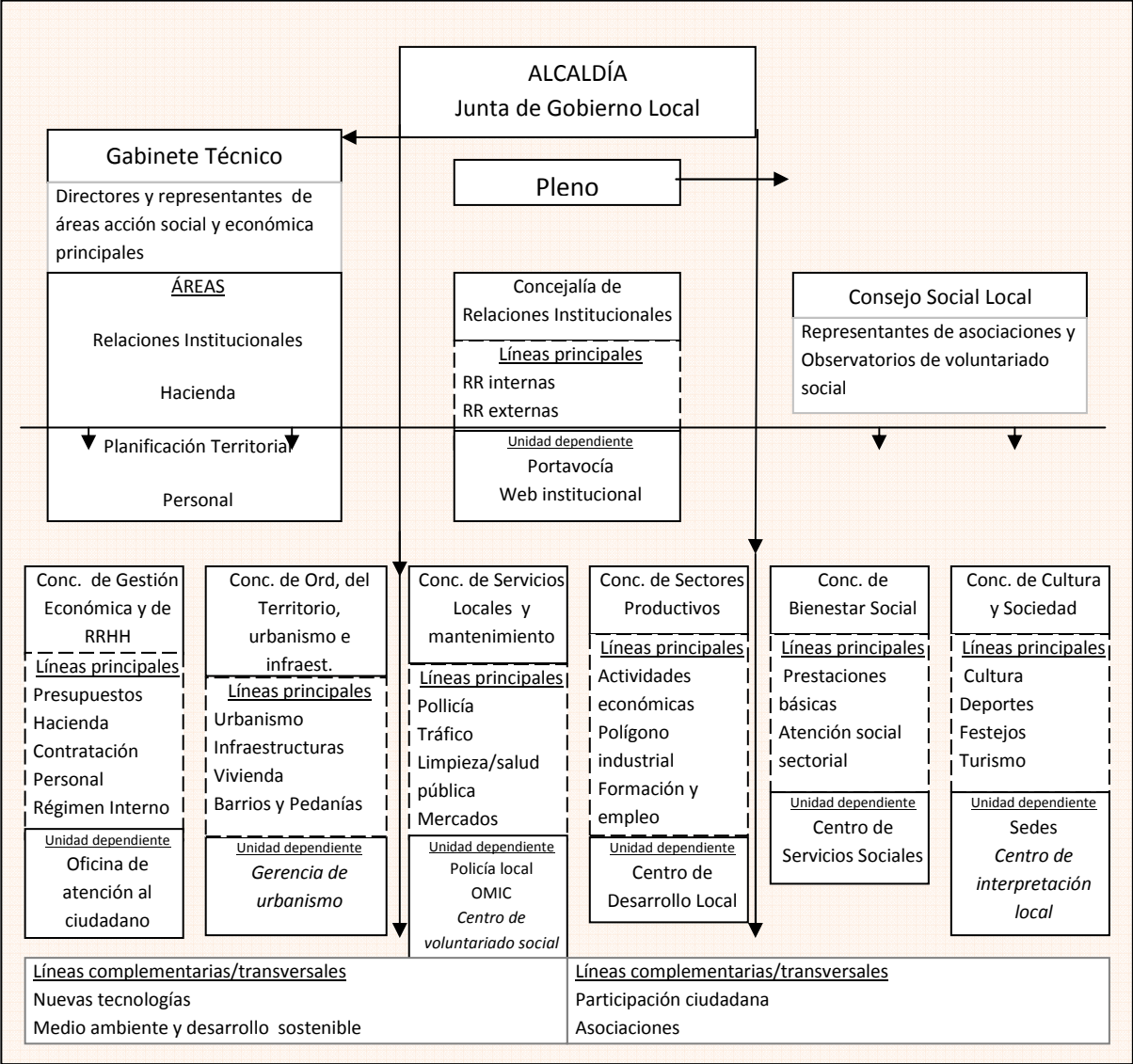
Como decíamos, serían competencias de este Gabinete (compuesto por los Directores y/o representantes de las instituciones de acción social principales), las siguientes:

