

**GLOSARIO DE HERRAMIENTAS
PARA LA INNOVACION LOCAL.**



**tokiko
berrikuntza
agenda
de innovación
local**



"Todo es muy difícil antes de ser sencillo".

Thomas Fuller (1609-1661); clérigo y escritor inglés.



INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. HERRAMIENTAS.....	6
2.1. AGENDA DE INNOVACION LOCAL (AIL).....	6
2.2. CAJEROS CIUDADANOS.....	7
2.3. CARTAS DE SERVICIOS.....	8
2.4. CUADRO DE MANDO.....	9
2.5. DIAGRAMAS DE FLUJO O FLUJOGRAMAS.....	10
2.6. E-ADMINISTRACION - ADMINISTRACION ELECTRONICA.....	11
2.7. EQUIPO DIRECCION.....	12
2.8. GESTOR DE EXPEDIENTES.....	13
2.9. HERRAMIENTAS 2.0.....	14
2.10. MANUAL DE ACOGIDA.....	15
2.11. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	16
2.12. MANUAL DE TRANSFERENCIA.....	17
2.13. MANUAL DEL ALCALDE Y CONCEJAL.....	18
2.14. MARCA CIUDAD.....	19
2.15. MEMORIA DE GESTION.....	20
2.16. PARTICIPACION CIUDADANA.....	21
2.17. PLAN DE FORMACION.....	22



2.18.	PLAN DE GESTION.....	23
2.19.	PLAN DE LEGISLATURA.....	24
2.20.	PLAN ESTRATEGICO.....	25
2.21.	SAC/OIC.....	26
2.22.	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	27
2.23.	TRABAJO EN EQUIPO	28



1. INTRODUCCION.

Este Glosario de Herramientas para la Innovación Local nace como consecuencia directa del desarrollo de las **Agendas de Innovación Local. (AIL)**, iniciativa que **EUDEL** (Asociación de Municipios Vascos) despliega en colaboración con el **Gobierno Vasco y Diputaciones Forales** en su apuesta por la innovación como estrategia para conducir a Euskadi hacia la segunda transformación económica.

La AIL tiene por objeto “**promover la innovación sistemática en las formas de gobierno y en la prestación de servicios de las administraciones locales vascas**” creando, a su vez, un entorno que facilite el avance de las mismas en clave de apertura y de aportación de valor público.

Así las cosas, gracias a la implantación de las Agendas de Innovación Local en diferentes municipios de nuestra Comunidad Autónoma se ha detectado, entre otras, la **necesidad de universalizar y socializar determinadas Herramientas** que algunos de los Ayuntamientos identifican como necesarias y efectivas (por haberse implantado y contrastado ya su eficacia y eficiencia en otros Ayuntamientos) en el camino de la Innovación.

Contando con las **experiencias y materiales desarrollados por algunos de los Ayuntamientos** que han implantado las Herramientas que hemos identificado como necesarias y efectivas hemos elaborado este Glosario con el objetivo de que los Ayuntamientos y Mancomunidades dispongan de un **documento que les acerque a ellas y les sirva de ayuda y orientación, accesible y de fácil comprensión para si lo desean poder iniciar un proceso para su implantación.**

En el Glosario por orden alfabético se recogen **21 Herramientas**, ofreciendo para cada una de ellas su **definición**, las **referencias** tanto legales como documentales así como de **buenas prácticas**, el **material de apoyo** generado por EUDEL y la Iniciativa AIL, así como las **actividades** desarrolladas y a desarrollar o promover por EUDEL y la AIL en relación a la propia Herramienta. Esta guía está conformada como documento navegable que mediante links permite el acceso al recurso referenciado desde el elemento referenciador.

2. HERRAMIENTAS

<p>2.1</p> <p>AGENDA DE INNOVACION LOCAL (AIL)</p>	<p>Definición</p>	<p>La Agenda de Innovación Local (AIL) es una iniciativa liderada por EUDEL y respaldada por el Gobierno Vasco y las tres Diputaciones Forales (Álava, Bizkaia y Gipuzkoa) que tiene por objeto incorporar a los municipios vascos a la estrategia compartida por el conjunto de personas y entidades que trabajan en la promoción de la innovación en Euskadi.</p>
	<p>Referencias y Buenas Prácticas</p>	<p>Aia, Amorebieta-Etxano, Amurrio, Ataun, Balmaseda, Beasain, Berango, Elgoibar, Ermua, Etxebarri, Irun, Legazpi, Mancomunidad del Txorierrri, Mendaro, Muskiz, Orio, Portugalete, Sopelana, Tolosa, Ugao-Miraballes</p>
	<p>Material de apoyo</p>	<p>Soporte AIL</p>
	<p>Actividades</p>	<p>Plan de Trabajo AIL</p>

