

A

L I

Criterio 4
**Recursos,
proveedores
y alianzas**

A N

Z A S



4 a. Gestión de los recursos financieros

1. Utilizar la gestión financiera, para apoyar la estrategia y procesos de la organización, asegurando la sostenibilidad financiera
2. Elaborar una planificación financiera, acorde a la ejecución de la estrategia.

Escenario económico-financiero de legislación. Elaborado por el Área Económica paralelamente a la fase preparatoria de la orientación política de la legislación (fig. 4a.1). El PDA, además de contar con la orientación del nivel político y el escenario económico-financiero, se apoya en los niveles Directivo y Técnico para concretarlo en **Propuestas de Actuación** para su implantación y seguimiento en cada Dirección/Gerencia, que contienen los recursos económicos necesarios para desarrollarlas.

Estrategias y procesos económico-financieros. Relacionados sobre todo con la Línea Estratégica 3, **Gestión Responsable**: 1: “Estabilidad presión fiscal”, 2: “Estabilidad financiera y presupuestaria, reducción deuda” y 6: “Análisis contexto económico financiero”, “Brújula Económica”.

La planificación a corto se adecua a los objetivos a largo plazo a través del Marco presupuestario y encaje en presupuesto anual y los Planes de Tesorería (Plan de Disposición de Fondos; Plan Anual de Tesorería). El PDA establece las bases de gestión de los recursos económico-financieros, que se despliegan en partidas vinculadas a programas y proyectos (PPP).

Seguimiento de actuaciones del PDA. El Equipo de Gobierno se reúne semestralmente para la revisión de los proyectos PDA según cronogramas establecidos; coordina la Dirección de Planificación.

Elaboración del presupuesto anual. La metodología actual para la elaboración del presupuesto (fig. 4a.1) es consecuencia de una revisión y mejora realizada en los últimos años. Permite: 1) Reducir el presupuesto sin que afecte las actividades fundamentales, 2) Priorizar los recursos presupuestarios y mejorar su asignación a las actividades más rentables, 3) Mejorar el proceso de planificación estratégica, y 4) Servir de información política sobre los objetivos que se quieren alcanzar y a través de qué programas de gastos.

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	
ESCENARIO ECONÓMICO – FINANCIERO DE LEGISLATURA	
- Ingresos proyectados: ingresos corrientes y de capital estimados de acuerdo a la política fiscal, patrimonial, transferencial o financiera de la Institución. - Proyección de gastos fijos: gastos corrientes y de capital ya existentes, con origen en ejercicios anteriores. Se incluyen en el borrador de Presupuesto y se proyectan en los sucesivos presupuestos de la legislación. - Estimación de Gastos variables: saldo resultante por diferencia entre el volumen proyectado de ingresos corrientes y de capital y el volumen de gastos fijos, que garantiza el equilibrio económico-financiero. La estimación permite valorar a priori el volumen asumible de gastos nuevos para la implantación del nuevo PDA.	
PROCESO/METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	AGENTES
Elaboración y propuesta de normas, criterios y cronogramas	Intervención y Deleg. Económica
Identificación gastos fijos por Área	Intervención
Revisión y advertencia en caso de discrepancia	Direcciones de Áreas
Propuestas de actividades con justificación y previsión de coste	Direcciones de Áreas
Estado de Ingresos	Intervención
Información Económica Financiera	Intervención
Proyecto de Presupuesto	Intervención
Discusión de Presupuesto	Equipo de Gobierno
Proyecto definitivo	Ayuntamiento Pleno
Reunión por órganos de control y aprobación inicial (revisar proceso actual)	Comisión de Economía, Consejo Social de la Ciudad, Junta de Gobierno Local y Pleno

Figura 4a.1 Proceso de elaboración del presupuesto

BUENA PRÁCTICA: ALCOBENDAS SIN DEUDA
Hacer de Alcobendas una ciudad con un nivel de deuda bajo manteniendo el equilibrio presupuestario. Alcobendas es uno de los pocos ayuntamientos que no ha tenido que solicitar autorización para endeudarse. Reducción de costes. No incrementar la presión fiscal. Austeridad y gestión responsable. Análisis de los escenarios económicos. (Relacionado con los CC.FF. del M.I.: “Lograr Resultados Equilibrados” y “Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible”)

Los apartados de este Criterio también están relacionados con la Buena Práctica, Gestión responsable (ver subcriterio 1 c-5)

3. Establecer un control financiero, para asegurar que: se cumplen los objetivos, que los activos se administran adecuadamente...

Brújula Económica. Confianza económico-financiera. La Brújula Económica es un marco de información y colaboración, abierto a los G.I., para contribuir al conocimiento y seguimiento de la economía de Alcobendas y de la hacienda municipal. Ofrece una “memoria y proyección económica urbana integral”. Integra un diagnóstico económico-financiero periódico con la evolución y el posicionamiento comparado de la ciudad de Alcobendas y del propio gobierno y administración local. Esto ha hecho que las relaciones y alianzas públicas y privadas consoliden un alto nivel de confianza en la gestión económico-financiera municipal. Tiene un elevado seguimiento.

Ejemplos: calificación crediticia comparativamente alta, bajo índice de deuda, acceso fácil al crédito; aumento de domiciliaciones de tributos, incentivos fiscales, concurrencia competitiva en licitaciones, etc. Resultados en Criterio 9.

Hay dos tipos de controles, el interno y el externo. El **control interno** corresponde a la **Intervención municipal** y el **externo** corresponde a la **Cámara de Cuentas** de la Comunidad de Madrid que, a su vez, remite la información al Tribunal de Cuentas con carácter anual. La Cámara de Cuentas emite un informe de fiscalización anual (<http://www.alcobendas.org/es/cargarFichaDocumental.do?identificador=1073>). Adicionalmente, la Intervención emite un **Informe de estabilidad presupuestaria** con carácter anual en cumplimiento del artículo 16.2 del Real Decreto 1463/2007, de 2 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de la ley de estabilidad presupuestaria en su aplicación a las Entidades Locales, así como lo dispuesto en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, e informa en relación con el cumplimiento del principio de estabilidad presupuestaria del presupuesto, el cumplimiento de la Regla de Gasto y del límite de deuda.