<b>Información</b>	Los profesionales que actúan en primera línea son los mejores conocedores de la realidad sobre la que actúan. En consecuencia, la presentación de informes regulares sobre los volúmenes de actividad y la detección de nuevos referentes, es un mecanismo evidente de control de la incidencia posterior
<b>Prevención</b>	El conocimiento llega a la posibilidad de establecer fórmulas preventivas que tanto a nivel de colectivos como individual puedan degenerar en problemas sociales de mayor calado
<b>Actuación</b>	La información, y con base a los recursos financieros, humanos, legales, etc., disponibles, permite establecer, reforzar o priorizar líneas de actuación social (establecer objetivos y la forma de llevarlos a cabo, en definitiva) a colectivos e individuos que sin duda mejoran los resultados que una atención genérica, despersonalizada, provee
<b>Seguimiento</b>	El seguimiento resulta tanto en un proceso periódico de: <ul style="list-style-type: none"> <li>-evaluación en el cumplimiento de los objetivos propuestos</li> <li>-el tratamiento transversal o combinado de problemas interrelacionados</li> <li>-la realización de tareas de control de resultados en acciones individuales para evitar la reproducción de los condicionantes que subsisten en gran parte de los problemas sociales</li> </ul>

La necesidad de existencia de protocolos de actuación locales ante cuestiones de organización (recursos disponibles) y especificidades locales, resulta de total utilidad en la conformación de sistemas integrales, combinados y coordinados, de respuesta

a partir de la determinación de las áreas consideradas principales y las complementarias en el ejercicio formal de la acción y la atención social local.<sup>1</sup>

**Cuadro 2. Propuesta de Esquema de delimitación de competencias y áreas principales de actuación**



Fuente: elaboración propia.

Una posible propuesta de actuación, sobre la que poder establecer unas líneas de actuación estratégicas dentro de cualquier actuación estratégica local, comprendería una doble línea de actuación en el contexto de lo que deber ser entendido como una visión y acción política, social y administrativa integral y sectorial del Gobierno Local.

<sup>1</sup> Por otro lado, una forma de hacer partícipes a los representantes de asociaciones de la localidad de estos procesos informativos puede ser realizada a través de los menos formalizados Observatorios sociales Locales.

Las analizaremos a partir de una visión esquemática de lo que podría ser una estructura competencial básica (cuadro 2).

### **3. Acción social local transversal. Definición e Instrumentalización.**

Llegados a este punto, parece necesario que a su vez nos marquemos unos objetivos:

1. de forma directa: el concepto de transversalidad haría referencia a la existencia de instituciones, instrumentos y protocolos de acción (líneas) y actuación (recursos), encaminados a un tratamiento integral de las cuestiones relacionadas con la inclusión social (preventiva y propedéutica) tanto a nivel de materias (vivienda, formación, empleo, colectivos, familia, problemática individual,..., y no compartimentalizada en instituciones o en aspectos;

2. de forma indirecta: a través del fomento de cierto Capital Social local atribuible al papel de implicación, pro-actividad, consideración social, etc., que supone la coparticipación y el compromiso de asociaciones, voluntariado, sociedad civil articulada, instituciones locales, etc., en el tratamiento y resolución de acciones colectivas locales que redundan en el beneficio mutuo local.

#### ***3.1. Propuesta de acción general. Ámbito político.***

Por su naturaleza, el ámbito político de decisión, compuesto por la Alcaldía, la Junta de Gobierno Local y el Pleno, constituye el escenario de carácter transversal en el que convergen todas las áreas competenciales locales por lo general.

Ciertamente, la Junta de Gobierno Local constituye el escenario común en el que se produce no sólo la toma de decisiones sino las transferencias de información entre las áreas competenciales. Todo ello basado en el esfuerzo previo de recopilación de información de las respectivas áreas que abarcan tanto el ámbito de información interna como el externo.