2.2 CAJEROS CIUDADANOS (oficinas electrónicas)	Definición	<p>Servicios telemáticos a disposición de la ciudadanía, en formato de cajeros automáticos, que algunos Ayuntamientos ofrecen como canal de prestación de servicios.</p> <p>En forma de autoservicio se facilita a la ciudadanía el acceso a información, servicios municipales y gestiones administrativas las 24 horas del día los 365 días del año.</p>
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>Bilbao (Bilbao Click)</p> <p>Basauri</p> <p>Donostia- San Sebastian (Udalinfo):</p> <p>Gijón.</p> <p>Vitoria- Gasteiz</p>
	Material de apoyo	<p>Convenio suscrito entre EUDEL y Fundación Europea para la Sociedad de la Información y la Administración Electrónica.</p>
	Actividades	<p>Jornada de información sobre el uso de nuevas tecnologías para gestiones administrativas automatizadas e interacción con la ciudadanía. (11 Nov. 2010) Organizada por EUDEL y Fundación Europea para la Sociedad de la Información y la Administración Electrónica.</p> <p>Benchmarking promovido por EUDEL a través de la iniciativa AIL.</p>

2.3 CARTAS DE SERVICIOS	Definición	<p>La Carta de Servicios es un documento que recoge los compromisos que un determinado servicio asume frente a la ciudadanía. Así mismo, facilita información sobre las principales características del servicio e indica los derechos y deberes de las personas que los utilizan.</p> <p>Una Carta de Servicios implica, así mismo, una sistemática de gestión y seguimiento de los compromisos adquiridos.</p>
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>UNE 93200:2008 Cartas de Servicios. Requisitos. Reglamento particular de la marca AENOR de servicio certificado para Cartas de Servicio RP A58.01</p> <p>Guía para el desarrollo de Cartas de Servicio. Ministerio de Administraciones Públicas (2006).</p> <p>Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.</p> <p>Manual de Elaboración de Cartas de Servicios de la Junta de Andalucía (2004).</p> <p>Algunos de los ayuntamientos que disponen de Cartas de Servicio son: Arrigorriaga, Bakio, Bermeo, Bilbao, Getxo, Irún, Markina, Vitoria.</p>
	Material de apoyo	<p>Cartas de Servicio. Guía para su elaboración. EUDEL.</p>
	Actividades	<p>Taller para la elaboración de Cartas de Servicio. EUDEL. (En proyecto)</p> <p>Actividades de benchmarking. EUDEL.(En proyecto)</p>

2.4 CUADRO DE MANDO	Definición	<p>Sistema de control de gestión compuesto por indicadores que tienen como función facilitar de manera periódica a los responsables municipales la información objetiva, precisa y relevante sobre la actividad que desarrolla la Institución en forma de medida estadística, permitiendo comparar su evolución, para en su caso poder tomar las medidas correctivas necesarias.</p>
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>Cuadro de Mando Integral. Robert S. KAPPLAN –David P. Norton. 1997. Ediciones Gestión 2000.</p> <p>Sistema de Indicadores. Módulo 2. Guía de gestión por Objetivos para los Ayuntamientos de Gipuzkoa. Diputación Foral de Gipuzkoa.</p> <p>Propuesta de indicadores básicos de Gestión de servicios Públicos locales. Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autonòmics i Locals. Barcelona, septiembre 2003.</p> <p>El cuadro de mando integral en la administración pública : el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès Jordi Turull i Negre Gerente del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès, Carlos Vivas Urieta Director del Àmbito de Gestión de Promoción Económica y Hacienda del Ayuntamiento de Sant Cugatdel Vallès.</p> <p>IVAP Control de gestión e indicadores en servicios y Proyectos locales © Albert Gadea Material complementario del programa avanzado de dirección pública local 2008. Sesión 6 (modulo 2): políticas públicas locales Bilbao, abril 2008</p> <p>“Manual del Sistema de Indicadores de Gestión Integral Municipal en la Provincia de Badajoz”</p> <p>Ayuntamientos de : Irun, Sant Cugat del Vallés., Getafe</p>
	Material de apoyo	<p>Guía para la elaboración de cuadros de mando para Ayuntamientos. (En proyecto)</p>
	Actividades	<p>Benchmarking. EUDEL-AIL. Visita a Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés el 16 de diciembre de 2010.</p> <p>Taller para la elaboración de Cuadros de Mando. EUDEL. (En proyecto)</p> <p>Actividades de benchmarking. EUDEL.(En proyecto)</p>