4. Determinar los aspectos a considerar para la toma de decisiones financieras en cuanto a: la inversión, financiación...
5. Asignar recursos financieros que cubran las necesidades a corto, medio y largo plazo, para asegurar los resultados...

Aspectos que se consideran. En el marco económico, los aspectos clave para la toma de decisiones se fundamentan en la gestión responsable, es decir, la estabilidad financiera y presupuestaria y disminución de deuda pública, la priorización de los recursos, la mejora de los procesos y la transparencia. Esto se concilia con el hecho de mantener y mejorar una amplia oferta de servicios públicos, más allá de las obligaciones legales. La **financiación** de la gestión municipal proviene de **ingresos tributarios** y de **otros recursos**, como ingresos patrimoniales, subvenciones y convenios con otras administraciones y organismos. Esto permite ampliar la respuesta a las necesidades y expectativas de los receptores de los servicios, más allá de los obligatorios por ley, sin incrementar el nivel impositivo.

Asignación de recursos. Sostenibilidad. Como se ha dicho, el PDA se concreta en Propuestas de Actuación para su desarrollo y seguimiento. Estas propuestas contienen los datos económicos necesarios para desarrollar actuaciones y se contrastan con el escenario económico de legislatura. En caso de desviación negativa, se proponen diferentes escenarios para conseguir el equilibrio presupuestario. La metodología de PPP, asociada al PDA, evita presupuestos incrementalistas ya que vincula las partidas a metas y objetivos y, por tanto, a resultados concretos. El desarrollo del GPO ayuda a profundizar aún más en este concepto, programando la realización de cada actividad y los indicadores y elementos de control. Los procesos económico-financieros se adaptan a los niveles de la organización: *descentralización en la elaboración del presupuesto; Informe de sostenibilidad financiera de servicios públicos y actividades municipales requerido en Bases de Ejecución del Presupuesto General.* Los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera **incluyen:** *rendición de información económico-financiera y de personal a distintos organismos; publicación en la web municipal; publicación de los informes y estados de morosidad; implantación del sistema de fiscalización previa limitada; Plan plurianual de deuda; y planificación de “actuaciones masivas” de recaudación (embargos).*

Inversiones orientadas a la sostenibilidad. La puesta en marcha y ejecución de una estrategia para una **economía sostenible** se ha implementado de forma mayoritaria en el G-20 y la UE y también en España, con el fin de reactivar la demanda y mantener el empleo en la Administración Local. Destacamos como ejemplo el **Plan de revitalización del centro urbano**. En la nueva actuación **“En Torno al Centro”**, se invertirán 9.000.000€, de los cuales los fondos FEDER aportan 3.428.176€. Modernización del alumbrado exterior municipal, dentro del Programa de Ayudas del IDAE (Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía) con una inversión de 1.500.000€ y un ahorro en consumo anual del 70,79%. Más información en subcriterio **4 c 2-3-4**.

Buena Práctica: SERVICIOS PÚBLICOS MÁS ALLÁ DE LAS OBLIGACIONES LEGALES

El Ayuntamiento de Alcobendas presta cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de los vecinos. En la **fig. I.5** (Presentación) se detallan los principales servicios que presta, los cuales superan el ámbito mínimo competencial que marca la ley, realizando actividades adicionales o complementarias propias de otras AA.PP. pero que, en razón del criterio de proximidad y subsidiariedad, asume otras demandas como son las relativas a la educación, la cultura, la promoción de la mujer, la vivienda, la sanidad y la protección del medio ambiente.

(Asociada al Concepto Fundamental del Modelo Iberoamericano de Excelencia “Añadir valor a los clientes/ciudadanos”)

Evaluación y mejora (4 a)

Evaluación. Las estrategias y actuaciones municipales relativas a la gestión de los recursos financieros se evalúan a través de los indicadores de resultados globales específicos de los procesos económico-financieros del Ayuntamiento. Los resultados se incluyen en el Criterio 9 y muestran tendencias positivas o niveles altos y sostenidos y, sobre todo, comparaciones muy favorables a Alcobendas.

Ejemplos de actuaciones y mejoras: *Implantación de la LOEP y SF: Cumplimiento de objetivos de estabilidad presupuestaria y deuda; Elaboración del Marco Presupuestario; Nuevo aplicativo de gestión tributaria y recaudación; Implantación de la OTVA; Fondo de Contingencia Presupuestaria; Programa “APLAZA”.*

4 b. Gestión de los recursos de información y conocimientos

1. Permitir conforme al principio de transparencia que accedan a la información los usuarios y las partes interesadas

El Ayuntamiento cuenta con un **Dpto. de Planificación y Evaluación** y de un **Centro de Documentación**, para compartir conocimiento e información con usuarios internos y externos. El **Dpto. de Planificación y Evaluación** pone a disposición de empleados y usuarios externos (Intranet y Web), un catálogo que recoge la totalidad de documentos elaborados con los resultados de estudios cuantitativos y cualitativos.

El **Dpto. de Planificación y Evaluación** proporciona una serie de servicios como: *consulta y préstamo de libros y documentos, búsqueda de referencias, acceso a BB.DD., consulta de datos de otros municipios, realización estudios de evaluación social de políticas municipales e impacto social de las mismas, investigaciones, estudios e informes enfocados a conseguir un modelo de relación que acerque la institución al ciudadano, actualización del banco de datos, asesoramiento, orientación, etc.*

Acceso a los usuarios internos y externos. El modelo de sistemas y herramientas que soporta de manera integral la información y el conocimiento, establece niveles de acceso en un despliegue estructurado que cubre las necesidades internas, ofrece información para la toma de decisión ágil y oportuna, y gestiona los inputs y outputs respecto al exterior.