Una forma adecuada de poder dar respuesta con carácter periódico, podría relacionarse con la existencia de una Concejalía de Relaciones institucionales, que actuando a la vez de Portavocía, ejerciera de órgano de asesoramiento y de

Relaciones Institucionales contando con al menos con el asesoramiento de un órgano institucionalizado como el Consejo Social Local.

Así pues,

I. por un lado, se contaría con un órgano institucional con carácter de asesoramiento general con las misiones de:

A) establecer un sistema más convergente e institucional de información, comunicación, de accesibilidad para las relaciones con otras instituciones de ámbito supra-local, regional, nacional y aún de la UE, con conocimiento y presencia en áreas como:

- programas Europeos de financiación de iniciativas generales y acciones locales

- competencias nacionales en materias de financiación, infraestructuras, sistema educativo y de la FP, Sanidad, Servicios Sociales, Empleo y Formación Ocupacional

- competencias de la CARM en materias de financiación, infraestructuras, sistema educativo y de la FP, Sanidad, Servicios Sociales, Empleo y Formación Ocupacional

- relaciones con los municipios limítrofes de las zonas comarcales o sub-regionales del entorno municipal,..

B) poder contar con la existencia de un Consejo Social Local del que recabar y poder solicitar participación ciudadana institucionalizada en aquellas acciones económicas y sociales de relevancia estratégica local

II. Por otro lado, y dependiente técnicamente de la Alcaldía y de la Junta de Gobierno Local, los órganos ejecutivos de podrán contar con el asesoramiento de un gabinete técnico representado por aquellos responsables de áreas principales que están en primera línea de la actuación administrativa y de servicios institucional.

Ciertamente, como decíamos, la Junta de Gobierno Local constituye el escenario común en el que se produce no sólo la toma de decisiones sino las transferencias de información entre competencias. Todo ello basado en el esfuerzo previo de

recopilación de información de las respectivas áreas que de alguna manera podría realizarse de forma periódica en el seno de un Gabinete Técnico que permitiese contar con una visión intercompetencial de las actividades administrativas, la evaluación del rendimiento, el control de la calidad y en relación al cumplimiento de los objetivos marcados, todo ello a partir del diagnóstico de situación periódico que estos representantes deberían reportar. Resumimos, el Gabinete Técnico local tendría la misión de asesoramiento técnico al Gobierno Local y en constituirse en el mecanismo de información y de coordinación de las acciones sociales combinadas, de forma que:

-se podría contar regularmente de un diagnóstico evaluativo de la situación local en materia socio-económica

-así se elevarían propuestas técnicas de actuación integral o combinada ante cuestiones que afectan y competen a diferentes áreas

y a contemplar por los órganos de gobierno locales en la toma de decisiones, las cuales suelen tener un carácter transversal, pese a que su ubicación en áreas competenciales específicas las convierte en estancas en no pocos casos.

De esta manera, además de la parte institucional regulada por la Ley de Bases de Régimen Local en cuanto a órganos de representación y acción política, podría contarse gabinetes y protocolos de actuación en el sentido siguiente propuesto:

### Cuadro 3. Propuesta de protocolos de actuación.

<b>Alcaldía</b>		Electo/Proclamado
<b>Junta de Gobierno Local</b>	Concejales (proporcional 1/3)	Propuesta de la Alcaldía
<b>Concejalías</b>	Concejales	Estructura competencial
<b>Pleno Municipal</b>	Concejales	Electos
<b>Propuesta</b>		
<i>Concejalía de Relaciones Institucionales</i>	Asesoría Comunicación e información institucional Relaciones con las Instituciones y otros Ayuntamientos Consejo Social Local	Web institucional Agenda local Agenda institucional interna y externa Líneas y Programas de carácter Europeo, Nacional y de la CARM
<i>Gabinete técnico (Dep. de Alcaldía/Junta de Gobierno Local )</i>	Asesoría técnica Gestión técnica	Directores de los diferentes Centros, Unidades y representantes de las áreas competenciales principales