2.5 DIAGRAMAS DE FLUJO O FLUJOGRAMAS	Definición	Descripción gráfica de un conjunto de actividades que se relacionan entre si y utiliza símbolos normalizados, reconocidos de manera internacional.
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>Guía para una gestión basada en procesos. Euskalit</p> <p>El enfoque basado en procesos. David Hoyle y John Thompson. AENOR (2005).</p> <p>Mejora continua de procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas. Galloway, D. Ed. Gestión 2000 (2002).</p> <p>Diversos ayuntamientos utilizan los diagramas de flujo o flujogramas, ya sea en el marco de la gestión por procesos o en la revisión y sistematización de sus procedimientos y trámites.</p> <p>Algunos ejemplos son: Bilbao, Bermeo, Donostia- San Sebastián, Ermua, Getxo, Irún, Vitoria-Gasteiz.</p>
	Material de apoyo	Manual de procedimientos administrativos. Guía para su elaboración. AIL.
	Actividades	<p>Taller metodología para la elaboración de un Manual de Procedimientos. AIL-EUDEL (en proyecto)</p> <p>Actividades de benchmarking. AIL-EUDEL</p>

<p>2.6</p> <p>E- ADMINISTRACION/ ADMINISTRACION ELECTRONICA</p>	<p>Definición</p>	<p>La Comisión Europea de la UE la define de la siguiente forma: “La Administración electrónica es el uso de las TIC(tecnología de la información y la comunicación) en las Administraciones Públicas, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas”</p>
	<p>Referencias y Buenas Prácticas</p>	<p>Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.</p> <p>Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, por el que se desarrolla parcialmente la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.</p> <p>Legislación de la UE</p> <p>Ciudadanía y la necesidad de una Administración en red', RAMILO ARAUJO, M. C. (2005) en <i>Revista Vasca de Administración Pública</i>, nº 72 (mayo-agosto), pp. 319-347.</p> <p>El desarrollo del gobierno electrónico en los municipios del País Vasco', CASILLAS, I.; MESA, A. y RAMILO, M. C. (2004) en <i>Mediateka: Cuadernos de Medios de Comunicación</i>, nº 11, pp. 95-107.</p> <p>Manual practico de supervivencia en la administración electrónica. Alberto López Tallón:</p> <p>Fundación BiscayTik</p> <p>Bilbao. Ordenanza de Administración Electrónica</p>
	<p>Material de apoyo</p>	<p>Guía para la implantación y desarrollo de la e-administración en la Administración Local. (En proyecto)</p>
	<p>Actividades</p>	<p>Curso e-gobernanza. EUDEL-IVAP.2010.</p> <p>Talleres para la implantación de la e-administración. Barnetegis tecnológicos organizados por el Departamento Industria, Turismo y Comercio del Gobierno Vasco a través de la Sociedad Pública : SPRI.</p> <p>Benchmarking EUDEL-AIL.</p>

2.7 EQUIPO DIRECCION	Definición	<p>Es un órgano de coordinación y dirección presidido por la Alcaldía y compuesto por miembros del equipo de gobierno (en su caso) y personal municipal con responsabilidades de dirección en las Áreas o Departamentos en que se estructura el ayuntamiento.</p> <p>Su principal función es la coordinación de la acción municipal y el seguimiento de las políticas aprobadas por el equipo de gobierno, especialmente aquellas que tienen un marcado carácter transversal. Todo ello, independientemente de que estas estén configuradas en un Plan de Acción Municipal, de Legislatura o Estratégico.</p>
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>Guía de Gestión por Objetivos para los Ayuntamientos de Gipuzkoa. Módulo 6: Soporte organizativo y de gestión. Diputación Foral de Gipuzkoa (2007).</p> <p>Los escenarios de la gestión pública local del siglo XXI. Francisco Longo y Tamyko Ysa (eds.). Escuela de Administración Pública de Catalunya (2008).</p> <p>Entre los ayuntamientos que tienen estructurado su funcionamiento en torno a un equipo de dirección, podemos mencionar los casos de Ermua, Irún, Tolosa. Referencias fuera del País Vasco pueden ser los ayuntamientos de Aspe, Alcobendas, Badalona, Catarroja, Espluges de Llobregat o San Cugat.</p>
	Material de apoyo	
	Actividades	<p>Curso de Dirección Pública Local. EUDEL e IVAP.</p>