Canales: **1) Intranet Corporativa.** Todos los ordenadores y el 98% de los empleados tienen acceso a la Intranet corporativa, que contiene: *Información general, información de cada trabajador y acceso a aplicaciones de gestión para el trabajo de cada usuario, según su clave de acceso.* **2) Portal propio de los empleados del SAC:** *buena práctica*, para garantizar la operativa y el acceso a novedades institucionales; **3) Gestor de contenidos.** Base de datos sobre la que se articula la web municipal y el SAC, permanentemente actualizada y accesible por todos los ciudadanos, empleados municipales y demás grupos de interés. **4) Otros:** *web municipal y de patronatos, tablones de anuncios, redes sociales, revista SietediaS, revista Polideportivo, revista El Público, publicación Los veranos de Alcobendas, SAC, información telefónica 010, y Oficina Municipal de Información al Consumidor (OMIC).*

2. Estructurar y gestionar la información, transformando datos... 5. Desarrollar métodos de gestión del conocimiento

Captar, incorporar, generar y difundir la información y el conocimiento. El macroproceso **Gestión de la información, conocimiento e innovación** establece la sistemática orientada a la cobertura de las necesidades de los usuarios, mejora de la gestión, uso de la tecnología, acceso a la información, control de la documentación, diseño, desarrollo y difusión de imagen corporativa y diseño de productos y servicios o modificaciones (**fig. 4b.1**).

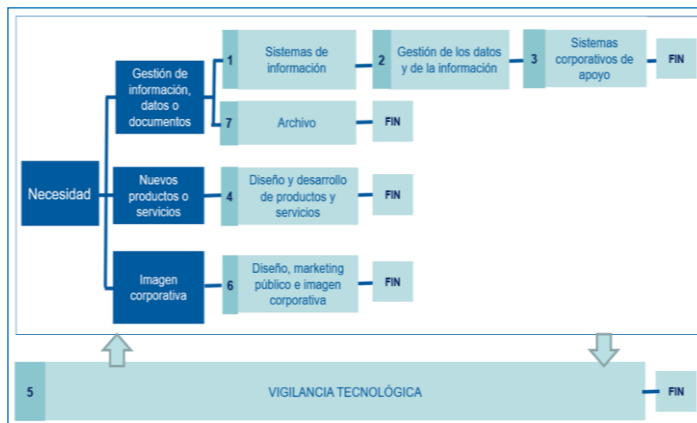


Figura 4b.1 Proceso Gestión de información, conocimiento e innovación

Bases de datos informáticas. Contenidos compartidos por distintas áreas, servicios y ciudadanos. **Ejemplos de BB.DD. e informaciones:** Gestor de Contenidos. DocuPSC: Coordinadores PSC, Gesaco, Procedimientos y manuales generales, gestión documental, Información de subvenciones, BB.DD. usuarios PMD, de Administración-compras, de organizaciones, ciudadanos y empresas, Archivo Municipal, Sugerencias y reclamaciones, Gaceta, etc.

Procedimientos y manuales generales. Existen los necesarios para el mantenimiento, y distribución de contenidos en distintos canales, por ejemplo: *Manual de Gestión Programática Objetivos (GPO), Manual de Mantenimiento de Publicaciones en la Intranet, Procedimiento para la descripción de Procedimientos administrativos, Manual de Metodología de Desarrollo de los Sistemas de Información, etc.*

Compartir información. Grupos de trabajo. Observatorios. Una poderosa fuente de información y conocimiento son los Grupos de trabajo internos (**3 c-4-6, fig. 3c.2**) y proyectos/actividades/foros externos en que participa personal del Ayuntamiento (**1 c-2-3-4-6, fig. 1c.4**).

CIBE, auspiciado por el Club de Excelencia en Gestión, permite acceso a buenas prácticas.

Observatorios propios. Eficaces instrumentos para compartir información y conocimiento:

- **Observatorio de la Ciudad**, fundamental para la puesta en marcha de las actuaciones necesarias para la evaluación de la gestión municipal y la difusión e información de sus resultados a la ciudadanía.

- **Observatorio Permanente para la Inmigración:** Elaboración y difusión interna de la evolución de población extranjera censada.

- **Observatorio Local de Empleo:** Publicación trimestral que proporciona información de las tendencias del mercado laboral, con la evolución en el tiempo de la oferta y la demanda ocupacional.

- **Observatorio de Sostenibilidad**, evolución de aspectos económicos, sociales y ambientales que contribuyen al desarrollo sostenible.

- **Brújula Económica:** Herramienta básica para actualizar la estrategia en el ámbito económico-financiero.

- **Observatorio de la Democracia Participativa**, como espacio de evaluación, seguimiento y mejora de los procesos u órganos participativos, contemplados en el Reglamento de Participación Ciudadana de Alcobendas. Es una herramienta al servicio de la ciudad y de los ciudadanos, un sistema de garantía, promoción de la participación y un lugar de encuentro, interacción, reflexión y debate. Participan 615 ciudades de 71 países: 341 gobiernos locales y 274 universidades, centros de investigación y mundo asociativo.

Observatorio Urbano de la Unión Europea. Este estudio europeo proporciona datos relevantes de una serie de ciudades españolas y europeas de excelente imagen y prestigio (ver subcriterio **2 b-1**)

Buena Práctica: OBSERVATORIOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Medir, analizar y evaluar los resultados de la política pública en los grupos de interés del Ayuntamiento. Mecanismos: Sistema de información para la gestión estratégica, encuestas, análisis de la situación, elaboración de informes.

(Asociada al Concepto Fundamental del Modelo Iberoamericano de Excelencia "Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible")

3. Asegurar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información. 4. Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad...

El **Archivo Municipal** recopila, cataloga y clasifica electrónicamente la documentación histórica y administrativa. Utiliza un procedimiento sistemático para estandarizar toda la documentación en el Ayuntamiento y **asegurar así la integridad** de los documentos y agilizar su gestión, digitalizando documentos significativos. Elabora la Memoria Informe del Archivo Municipal, realiza frecuentemente actividades de benchmarking con otras instituciones españolas y latinoamericanas, y participa en ANABAD (Asociación Nacional de Archiveros)

Seguridad informática. Protección del conocimiento y de los datos. La aplicación rigurosa del contenido del **Manual de Seguridad Informática** garantiza la validez y seguridad de la información. Se evalúa regularmente el estado de la seguridad de los sistemas, enviando sus resultados al CNI para el Informe Nacional del Estado de Seguridad (2016 y 2017). En 2017 se ha realizado el plan de adecuación al ENS. Diariamente se hace **copia de seguridad** de toda la información generada en los servidores corporativos (backup).