Fuente: elaboración propia

### **3.2 Propuesta de Acción sectorial. Ámbito Administrativo/Competencial de gestión**

Ciertamente, una propuesta de actuación local viable debe tener en cuenta los referentes básicos estipulados por:

1. los reglamentados competencialmente por Ley (Ley de Bases de Régimen Local)
2. los establecidos a nivel nacional o regional como competencias asumidas en Educación, Sanidad y Servicios Sociales y Empleo y Formación
3. los entendidos como prioritarios o convenientes por los órganos políticos de gobierno local en cuanto a denominación y competencias asumidas por cada una de las Concejalías que se quieran establecer con arreglo a tamaños demográficos, o deseos y especificidades locales que no contravengan normas administrativas de rango superior.

De ahí que toda propuesta organizacional y funcional que en este sentido se realice, siempre será susceptible de ser redefinida en los términos que la propia administración local estime, aunque la propuesta que presentamos es que se establezcan tanto criterios como estructuras y protocolos estructurales de actuación, así como centros o unidades estables de gestión de las competencias en las áreas principales, pudiéndose contemplar el carácter complementario o transversal de otras integradas o coparticipadas en éstas. Veamos la tabla que sigue para ir abordando a continuación el significado atribuido a la propuesta.

**Cuadro 4. Propuesta de centros de gestión y protocolos de actuación I**

<b>Concejalía</b>	<b>Áreas competenciales principales</b>	<b>Líneas</b>	<b>Áreas competenciales complementarias y/o transversales</b>	<b>Dispositivos de acción</b>
<b>Relaciones Institucionales</b>	Relaciones externas Relaciones internas	Asesoramiento alcaldía Comunicación Representación Participación Ciudadana	Accesibilidad Administración electrónica Observatorios locales	Web institucional Información, comunicación y representación local Consejo Social Local

<b>Gestión Económica y de RRHH</b>	Hacienda Local (impuestos y tasas, gastos) Presupuestos Gastos Contratación(licitación) Personal /RRHH) Régimen interno	Gestión de ingresos y gastos Gestión del PMH Unidad para la calidad de los servicios	Unidad económico-jurídica	Servicios electrónicos Servicio de atención al ciudadano, de estadística
<b>Ordenación del territorio Urbanismo e infraestructuras</b>	Urbanismo y vivienda Planificación territorial e infraestructuras Promoción de suelo Patrimonio Pedanías y Barrios	PGOU Equipo técnico de arquitectos municipales	Promoción pública	Gerencia de urbanismo
<b>Servicios Locales</b>	Servicios generales Mantenimiento Abastos y consumo Seguridad ciudadana y tráfico Transportes Salud pública	Recursos propios	Externalización	Oficina OMIC Policía Local Bomberos Medios públicos Agrupación local De voluntariado
<b>Bienestar Social Atención social</b>	Servicios Sociales	Líneas generales (atención) Líneas específicas (seguimiento) Voluntariado	Familia Mujer Infancia y Juventud Inmigración Dependencia y mayores Prevención y seguimiento de la exclusión social	Centro de Servicios Sociales Centros del Mayor Voluntariado social activo
<b>Sectores Productivos Iniciativas y Proyectos</b>	Agricultura y ganadería Industria Comercio Empleo y formación profesional Recursos hídricos	Gestión polígono Talleres Ocupacionales y de empleo	Medio ambiente NNTT Desarrollo Sostenible y Nuevas energía	Centro/Agencia de Desarrollo Local
<b>Cultura y Sociedad</b>	Actividades sociales y culturales Ciudadanía Promoción local	Turismo Cultura Deporte Festejos Asociacionismo y participación ciudadana	Actividades externas Ferias y artesanía	Centro de interpretación local/Oficina de turismo Patronatos locales



Todo ello, tomando como referencia una reorganización de la estructura competencial presente, de modo genérico en los ayuntamientos promedio, en el modo que sigue:

**Cuadro 5. Propuesta de centros de gestión y protocolos de actuación II**

Concejalía	Competencias		Entidades propias
Hacienda, Contratación y Licencias de Actividad	<p><b>Hacienda:</b></p> <p>Ingresos (Impuestos y licencias municipales) y pagos. Control e Intervención contable de partidas de ingresos finalistas, subvenciones y co-financiación proyectos, gastos Presupuesto y Planificación económica</p>	<p><b>Contratación:</b></p> <p>Contratación administrativa municipal de obras Contratación de gestión de servicios públicos Contratación de suministros Contratación de consultorías y asistencias.</p>	Sociedad municipal de Promoción de suelo industrial y vivienda
<p>Urbanismo, Ordenación del Territorio.</p> <p>Vivienda, infraestructuras.</p> <p>Ciudad y Pedanías.</p> <p>Servicios locales y mantenimiento.</p>	<p><b>Urbanismo :</b></p> <p>Edificación, demolición, parcelación y primera ocupación. Cedulas urbanísticas y de habitabilidad Seguimiento del Plan General de Ordenación Urbana Proyectos de expropiación de iniciativa municipal. Mantenimiento y actualización de la cartografía municipal</p> <p><b>Servicios y Mantenimiento:</b></p> <p>Mantenimiento de la infraestructura urbana de carácter público y de las dependencias e instalaciones municipales. Dirección, control e inspección de los servicios públicos concedidos o contratados. Limpieza Viaria y Recogida de Residuos. Parques y Jardines. Maquinaria y Parque Móvil., realiza las siguientes funciones: Mantenimiento integral de las instalaciones de Colegios Públicos. Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas. Limpieza de Colegios y Dependencias municipales.</p>	<p><b>Vivienda y Suelo:</b></p> <p>Regeneración de Barrios. Restauración de viviendas Promoción del suelo y de la vivienda</p> <p><b>Infraestructuras</b></p> <p>Infraestructuras viarias y de comunicación públicas</p> <p><b>Pedanías y Barrios</b></p> <p>Detección de necesidades en las Pedanías y proyectos de mejora. Regeneración, mantenimiento y conservación de caminos públicos y vecinales. Servicios a los Barrios</p> <p><b>Patrimonio :</b></p> <p>Inventario de Bienes Municipales. Patrimonio Histórico-Artístico.</p> <p><b>Transportes :</b></p> <p>Transporte público y Taxis.</p>	

<p>Recursos Humanos, Régimen Interior, Seguridad Ciudadana, Tráfico y Movilidad</p>	<p><b>Recursos Humanos:</b>  Reclutamiento, oferta de empleo público, bases y pruebas de selección.  Gestión empleados municipales.  Plantilla y catálogo o relación de puestos de trabajo.  Seguridad e higiene, prevención de accidentes y salud laboral.  Negociación con los órganos de representación sindical.  Cumplimiento de las normas laborales (control de presencia, incompatibilidades, etc.).  <b>Calidad :</b>  Implantación de un sistema de calidad.  Mejora de los procesos  Cartas de Servicio</p>	<p><b>Seguridad Ciudadana, Tráfico y Movilidad:</b>  Coordinación de las actuaciones policiales en materia de seguridad pública.  Informes técnicos que sean requeridos en tiempo y forma.  Junta Local de Seguridad.  Aparcamientos públicos y privados, y de retirada de vehículos.  Ordenación y planificación de la red viaria, en materia de tráfico y circulación.  <b>Agrupación de Voluntarios de Protección Civil:</b>  Coordinación de las actuaciones de los voluntarios.  Coordinación con la Policía Local.  Mantenimiento de los medios materiales asignados a la Agrupación</p>	<p>Policía Local  Voluntariado</p>
<p>Sectores Productivos  Consumo y Salud pública  Medio Ambiente y Desarrollo sostenible  Energías y NNTT</p>	<p><b>Agricultura, ganadería y agua:</b>  Desarrollo y mejora de las actividades agrícolas del término municipal.  Convenios de colaboración con las asociaciones agrícolas y ganaderas.  Recursos hídricos  <b>Industria:</b>  Infraestructuras y Servicios.  Gestión del Polígono Industrial  <b>Comercio, Consumo, y Mercados:</b>  Mercados y plaza de abastos.  Asociaciones de usuarios y comerciantes.  Promoción y fomento del comercio O.M.I.C.  Consumidores y Usuarios  <b>Salud pública:</b>  Licencias de aperturas de establecimientos de su competencia.  Denuncias alimentarias y respecto de animales.  Control de las características higiénico-sanitarias del espacio urbano.  Campañas dirigidas a la protección de la salud</p>	<p><b>Medio Ambiente:</b>  Protección y conservación de la flora y la fauna del Municipio.  Impacto Ambiental.  Eco-parque.  Agenda 21 Local.  <b>Planificación y desarrollo sostenible:</b>  Planeamiento de iniciativa municipal.  Fiscalización del planeamiento de iniciativa privada.  Dirección de obras que se le encomiende.  Supervisión municipal de obras  Coordinación seguridad y salud en las obras municipales.  <b>Energías Alternativas:</b>  Agencia Energética.  Promoción del ahorro energético en alumbrado público, edificios municipales, ámbitos doméstico comercial y en el transporte público.  Potenciación de las energías renovables</p>	<p>Centro de Desarrollo Local  Oficina OMIC</p>