	Definición	<p>Herramienta electrónica corporativa concebida para facilitar la gestión integral del ciclo de vida de los expedientes administrativos posibilitando en todo momento su seguimiento y control. Sus funcionalidades son posibilitar :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la informatización e integración de todo el expediente administrativo con sus documentos necesarios de manera racional, y ordenada , • el diseño o el rediseño del circuito de tramitación con una herramienta visual (WorkFlow) • la automatización los procedimientos para su ofrecimientos por canales telemáticos dando cumplimiento a lo previsto en la Ley 11/2007 de Acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. • la interoperabilidad • la simplificación y racionalización de los procedimientos administrativos, agilizando su tramitación y por lo tanto ofreciendo un mejor servicio a la ciudadanía
<p>2.8</p> <p>GESTOR DE EXPEDIENTES</p>	Referencias y Buenas Prácticas	<p>Norma ISO 15489, de Sistemas de gestión de documentos. Norma ISO 14721, de Sistemas de gestión de documentos electrónicos de archivo.</p> <p>MoReq (Modelo de Requisitos para los sistemas de gestión de documentos electrónicos de archivo).</p> <p>Normas internacionales de descripción archivística ISAD (G) y, en su caso, ISAAR-CPF.</p> <p>Ayuntamientos de :</p> <p>Bilbao, Donostia-San Sebastián, Ermua, Getxo, Irun, Vitoria-Gasteiz, Beasain.</p> <p>Fundación BiskayTIK Sistema Integral para la gestión municipal.</p> <p>Informatika Zerbitzuen Foru Elkarte - Sociedad Foral de Servicios Informáticos S.A. (Izfe S.A.) Gestor de Expedientes</p>
	Material de apoyo	
	Actividades	<p>Curso Metodología para digitalización de procesos. Eudel-IVAP 2010. Actividades Benchmarking. EUDEL</p>

<p>2.9</p> <p>HERRAMIENTAS 2.0</p>	<p>Definición</p>	<p>Son aquellas herramientas informáticas orientadas a la colaboración y la interacción a través de Internet.</p> <p>Son un instrumento para una comunicación participativa que facilita no solo la expresión de quién promueve un página web concreta, sino la de cualquiera que la visite.</p> <p>Suelen agruparse bajo la denominación Web 2.0. Algunos ejemplos son los Blogs, las Wikis, Facebook, Linkdin, Twenti, Scribd, Sladeshare, Google docs...</p>
	<p>Referencias y Buenas Prácticas</p>	<p>Blog del Ayuntamiento de Barcelona.</p> <p>El ayuntamiento de Gijón utiliza Twitter para informar sobre acontecimientos de interés.</p> <p>El Ayuntamiento de Vitoria utiliza Twitter para informar del tráfico.</p> <p>El Ayuntamiento de Pasaia usa Google Maps en su web.</p> <p>Canal oficial del Ayuntamiento de Getafe en YouTube.</p> <p>El Ayuntamiento de San Bartolomé usa SlideShare para promocionar sus planes.</p> <p>El Ayuntamiento de Vitoria - Gasteiz incluye opciones para compartir la información de sus fichas guía en Facebook, Twenty, Delicious, Menéame y Aupatu. En Facebook podemos encontrar también al Alcalde de Tolosa y Presidente de EUDEL, Jokin Bildarratz, o a los ayuntamientos de Leioa, Vitoria y Zarautz.</p> <p>Blog del Plan para la Innovación Pública del Gobierno Vasco.</p> <p>En la página web “Blogosfera Pública” se puede encontrar una relación de “quién es quién” en ella y, en consecuencia en el uso de herramientas 2.0. <u>Ranking de la blogosfera pública.</u></p>
	<p>Material de apoyo</p>	<p>Catálogo de herramientas 2.0 para la gestión municipal. EUDEL – AIL.</p>
	<p>Actividades</p>	<p>Barnetegis tecnológicos organizados por el Departamento Industria, Turismo y Comercio del Gobierno Vasco a través de la Sociedad Pública : SPRI</p> <p>Actividades de benchmarking. EUDEL.</p>