LOPD. El Ayuntamiento tiene legalizadas sus bases de datos, cumple la LOPD y los requisitos de la Agencia de Protección de Datos. Se realizan controles de accesos y auditorías externas. **"Alcobend@s protege tus datos"**. Este proyecto recoge los compromisos sobre **Privacidad de los datos del ciudadano/usuario**, entre otros, informar sobre el destino y uso de los datos que pide, garantizar su seguridad, facilitar el ejercicio de sus derechos sobre sus datos, ser referentes dentro y fuera del municipio, etc. Se utilizan sistemas de seguridad Secure Socket Layer y sistemas de certificado y cifrado.

El Ayuntamiento recibió en 2009 el **Premio Internacional de Buenas Prácticas en Protección de Datos Personales**, impulsado por la Agencia de Protección de Datos de la CM, y su proyecto fue publicado como buena práctica.

En noviembre de 2016 el PBS realizó la auditoría bienal preceptiva, con resultado satisfactorio. De hecho en dicho informe consta la siguiente mención: *"Como conclusión, este equipo auditor quiere destacar el elevado nivel de conciencia, cultura de la protección de datos y consiguiente cumplimiento de los deberes impuestos por la normativa en este Patronato, lo que a su vez conlleva el establecimiento de medidas y buenas prácticas que aumentan el nivel de protección más allá del mínimo legal. Igualmente, se observa el evidente aprovechamiento de los procesos de auditoría, por cuanto se adoptan las medidas correctoras propuestas en los sucesivos informes"*.

Propiedad intelectual. Se protege a través de mecanismos que se resumen a continuación:

- **Vigilancia y detección de fraudes.** Verificación de identidad del personal de empresas contratadas, publicación de advertencias respecto a actuaciones fraudulentas o suplantación de la personalidad del Ayuntamiento. Auditorías informáticas PCI-DSS
- **Acuerdos de confidencialidad.** Clientes y partners.
- **Asesoramiento y tramitación para la concesión de patentes o licencias.** Desarrollos informáticos propios.
- **Reserva de dominios** de interés municipal en Internet.
- **Inscripción en la Oficina de Patentes y Marcas.** La Subdirección de Contratación y Patrimonio salvaguarda la propiedad intelectual de productos y desarrollos propios.

6. Gestionar la información procedente de las Redes Sociales

Alcobendas en las redes sociales. Estrategia desarrollada desde el departamento de comunicación con la implicación de 40 empleados públicos de diferentes servicios que conforman el grupo *"Los Elegidos"* para las redes sociales. El Manual de Usos de las redes sociales municipales está publicado en las redes sociales.

Las redes sociales se configuran como un nuevo canal para **hablar**, para **comunicar** (informar y recibir información), para **compartir** y poner en común, y como un espacio de **opinión**. Son un medio para **interactuar** con vecinos de Alcobendas y públicos de interés de muy distintos ámbitos. Sus resultados cuantitativos se recogen de forma mensual y se realizan informes de escucha activa. Responde a la línea estratégica “Buen Gobierno, Abierto y Gestión Responsable”. El proyecto arrancó en mayo de 2013, con 3 meses de prueba piloto, tal lo cual se extendió su implantación. **Indicadores y Comparaciones:** Los propios de las redes sociales en cada ámbito de aplicación.

Se comparan con referencias externas.

Alcobendas “Actúa”. Ciudadanos, técnicos y personal del Ayuntamiento colaboran para resolver problemas de la ciudad: avisos, peticiones, consultas, llegando a los encargados de resolverlos de forma telemática, vía Web y App móvil. Abre vías de comunicación con el ciudadano, recoge datos de la ciudad y presenta estadísticas que permiten conocer los costes, detectar áreas de mejora y tomar decisiones acertadas manteniendo un diálogo permanente con el Ayuntamiento y otros ciudadanos recibiendo información y alertas de incidencias en la ciudad. “Alcobendas Actúa” impulsa la participación en el cuidado y la mejora de la vía pública de la ciudad.

Proyecto Europeo “Harmony”. Desarrolla y aplica las últimas tecnologías para armonizar, intercambiar e integrar en tiempo real los datos del transporte público, la información sobre el tráfico en la red de carreteras, así como los datos procedentes de otras entidades involucradas en las múltiples facetas del transporte, incluyendo a los propios ciudadanos. El objetivo es actuar de forma más coordinada y eficaz, especialmente en el caso de cualquier incidencia. Es un proyecto en colaboración con Indra, Universidad Politécnica de Madrid, Grupo Interbús y la Dirección General de Tráfico.

Evaluación y mejora (4 b)

Evaluación. Las estrategias y actuaciones municipales en gestión de la información y el conocimiento se evalúan a través de una gran variedad de indicadores relativos al uso interno y al uso externo y, muy particularmente, en las percepciones de los usuarios y ciudadanos. Los resultados se incluyen en los Criterios 6, 7 y 9.

Ejemplos de actuaciones y mejoras en tecnologías y gestión del conocimiento: Son muy numerosos. Se sintetizan en la **fig. 4b.2**.

Reconocimientos recibidos. Ver **Fig. I.4**, Presentación, apartados *Protección de Datos*, *Tecnología de la Información y la Comunicación*.