	<p>pública.</p> <p><b>Turismo:</b> Planificar la actividad turística Desarrollo de actividades para turistas y residentes</p>	<p><b>Nuevas Tecnologías:</b> Plan de Sistemas de Información Municipal. Normalizar el entorno tecnológico municipal. Material informático.</p>	
<p>Bienestar Social, Voluntariado, Inmigración, Personas Mayores, Atención a la Diversidad y a la Discapacidad, Programas Europeos</p> <p>Igualdad de oportunidades</p>	<p><b>Bienestar Social y participación:</b> Relación de los Centros de Servicios sociales y recursos sociales existentes. Atención al marginado. Pobreza y mendicidad. Minorías. Inmigrantes. Minusválidos. Barreras arquitectónicas. Droga y alcoholismo Programas de Garantía Social. Servicio de ayuda a domicilio. Servicio de Personas Mayores. Centro de Día. Residencia Servicio jurídico mujer.</p>	<p><b>Mujer e Igualdad de oportunidades:</b> Apoyo a la mujer, en colaboración con Bienestar Social. Programas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Acciones de incorporación social y laboral de la mujer, en colaboración con Bienestar Social.</p>	<p>Centro de Servicios Sociales</p>
<p>Deportes/juventud</p> <p>Cultura</p> <p>Festejos</p> <p>Participación Ciudadana, relaciones vecinales y asociacionismo</p>	<p><b>Deporte:</b> Promoción y desarrollo de las actividades deportivas en el Municipio. Deporte municipal y escolar. Mantenimiento de las instalaciones deportivas. Colaboraciones con entidades deportivas. Ciudad Deportiva.</p> <p><b>Juventud:</b> Programas municipales de Juventud. Inserción de los jóvenes en la vida social activa. Consejo de la Juventud y las Asociaciones Juveniles de la ciudad. Centro de Recursos para la Juventud. Tiempo libre. Participación juvenil</p> <p><b>Participación Ciudadana:</b> Relación con asociaciones existentes Voluntariado social.</p>	<p><b>Fiestas:</b> Fiestas de Barrios, Tradicionales y Oficiales que se celebren en la ciudad. Entidades festeras. Concursos con motivo de las Fiestas de la ciudad.</p> <p><b>Cultura:</b> Administración y gestión de las bibliotecas públicas municipales. Organización de actividades de fomento de la lectura. Organización de actividades de investigación bibliográfica sobre la historia del municipio. Programas y actividades de difusión cultural. Gestión de actividades de animación socio-cultural. Universidad Popular Escuela Municipal de Música</p>	