2.10 MANUAL DE ACOGIDA	Definición	<p>Documento elaborado para hacer fácil la acogida e integración de las personas de nueva incorporación consiguiendo su mejor adaptación y socialización a la organización. En ellos se ofrecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • los conocimientos necesarios sobre el Municipio, • la Institución, su organización y funcionamiento, tanto a nivel político como funcional, • información socio laboral (calendario, horarios, vacaciones, retribuciones, servicio médico, prestaciones sociales, prevención de riesgos laborales, normas de convivencia básicas, el puesto de trabajo, el lugar de trabajo, medios a su disposición...) • y quién es la persona que le va a tutelar durante el periodo de incorporación.
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>Alcobendas, Llanes, Madrid, Móstoles.</p>
	Material de apoyo	<p>Manual de acogida. Guía para su elaboración. AIL – EUDEL (en proyecto)</p>
	Actividades	<p>Actividades de benchmarking. EUDEL.</p>

<p>2.11</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Definición</p>	<p>El Manual de procedimientos administrativos de un Ayuntamiento es el documento en el que de manera ordenada y sistemática se recoge la información fundamental de cada uno de sus procedimientos administrativos: su significado, quién lo puede solicitar, la documentación a aportar, por qué canales se puede tramitar, las obligaciones económicas que se derivan, el plazo de tramitación, y el marco legal que lo soporta, facilitando, en su caso, los modelos de documentos necesarios para su cumplimentación.</p>
	<p>Referencias y Buenas Prácticas</p>	<p>Arrigorriaga,</p> <p>Beasain,</p> <p>Bilbao,</p> <p>Donostia- San Sebastián,</p> <p>Durango,</p> <p>Ermua,</p> <p>Getxo,</p> <p>Irun,</p> <p>Vitoria-Gasteiz,</p> <p>Alcobendas,</p> <p>Onda,</p> <p>Zaragoza,</p> <p>Catálogo de Procedimientos Administrativos Municipales de la Generalitat Valenciana.</p> <p>Manual reducción cargas administrativas para la Administración Local. FEMP.</p>
	<p>Material de apoyo</p>	<p>Manual de Procedimientos Administrativos. Guía para su elaboración. (AIL 2010)</p>
	<p>Actividades</p>	<p>Taller metodología para la elaboración de un Manual de Procedimientos. AIL-EUDEL (en proyecto)</p> <p>Actividades de benchmarking. AIL-EUDEL</p>

<p style="text-align: center;">2.12</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE TRANSFERENCIA</p>	Definición	<p>Documento que recoge la información más significativa del Ayuntamiento que el equipo de gobierno saliente facilita al equipo de gobierno entrante, así como indicaciones y sugerencias para el inicio del nuevo periodo legislativo.</p> <p>El Manual de Transferencia permite conocer al detalle el estado de situación del Ayuntamiento destacando los aspectos significativos de su pasado, presente y futuro predecible, tanto a nivel económico-financiero, presupuestario, contractual, judicial, laboral, social, etc...</p>
	Referencias y Buenas Prácticas	No existen referencias conocidas. Se trata de una experiencia innovadora y pionera.
	Material de apoyo	Manual de Transferencia. Guía para su elaboración. EUDEL. (Proyecto 2011)
	Actividades	Proyecto Acogida. Jornada presencial para nuevos Alcaldes y Concejales. EUDEL (Proyecto 2011)

<p>2.13</p> <p>MANUAL DEL ALCALDE Y CONCEJAL</p>	<p>Definición</p>	<p>Documento de consulta para Alcaldes y Concejales que ofrece respuestas en relación a las principales cuestiones relacionadas con la gestión municipal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • información sobre la Organización y funcionamiento de las Corporaciones Locales, • la Contratación en el sector público, • los Presupuestos Municipales, • el planeamiento urbanístico...
	<p>Referencias y Buenas Prácticas</p>	<p>Udal Gida (2008) / Guía Local (2008)(IVAP) Ed. en bilingüe. Año Ed.: 2008 ISBN: 978-84-7777-321-4</p> <p>Federación Navarra de Municipios y Concejos Nafarroako Udal Eta Kontzejuen Federazioa Curso sobre administración local para nuevos corporativos.</p> <p>Manual del Alcalde. Diputación de Valladolid</p> <p>Guía del Concejál. Diputación de Valladolid.</p> <p>Manual del Alcalde. Diputación de Valencia</p> <p>Guía de los Ayuntamientos.info</p>
	<p>Material de apoyo</p>	<p>Manual de Acogida para nuevos Alcaldes y Concejales. EUDEL (Proyecto 2011)</p>
	<p>Actividades</p>	<p>Proyecto Acogida. Jornada presencial para nuevos Alcaldes y Concejales. EUDEL (Proyecto 2011)</p>