EJEMPLOS DE ACTUACIONES Y MEJORAS EN TECNOLOGÍAS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
REVISIÓN E INNOVACIÓN CONTINUA	
Sistemas con Hardware Corporativo. 010: Infraestructura: Servidores, almacenamiento, telefonía, sw de comunicación sobre cloud híbrido; Locuciones automáticas: Integración con los Sistemas de Información que gestionan los servicios de Usuarios, Deportes y Padrón; Intranet Operador Comunicaciones; Plataforma SMS; Comunicación con otras AA.PP. en los servicios: SAC, Empleo, Servicios Sociales, Tráfico, y Policía, Área Económica, Educación, Contratación, Asesoría Jurídica y RR.HH. Sistemas con Software Corporativo. Administración electrónica: Nueva plataforma de trámites Electrónicos, Renove de trámites electrónicos, Implantación del Sello Electrónico de Organismo, Verificación de documentos electrónicos con sistema QR; ORVE: Oficina de Registro Virtual de Entidades; LOPD/ENS: implicaciones técnicas; GIS: Sistema de Información Geográfica: Adaptación al producto estándar; Cambio a coordenadas ETRS89; DGT: Sistema de detracción de puntos; Envío de edictos; Evolución última tecnología: Relación continua con agentes de tecnología; SSOO: Windows 2008/2012 R2, BBDD: SQL Server 2008/2012, Oracle 11g; Sistemas plataforma 64 bits; Adaptación de aplicaciones. Sistemas de Usuario. Sistema de Información soporte a la Gestión integral de usuarios de Organismos Autónomos; Transporte Escolar: integración con SI de backoffice; Agencia de colocación; GesPol; OTVA: Oficina Tributaria Virtual de Alcobendas; SITRA: Sistema de Información Tributario del Ayuntamiento de Alcobendas; Integración del sistema de Recogida de Residuos; Portal del Empleado: FAS; Adecuación del S.I. de RR.HH como consecuencia de la reorganización; SIGA: Sistema Información Subvenciones Gestionadas de Alcobendas. SEPA (Zona Única de Pago en Europa): adecuación de las aplicaciones a la normativa europea, unificación contable Ayuntamiento-Patronatos. Ciudadanos. Centro de NN.TT. Conect@: aumento de horas lectivas, talleres en colegios; Red de Ciudades Inteligentes RECI: Miembros de la junta directiva, Coordinación del grupo V, valoración y ejecución de proyectos SMART CITIES junto a las principales ciudades españolas; WIFI pública: gratuita en 15 edificios municipales (los principales); APP MÓVILES: APP Ciudad con acceso a información, contenidos y gestiones móviles, APP Alcobendas Actúa incidencias en vía pública, APP Policía Información Policía, Nueva Plataforma Virtual para presentar todas las Solicitudes de Subvenciones a Asociaciones	
INNOVACIONES EN TRÁFICO, MOVILIDAD Y SEGURIDAD	
Evolución del sistema PTTsec. Evolución del sistema sobre ANDROID. Servicio de mensajería, transmisión de imágenes etc. GESPOL MOVILIDAD. Ordenadores embarcados y PDAs. LEXNET-HERMES: incorporación electrónica en la instrucción de atestados iniciadores de causas penales entre Policía, órganos judiciales y una gran diversidad de operadores jurídicos que, en su trabajo diario, necesitan intercambiar documentos y escritos. Utilización de las nuevas tecnologías para comunicarse con el ciudadano: Facebook, Twitter. Tecnologías aplicadas al tráfico y la movilidad: Fotorrojo, Digicam, radar, multacar, etc. SICAM (Control de Acceso a Urbanizaciones): sistema automatizado que ha permitido mejorar el tráfico y facilitar el acceso al entorno escolar Postes SOS: aumenta la percepción de seguridad en zonas de estación metro, deportivas, parques y centros comerciales. Innovación en 10 colegios públicos del sistema anti-intrusión con cámaras visión artificial, integradas en el CCE. Sistema de asignación de servicios de voluntarios de Protección Civil, (GISE) entorno web, compatible con Smartphone. Proyecto Europeo I+D+i HARMONY: implantación de nuevas tecnologías para mejorar el intercambio de información sobre transporte y movilidad.	
OTROS EJEMPLOS DE INNOVACIÓN	
PMD. Actuaciones en gestión del servidor, nuevas funcionalidades en ventas, resolución de incidencias, Plan Renove, Video-wall, etc. PBS. Creación de espacio web en la Casa de la Mujer “Pacto Social por el fin de la violencia contra la mujer; Creación de nueva web de Juventud con versión para dispositivos móviles. Implantación de canal de comunicación con jóvenes mediante WhatsApp. Mediatecas municipales: Servicio de autopréstamo por radiofrecuencia que agiliza la gestión y proporciona autonomía al usuario Centro de Arte: Gestión audiovisual de la cartelería y códigos “bid” para acceso inmediato a la información básica de este centro Ejemplos de mejora en eficacia y eficiencia de los procesos por el uso de las tecnologías: Gestión de expedientes (Gema), Gestión presupuestaria distribuida (Gespredi), Gestión de actos corporativos (Gesaco), Gestión de la información compartida, Gestión correo y calendario, gestión de la información personal (Portal del Empleado: nómina digital/ certificados retención/ estancia/ buzón personal, VENTANILLA UNICA, Relojes de acceso a edificios con Huella y proximidad), Gestión presencial (control de presencia/ control descentralizado), Gestión documental distribuida del Archivo (acceso a documentos digitales), etc. Cuadro de mando, Seguimiento de indicadores PDA y GPO, Base de Datos Subvenciones, Cuadro de mando de Cartas de Compromisos, Indicadores RSC (en elaboración piloto PMD y extensión a otros), Contrata (finalización contratos, renovaciones, actualizaciones etc.), INFODECETO nueva versión, Video Actas Digitales, Estancia y portal empleado, Plataforma de Intermediación. Gestión Documental PBS, Integración Notific@. Incorporación Factura Electrónica F@CE, Suministro Información inmediata IVA, Integración Sistemas Contables Ayto.-Patronatos: fase I Patronatos. Trabajo realizado por el Grupo de Coordinación Sistemas de Calidad ISO: Plan de adaptación a la nueva versión de la norma ISO 9001:2015. Para su implantación se trabaja individualmente por cada servicio, con el apoyo de los departamentos centrales de Calidad y Planificación y va culminando según cada servicio va superando las auditorías de transición. La difusión del proceso de planificación de los servicios certificados ISO 9001:2015 al resto de la organización es un proyecto en marcha que ha supuesto la modificación de la metodología de trabajo con los grupos de interés (revisión febrero 2018) y del GPO.	

Figura 4b.2 Ejemplos de actuaciones y mejoras en tecnologías y gestión del conocimiento

4 c. Gestión de los inmuebles, equipos y materiales

1. Optimizar los activos materiales de acuerdo con la política y estrategia, de forma financiera, social y ambientalmente sostenible

Estrategias en gestión de activos. Las estrategias contemplan: *Mantenimiento, uso y mejora de los edificios del dominio público; Adecuación de edificios patrimoniales; y Gestión de los equipos y materiales.* Todas se orientan a la adecuación y uso óptimo, cumplimiento de normativas, seguridad e impacto interno y externo y protección del medio ambiente. Se llevan a cabo a través de programas y proyectos PDA, sometidos a mejora continua en función de las necesidades.