<p>Acción social</p> <p>Educación y Formación</p> <p>Salud Pública y Sanidad,</p> <p>Fomento y Empleo, Desarrollo Económico</p>	<p><b>Educación/Formación ocupacional y continua:</b>  Gestión de las actividades escolares y extraescolares.  Programas de difusión educativa.  Programas formativos de inserción socio- laboral.  Consejo Escolar Municipal.  Convocatorias de premios, concursos y becas.  Convenios de formación y prácticas.  <b>Desarrollo local, Empleo y Fomento:</b>  Creación de nuevas empresas.  Impulsar proyectos europeos en el ámbito del empleo.  Control de las empresas municipales.  Plan de Empleo 2007-20011</p>	<p><b>Desarrollo Económico:</b>  Gestión de servicios públicos.  Subvenciones para el fomento de la pequeña y mediana empresa.  Inserción laboral de jóvenes, mujeres y sectores desfavorecidos.  Escuelas Taller y Casas de Oficio  Programas Europeos</p>	<p>Servicio alerta</p> <p>Servicio a la inmigración</p> <p>Centro de Desarrollo Local</p>
---	--	---	---

**Cuadro 6. Mecanismos de intervención y actuación**

ENTIDADES SUPRALOCALES	ENTIDADES LOCALES	REPRESENTACIONES	ÁMBITOS	INSTITUCIONALES	TRANSVERSALES	SOCIALES	ASUNTOS
<b>Comarcas</b>	<b>Corporación</b>	<b>Representaciones</b>	<b>Intervención local</b>				
Sanidad Especializada Hospitales	Concejalías	Vecinales (barrios)	Colectivos específicos	Corporación (Pleno)	Servicios Sociales	Consejo Social Local	Banco Vivienda Local
UTS	Agencias de desarrollo Local	Voluntariado	Infancia	Gabinete Técnico	Educación		FP ocupacional y continua local
Consejos comarcales de Empl. Y Educ.	Gerencia de Urbanismo y vida	Empresariales	Mujer		Empleo		Inclusión social colectivos
Mancomunidades de servicios	Consumo	Comerciales	Mayores		Vivienda		Voluntariado social
	Hogares (residencias, pensionistas..)	Festivo-culturales	Inmigración		Colectivos		
	Polígonos industriales	Mujer/juventud/ mayores	Vivienda				
	Gestión de residuos	Inmigrantes	Educación infantil y obligatoria				
	Centros de Salud	Padres/madres (Ed.)	Desempleo				
		Discapacitados	Integración / Exclusión social				
			Deportes				
			Cultura				
			Consumo				

Fuente: elaboración propia

#### **4. Un modelo para armar.**

En conclusión, consideramos que, a falta de establecer el mecanismo propio para reconvertir en cuantitativo lo cualitativo en relación a la existencia o no de grados de transversalidad local, éstos tendrían que estar relacionados con la existencia o no de una instrumentalización sobre las existencia de mecanismos (institucionales y protocolarios), de intervención y actuación relacionados en el anterior cuadro 6.

El trabajo final pues, sería:

- el de evaluar el número de Corporaciones Locales promedio que cuentan con instituciones y protocolos transversales en el sentido referido,

- evaluar seguidamente las actuaciones realizadas por las mismas y bajo sus protocolos,

- determinar un indicador, también promedio, de existencia y comparabilidad de la mencionada transversalidad.

En definitiva, un modelo todavía para y por armar.

#### **5. Bibliografía**

CARRASCO, N., SAMANIEGO, M. y DURÁN, T. (2009). ¿Indicadores de desarrollo? Alcances antropológicos en torno a los procesos de medición y control del desarrollo social y cultural. DAAPGE, 12: 1-14.

CHACÓN MATA, A. (2010). La justiciabilidad de los derechos económicos, sociales y culturales a través del desarrollo de indicadores: avances concretos en la organización de las Naciones Unidas. Ciencias Económicas, 28 (2): 13-45.

GUTIERREZ, J. y POZO, M.T. (2006). El uso de indicadores de sostenibilidad cualitativos en el campo del medio ambiente. Iberoamérica Forum: qualitative social Research, 7 (4), art. 33.