2.14 MARCA CIUDAD	Definición	Signo de identificación, diferenciador, de reconocimiento y posicionamiento del municipio basado en sus valores y servicios, obtenido tras el desarrollo de un proceso participativo impulsado desde el Ayuntamiento.
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>MARCA CIUDAD. Toni Puig. Ed. Paidós (2009).</p> <p>Creación de una Marca Ciudad. Antonio Martínez Gómez. Madrid 2006</p> <p>Arrigorriaga, Balmaseda, Bilbao, Irun, Vitoria- Gasteiz Gijón.</p>
	Material de apoyo	
	Actividades	<p>Taller City Marketing dentro del programa avanzado de Dirección Pública Local. EUDEL-IVAP</p> <p>Benchmarking. EUDEL-AIL</p>

2.15 MEMORIA DE GESTION	Definición	<p>Documento que recoge la información más significativa de la gestión municipal realizada durante el periodo que la Memoria abarca. Además de la Memoria de Gestión municipal pueden realizarse Memorias de Gestión para cada Servicio, Unidad, Departamento o cualquier otra entidad con capacidad de gestión suficiente.</p>
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>Guía de Gestión por Objetivos para los Ayuntamientos de Gipuzkoa.. Diputación Foral de Gipuzkoa (2007).</p> <p>Memoria de Gestión del Ayuntamiento de Gijón.</p> <p>Memoria de Gestión del Ayuntamiento de Pamplona.</p> <p>Memoria de Gestión del Ayuntamiento de Jérica (Castellón).</p> <p>Memoria de Legislatura del Ayuntamiento de Getxo. 2007</p> <p>Memoria Servicios Sociales Ayuntamiento de Hondarribi.</p>
	Material de apoyo	<p>Udal Gida (2008) / Guía Local (2008)(IVAP) Ed. en bilingüe. Año Ed.: 2008 ISBN: 978-84-7777-321-4</p>
	Actividades	<p>Taller sobre gestión municipal para corporativos. EUDEL. (En proyecto)</p>

2.16 PARTICIPACION CIUDADANA	Definición	<p>Complemento al sistema de representación popular establecido a través de los partidos políticos y agrupaciones electorales que ofrece otro canal de Integración de la ciudadanía a nivel individual o colectivo en los procesos de conformación de la voluntad de las Corporaciones Locales.</p>
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>RAMILO ARAUJO, M.C. (2006): 'Ciudadanía y participación digital. Un estudio sobre los mecanismos de participación ciudadana basados en Internet en los ayuntamientos vascos' en COTINO, Lorenzo (2006): <i>Democracia, participación y voto a través de las nuevas tecnologías</i>, Granada: Editorial Comares (pp. 181-207).</p> <p>Gobernabilidad Local y Participación Ciudadana. Notes de Treball 8. Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autonòmics i Locals.</p> <p>La participación ciudadana en el ámbito local Fernando Pindado. Abril 2004</p> <p>Bilbao Reglamento de Organización de los Distritos y la Participación Ciudadana.</p> <p>Donostia, Plan de Participación ciudadana Reglamento de Participación ciudadana Espacios de participación estable</p> <p>Vitoria-Gasteiz. Reglamento de Participación Ciudadana.</p> <p>Getxo Participación Ciudadana Programa Auzoz Auzo</p> <p>Laudio Asambleas de Barrio</p>
	Material de apoyo	<p>¿Cómo realizar un proceso participativo de calidad? Guía práctica. Eudel</p>
	Actividades	<p>Benchmarking. EUDEL-AIL.</p>

2.17 PLAN DE FORMACION	Definición	<p>Documento de la organización en el que partiendo de un diagnóstico de necesidades se planifica la formación de sus miembros para un periodo de tiempo con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para el desempeño de las funciones encomendadas o previstas encomendar tras el periodo formativo con eficacia y eficiencia.</p> <p>Un Plan de Formación debe identificar los objetivos a conseguir, destinatarios, las acciones formativas, y el presupuesto de ejecución.</p>
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>Plan de Formación del Instituto Vasco de Administración Pública: IVAP.</p> <p>Plan de Formación EUDEL.</p> <p>EUDEL-IVAP Plan de Formación 2010.</p> <p>Plan de Formación Ayuntamiento de Getxo.</p> <p>Plan de Formación Ayuntamiento de Madrid</p>
	Material de apoyo	
	Actividades	<p>Taller para el diagnóstico de necesidades formativas y elaboración de un Plan de Formación. En proyecto)</p> <p>Programación Plan de Formación EUDEL</p> <p>Programación Plan de Formación IVAP</p> <p>Programación Plan de Formación EUDEL-IVAP</p>