Destacamos lo relativo a activos, en que las estrategias se orientan tanto a la adecuación y uso óptimo de los propios del Ayuntamiento, como a los activos de la ciudad, asegurando el cumplimiento de la normativa, seguridad y protección del medio ambiente.

Se han realizado esfuerzos económicos importantes para la mejora de la ciudad, con un aumento continuo y remodelación de espacios públicos, edificios patrimoniales, espacios dedicados a la cultura y docencia, instalaciones deportivas, así como a la mejora de la seguridad y movilidad en la ciudad. Todo ello con el objetivo de que Alcobendas sea un modelo de ciudad, referencia para otras y que facilite la calidad de vida de sus ciudadanos (ref. **Urban Audit**, Comparaciones).

2. Gestionar el mantenimiento y utilización de los activos para mejorar el rendimiento... 3. Considerar el impacto de sus activos sobre la comunidad y los empleados (incluidos los aspectos de salud y seguridad). 4. Gestionar la seguridad de los activos

Las estrategias, planes y programas se orientan de forma integral al mantenimiento y al rendimiento, así como al impacto en salud y seguridad.

Gestión de edificios, equipos, materiales y activos. Control de impacto ambiental

Se desarrolla con los objetivos de: **1) Eliminar discontinuidades en los servicios; 2) Flexibilizar la capacidad de prestación y 3) Calidad y adecuación a la demanda del usuario.** Principales activos y servicios básicos figs. 4c.1 y 4c.2.

- **Espacio de oficinas:** Se realizan estudios y aplican estándares para: la optimización del espacio y su rentabilidad, la distribución en base a criterios de accesibilidad, estructurales y ergonomía, adaptación a las NN.TT. y estética corporativa, aplicación del módulo básico de trabajo, señalización sencilla y clara.

- **Plan de Mantenimiento integral de edificios.** Revisado para su gestión con herramientas en entorno web, y sus modelos en materia de mantenimiento y en nuevos pliegos de contratación.

- **Instalaciones deportivas (PMD).** Dos zonas: Sur (Polideportivo José Caballero) y Norte (Ciudad Deportiva Valdeasfuentes), con estructuras organizativas y presupuestos independientes. Trabajan de manera ininterrumpida según un **Plan de mantenimiento preventivo y normativo.**

- **Telegestión de instalaciones y servicios públicos.** Con sensores de *clima (edificios), alumbrado público, bombeo, saneamiento*, comunicados TIC para: *programación, información y alarmas.* Proyecto I+D+i TN9, proyecto piloto que cuenta con un centro de mando capaz monitorizar todo el edificio, controlando consumos energéticos, de agua y climatización.

- **Plan Director de Parques públicos.** Ordena las intervenciones en remodelaciones generales y renovación (*juegos infantiles, suelo de seguridad, fuentes, carteles, areneros, papeleras, etc.*).

- **Seguridad de los activos.** Sistemas de gestión de seguridad y salud normalizados y Planes de control: calidad del aire en edificios públicos, Plan de control de legionella, Plan de control de seguridad en instalaciones (incluye PRL) y Plan de control de calidad de obras sobre dominio público.

- **Calidad del aire. Plan de Calidad del Aire 2018-2022** que permite un control de la calidad del aire de la ciudad y el nivel de polen (casi 20 tipos) y publica diariamente en medios y web Red Palinocam de la CM. **Proyecto Smart Environment** (Sensores Medioambiente). Se trata de un proyecto piloto colocando sensores que midan la calidad del aire en la ciudad y facilitar la información en la página web municipal.

- Mapa de ruido

- **Bonificaciones fiscales orientadas a sostenibilidad ambiental.** Desde 2003 se incentiva el uso de vehículos e instalaciones no contaminantes. **IVTM:** en función del combustible. Los vehículos híbridos no pagan tasa de estacionamiento. **IAE:** bonificación a empresas con plan de transporte colectivo o compartido. **ICIO, IBI:** instalación de sistemas para el aprovechamiento térmico o de energía solar. Proyecto I+D+i Smart Waste

- **Luminarias LED en Distrito Urbanizaciones.** Modernización del parque de alumbrado público para adecuarlo a las ventajas de los avances logrados con las nuevas tecnologías de la iluminación. LED + telegestión y red de datos sobre PLC para un control inteligente de los niveles de iluminación y consumos energéticos, además de la detección inmediata de cualquier incidencia de la red de alumbrado público. Reducción de los costes de mantenimiento y un ahorro en consumos anuales en torno al 71%.

- **Huertos Urbanos.** Buena Práctica.

PRINCIPALES ESPACIOS		Superf. (m2)
Ayuntamiento	17 centros	40.000
Centros educativos	14 centros	44.798
PBS	13 centros	10.200
PBS cedidos a asociaciones	7 centros	1.056
PMD	15 centros	417.767
PSC	18 centros	53.169
Superficie viaria	---	3.304.671

Figura 4c.1 Principales espacios municipales

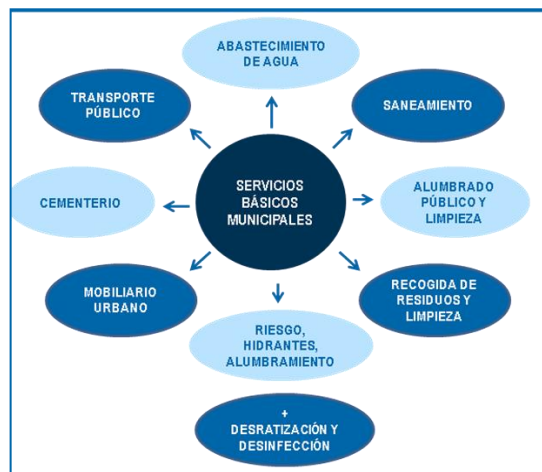


Figura 4c.2 Resumen de servicios básicos municipales

Buena Práctica: HUERTOS URBANOS

Construcción de Huertos Urbanos a disposición de la ciudadanía como respuesta a la demanda de los vecinos, que entre sus sugerencias planteaban la posibilidad de contar con este tipo de instalaciones urbanas. **Objetivos:** 1) Convertir parcelas de titularidad pública en zona de huertos urbanos como un elemento más de la malla verde pública;

2) Facilitar la realización de prácticas hortícolas en el ámbito urbano, dotándoles además de los equipamientos y formación. 3) Fomentar el desarrollo sostenible y la educación ambiental; 4) Favorecer la integración entre diversos colectivos y el intercambio generacional; 5) Fomentar el consumo de productos locales; 6) Promover una alimentación sana y hábitos de vida más saludables.