<p>2.18</p> <p>PLAN DE GESTION</p>	<p>Definición</p>	<p>El Plan de Gestión es el documento que recoge los objetivos, proyectos, acciones y actividades a desarrollar durante el año (tanto si requieren de consignación presupuestaria como si no), indicando los responsables de su desarrollo, las fechas de referencia para su realización y el presupuesto consignado para cada uno de ellos, en su caso.</p> <p>Ha de ser coherente con el Plan Estratégico y de Legislatura, en caso de que existan, constituyendo un instrumento básico para el despliegue de estos planes al día a día de la organización. Así mismo, el Plan de Gestión debe estar perfectamente articulado con el presupuesto municipal.</p>
	<p>Referencias y Buenas Prácticas</p>	<p>Guía de Gestión por Objetivos para los Ayuntamientos de Gipuzkoa. Diputación Foral de Gipuzkoa (2007)</p>
	<p>Material de apoyo</p>	<p>Plan de Legislatura y Plan de Gestión Municipal. Guía para su elaboración. EUDEL (En proyecto)</p>
	<p>Actividades</p>	<p>Taller sobre gestión municipal para corporativos. EUDEL. (En proyecto)</p> <p>Actividades de benchmarking. EUDEL</p>

2.19 PLAN DE LEGISLATURA	Definición	<p>El Plan de Legislatura, también denominado Plan de Acción Municipal, es el documento que recoge los objetivos que el equipo de gobierno se plantea alcanzar en el horizonte de la legislatura. Parte de una reflexión sobre la Misión, Visión y Valores del Ayuntamiento. A partir de ella, se identifican los grandes ejes de actuación, los objetivos estratégicos a impulsar, las estrategias a seguir para avanzar hacia ellos y las acciones, proyectos o planes de actuación que han de acometerse a lo largo de la legislatura para hacer realidad el horizonte que se desea alcanzar.</p> <p>El Plan de Legislatura incluye tanto objetivos orientados al municipio como al interior de la propia organización municipal. En el ámbito municipal ha de ser coherente con el Plan Estratégico en caso de que lo hubiera. En el ámbito interno, constituye el elemento que articula el conjunto de planes sectoriales y transversales existentes en el ayuntamiento. El proceso de elaboración presupuestaria ha de coordinarse con el Plan de Legislatura.</p>
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>Guía de Gestión por Objetivos para los Ayuntamientos de Gipuzkoa. Diputación Foral de Gipuzkoa (2007).</p> <p>Plan de Legislatura del Ayuntamiento de Getxo.</p> <p>Plan de Legislatura del Ayuntamiento de Elgoibar.</p>
	Material de apoyo	<p>Plan de Legislatura y Plan de Gestión Municipal. Guía para su elaboración. EUDEL. (En proyecto)</p>
	Actividades	<p>Taller para la elaboración del Plan de Legislatura. EUDEL. (En proyecto)</p> <p>Actividades de benchmarking. EUDEL.</p>

2.20 PLAN ESTRATEGICO	Definición	<p>El Plan Estratégico es un documento que recoge la visión de nuestro pueblo o ciudad en un periodo en torno a los 10 años, poniendo de manifiesto el modelo de pueblo o ciudad al que se aspira. Incluye tanto la perspectiva urbanística como la económica y social. Se realiza buscando una amplia participación ciudadana y el mayor consenso político y social posible.</p> <p>El Plan Estratégico incluye los objetivos y estrategias planteados para avanzar hacia el tipo de futuro deseado para el pueblo o ciudad.</p>
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>Guía de Gestión por Objetivos para los Ayuntamientos de Gipuzkoa.. Diputación Foral de Gipuzkoa (2007).</p> <p>Planificación Estratégica de Ciudades. Jose Miguel Fernández Güell. Ed. Reverté (2006).</p> <p>De la planificación a la gestión estratégica de las ciudades. Josep Maria Pascual. Elements de Debat Territorial Núm. 13 - Enero de 2001. Diputación de Barcelona.</p> <p>Plan Estratégico de Donostia - San Sebastián.</p> <p>Plan Estratégico de Irun.</p> <p>Plan Estratégico de la ciudad de Durango.</p> <p>Plan Estratégico de Legazpi “Legazpi Bai”.</p>
	Material de apoyo	<p>Plan Estratégico de Ciudad. Guía para su elaboración. EUDEL. (En proyecto)</p>
	Actividades	<p>Taller para la elaboración del Plan de Legislatura. EUDEL. (En proyecto)</p> <p>Actividades de benchmarking. EUDEL.</p>