(Asociada a los CC.FF. del M.I. "Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible" y "Añadir valor a los clientes/ciudadanos")

Proyecto “En Torno Al Centro”.

El **Plan de revitalización del centro urbano** (URBAN-Alcobendas) ha conseguido en los últimos 5 años una espectacular transformación del Distrito Centro (> 45.000 habitantes): innovación, dinamización, creación y mejora de espacios públicos.

Como continuación al proyecto de remodelación del Distrito Centro **EcoBulevar Digital Salvador Allende**, es la próxima actuación de más impacto en el Departamento de Obras creada, con la participación de siete Áreas municipales. Se trata de una estrategia urbana para la revitalización del Distrito Centro que ha sido seleccionada, en mayo de 2017, por el Ministerio de Hacienda y Función Pública como parte de sus estrategias de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado DUSI, cofinanciadas mediante el programa operativo FEDER. Esta actuación es la 1ª fase de un proyecto más ambicioso de renovación del Distrito Centro que denominamos “*En Torno Al Centro*”.

La novedad ha consistido en transformar una avenida diseñada para el tráfico, con cuatro carriles, mediana y aparcamiento, en un espacio peatonal para la convivencia y el desarrollo de actividades públicas y privadas. Al tiempo que se integra y mejora la zona verde anexa al Distrito Centro. Con la eliminación de esta barrera física se han cohesionado dos Distritos creando un nuevo espacio para la ciudad donde convivan las personas y se fomente la estrategia europea DUSI.

La consecución de sus objetivos orientados al crecimiento sostenible de las ciudades, se medirá mediante una serie de resultados, por ejemplo: Mejorar el uso de la TIC y el acceso a las mismas; Favorecer la transición hacia una economía baja en carbono; Revitalizar la ciudad y la mejora del entorno urbano y su medio ambiente; Promover la inclusión social y el fomento del empleo a través de la innovación.

Reconocimientos recibidos relativos a este apartado: ver **Fig. I.4**, Presentación, apartados *Deportes, Urbanismo, Salud e Institución saludable, Medio Ambiente*

Vías públicas. Movilidad sostenible. Mobiliario urbano

- **Plan de Actuación Integral en la Vía Pública.** Ordena los modos de mantenimiento en espacios públicos: *incidencias, direccionamiento a responsables, resolución, etc.* Planificación específica en mejora de la accesibilidad, seguridad de itinerarios peatonales y en los accesos al transporte público.

- **Sistema inventario Ingrid.** Permite gestionar el mantenimiento de la ciudad con eficacia y eficiencia.

- **Renovación de las fuentes bebedero existentes por modelos accesibles**

- **Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS).** Actuaciones en la implantación de formas de desplazamiento sostenibles en el ámbito urbano, que hagan compatibles el crecimiento económico, la cohesión social y la defensa del medio ambiente (bicicleta pública, líneas urbanas colectoras, etc.). **Áreas de actuación:** tráfico, estacionamiento, transporte público, peatones y ciclistas. **Mejora de accesos.** Accesibilidad universal, eliminación de barreras, adaptación a discapacitados. **Instrucciones Técnicas.** Condiciones/ensayos: calidad, certificación, normalización de materiales y mobiliario urbano. Las condiciones y ensayos de calidad, certificación y normalización de materiales y mobiliario urbano se establecen mediante la **Ordenanza de mobiliario Urbano y las Instrucciones Técnicas** aprobadas.

Reconocimientos recibidos. Ver **Fig. I.4**, Presentación, apartados *Seguridad ciudadana, tráfico, y Urbanismo*.

Planes de adaptación y de mejora continua

- **Edificios patrimoniales.** Programa de adaptación de espacios (*optimización, rentabilidad, accesibilidad, seguridad, ruido, ergonomía, iluminación, mobiliario, condiciones trabajo...*) y mejora de estructuras (*aislamientos, cubiertas, normativa, adecuación usos, etc.*).

- **Mejora de colegios públicos.** Adaptación a normativa, mejora de la seguridad, de la adaptación a las necesidades docentes, comunicaciones, estructuras, aislamientos y mantenimiento.

- **Renovación de todos los juegos infantiles** del municipio certificándose su estado de seguridad. Inclusión en la página web de un plano donde figuran todos los juegos infantiles y sus correspondientes certificados de seguridad.

- **Mejoras en los Centros de Mayores Municipales:** eliminación de barreras arquitectónicas para un mejor acceso a duchas, baños, piscina terapéutica, etc. Mejoras en el banco de ayudas técnicas para préstamo a usuarios mayores

- **Mejoras en edificio de “Imagina”.** Mejoras en las instalaciones, fachada, pintura y redistribución del espacio para una mejor accesibilidad de los jóvenes. Mejora en nuevas tecnologías.

- **Nuevas infraestructuras y mejoras.** Se contempla en el PDA la ejecución de las obras proyectadas (información disponible).

- **Telegestión del consumo de agua en el edificio del Ayuntamiento,** ahorro en el consumo.

6. Optimizar el consumo de servicios públicos de suministros. 7. Reducir y reciclar los residuos

Ordenanza Municipal para el ahorro en el consumo de agua. La Ordenanza Municipal para el **ahorro de consumo de agua** aprobada en el año 2001, estableció actuaciones en edificios del Ayuntamiento, y también en la ciudad y a nivel particular, regulando en los edificios de nueva construcción la optimización de consumos. Proyecto de “Smart wáter” en parques municipales: sistema de riego inteligente para ahorrar agua, instalado como piloto en el Parque Víctimas del Terrorismo, activando o no el riego según condiciones climatológicas.