<p>2.21</p> <p>SAC. Servicio de Atención Ciudadana</p> <p>OIAC. Oficina Información y Atención Ciudadana</p>	<p>Definición</p>	<p>Es el Servicio o la Oficina del Ayuntamiento de referencia para la ciudadanía desde la que se le ofrecen la mayor parte de servicios municipales (Información, tramitación y gestión) a través de los canales presencial, telefónico o telemático.</p> <p>Estas dependencias y sus servicios están concebidas y diseñados con una orientación y vocación clara de servicio para facilitar de una forma cómoda el acceso, la comunicación y la relación de la ciudadanía con la Administración.</p>
	<p>Referencias y Buenas Prácticas</p>	<p>Basauri, Bilbao, Bermeo, Durango, Donostia- San Sebastián, Ermua, Getxo, Irun, Vitoria-Gasteiz</p> <p>Irun</p> <p>Oficina integrada de atención al ciudadano: propuesta de creación, descentralización y oficinas virtuales. Montserrat Simón Circuns. I Curso de Dirección Pública Local. Madrid, Noviembre 2002.</p>
	<p>Material de apoyo</p>	<p>Guía para la organización de un Servicio de Atención a la Ciudadanía. EUDEL – AIL (Proyecto 2011)</p>
	<p>Actividades</p>	<p>TALLER: Aspectos clave para el desarrollo de un Servicio de Atención Ciudadana municipal IVAP-EUDEL.(Febrero 2011)</p>

2.22 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Definición	<p>Un sistema de gestión es una determinada manera de coordinar recursos y personas para el logro eficiente de los objetivos planteados. Un sistema de gestión de calidad es aquel que cumple esa función siguiendo modelos que han mostrado en la práctica su adecuado funcionamiento.</p> <p>La norma ISO 9001 y el modelo EFQM de Excelencia en la Gestión son referencias que ayudan a desarrollar sistemas de gestión de calidad. La norma ISO 9001 se centra en la gestión de procesos o servicios específicos, mientras que el modelo EFQM se enfoca a la gestión global de la organización.</p> <p>La adecuación a la norma ISO 9001 se audita y certifica, estableciendo si se cumplen o no los requisitos establecidos. El Modelo EFQM se utiliza como referente para evaluar la organización, identificar puntos fuertes y áreas de mejora y dar una puntuación entre 0 y 1000 puntos.</p>
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>Modelo EFQM de Excelencia 2010. Club Excelencia en Gestión. EUSKALIT (Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad)</p> <p>UNE-EN ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. UNE-IWA 4:2009 IN. Sistemas de gestión de la calidad.</p> <p>Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 en el gobierno local. Modelo EFQM: Ayuntamiento de Getxo (Q Plata), Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat (Sello 500+ y Premio Iberoamericano), Ayuntamiento de Alcobendas (Sello 500+ y Premio Iberoamericano). Entidades miembros de Q-EPEA. Certificación ISO 9001 en alguno de sus Servicios: Ayuntamientos de Amurrio, Bakio, Barakaldo, Bilbao, Ermua, Getxo, Irún, Oñati, Vitoria-Gasteiz y Zarautz.</p>
	Material de apoyo	<p>Guía práctica para el desarrollo de sistemas de gestión de calidad en la administración local. EUDEL (En proyecto)</p>
	Actividades	<p>Taller sobre gestión municipal para corporativos. EUDEL (En proyecto). Actividades de benchmarking. EUDEL</p>

2.23 TRABAJO EN EQUIPO	Definición	<p>Método de trabajo que implica la participación y colaboración de varias personas en el logro de unos objetivos. Promueve la implicación de las personas y crea las condiciones para compartir el conocimiento, identificar mejoras y generar innovación.</p> <p>El trabajo en equipo puede realizarse tanto dentro de una Unidad Administrativa, Departamento, Servicio,..., como de manera transversal, posibilitando así la superación de los compartimentos estancos que se generan frecuentemente en las organizaciones.</p>
	Referencias y Buenas Prácticas	<p>El trabajo eficaz en equipo 1+1=3. Michael A. West. Ed. Paidós Iberica (2003).</p> <p>Trabajo en Equipo. Nicolás Morelli.</p> <p>Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo. José Sánchez. Ed. McGraw-Hill (2007).</p>
	Material de apoyo	<p>Guía para el trabajo en equipo. EUDEL (En proyecto)</p>
	Actividades	<p>Taller de habilidades para el trabajo en equipo. EUDEL. (En proyecto)</p>