Eficiencia y ahorro energético. Actuaciones especiales: Proyecto de **tele-gestión** de instalaciones y servicios públicos, Nuevas tecnologías, iniciativas de ahorro subvencionadas y actuaciones asociadas al Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) y Plan de eficiencia energética municipal con actuaciones e inversiones para la reducción de consumos energéticos. El Ayuntamiento tiene instaladas placas solares fotovoltaicas en 10 edificios municipales, haciendo un total de 110 Kw de potencia nominal, que han producido ahorros significativos. Se realizan Auditorías continuas de contratos de suministro, facturación y ajustes. La empresa municipal de servicios (SEROMAL), como partner del Ayuntamiento, cumple con el Reglamento 761/2001 del Parlamento y del Consejo Europeo, y cuenta con la inscripción en el **Registro EMAS**.

Residuos y reciclaje. Plan Integral de Residuos. Recogida y gestión selectiva de residuos mediante diferentes tipos de contenedores y creación de “*islas ecológicas*”, cada una con contenedores destinados los diferentes tipos de residuos: envases, vidrio, papel y cartón y en muchos puntos, uno para la recogida de ropa usada. El **Plan de soterramiento** de contenedores ha supuesto menor ocupación de espacio, además de aumentar la higiene, estética, acceso y ahorro económico.

En los edificios municipales se realiza también la recogida selectiva de los residuos, encargándose de los residuos peligrosos las empresas contratadas para el mantenimiento.

Punto Limpio. Para la recogida de los residuos peligrosos y reciclables de producción doméstica.

Reconocimientos recibidos. Ver **Fig. I.4**, Presentación, apartado *Medio Ambiente*.

5. Optimizar los inventarios de bienes materiales

El Ayuntamiento mantiene un inventario, utilizándose para su gestión la tecnología de los códigos de barras para mobiliario. También constan en el inventario los inmuebles de urbana y rústica, los derechos, semovientes, etc.

La gestión de inventario del equipamiento informático se realiza utilizando la herramienta Service Desk Express (SDE) que permite el control de los equipos, características, ubicación física, imputación de incidencias sobre dicha máquina, asignación de usuario/s, etc.

Esta es la herramienta fundamental de trabajo del Servicio de Atención al Usuario (CAU) integrante de la red municipal, en que también se sigue la trazabilidad de toda incidencia que ha sido ingresada en el sistema gestor.

Se realiza la donación de los equipos informáticos aprovechables que causan baja municipal.

Evaluación y mejora (4 c)

Evaluación. Las estrategias y actuaciones municipales en gestión de inmuebles, equipos y materiales se evalúan a través de una gran variedad de indicadores: seguimiento y consecución de proyectos, incidencias, consumos, mediciones, etc., y muy particularmente en las percepciones de los empleados en cuanto a edificios y medios, y ciudadanos a través de la encuesta de calidad de vida.

Los resultados se incluyen en los Criterios 6, 7, 8 y 9.

Actuaciones y mejoras: Son muy numerosos: obras y reformas en edificios, polideportivos, laboratorio municipal, nuevos edificios como el Centro de Arte, zonas exteriores, parques y jardines, soterramiento de contenedores, remodelación distrito centro, reformas en centros escolares, centro de salud, plazas y vías públicas, saneamiento, etc. Disponibles los proyectos PDA e inversiones.

4 d. Gestión de los recursos tecnológicos.

1. Evaluar y desarrollar su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización.

Las aplicaciones de gestión y principales recursos tecnológicos sirven a tres propósitos principales: la gestión interna, el acceso externo y la prestación de los servicios que requieren tecnologías específicas.

Infraestructuras para la información:

- **Sistema Hardware Corporativo:** Servidores, Sistemas de almacenamiento, back-up y elementos de comunicaciones y seguridad
- **Sistema Software Corporativo:** Bases de datos Oracle y SQL.
- **Sistemas de usuario:** Soluciones de vanguardia. Aplicaciones para gestión de los procesos operativos, de gestión, seguimiento, información, etc. Período de obsolescencia HW menor de 4 años.

Canales usuarios: **Internos:** Intranet Corporativa. **Externos:** Múltiples canales: Internet, App Alcobendas, Redes Sociales, SAC, Información telefónica 010 gratuita, OMIC, etc. Existen servicios de interconectividad con otras AA.PP.

Tecnologías específicas destacables:

- **Tecnologías de las instalaciones deportivas (PMD)**
- **Tecnologías de Laboratorio (PBS)**
- **Centro de Comunicaciones y Control de Tráfico (CECOM):** sirve a propósitos de seguridad, tráfico y movilidad, para programar, supervisar y controlar la circulación, con cámaras, redes IP fibra óptica y tecnología inalámbrica WIMAX.
- **Tecnologías en el ámbito de Ciudad Inteligente:** gestión residuos, gestión del agua, videovigilancia, gestión calidad del aire.

2. Implicar a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de NN.TT. para maximizar los beneficios generados

Participación externa. Las Áreas de Innovación Tecnológica e Informática mantienen una participación continua y activa con grupos externos lo que aporta conocimientos y da lugar a proyectos propios del Ayuntamiento.

RECI. Alcobendas es miembro de la Junta Directiva de la RECI. Participa activamente en sus cinco grupos técnicos y coordina el Grupo V. De ahí han salido proyectos como la plataforma de intermediación, cl@ve y sensorización de plazas de carga y descarga y personas con minusvalía.

FEMP. Innovación. Participa en la FEMP en la “Comisión de la Información y Nuevas Tecnologías”.

CTN-AENOR. Participación activa en el Comité Técnico de Normalización de Ciudades. Inteligentes (CTN-178)

Participación de empleados. Utilización de Plataforma Virtual para canalizar la Participación Interna en la elaboración del plan de Comunicación Interna “Entre Todos” y el Plan Estratégico de RR.HH.

Participación de proveedores clave. Existen múltiples iniciativas de trabajo con los proveedores clave en NN.TT.

Ejemplo: Cl@ve - Identidad Digital: El trabajo conjunto con el Ministerio de Hacienda y AA.PP., Vodafone y el Ayuntamiento de Alcobendas, ha posibilitado desarrollar las interfaces de conexión e incorporarse a este Ayuntamiento al sistema Cl@ve estatal, posibilitando a su vez a todos los clientes del operador Vodafone sumarse a esta solución Estatal. **Otros ejemplos** de colaboración con proveedores son: Proyecto Harmony I+D+i, proyecto Smart Waste, indicados anteriormente.

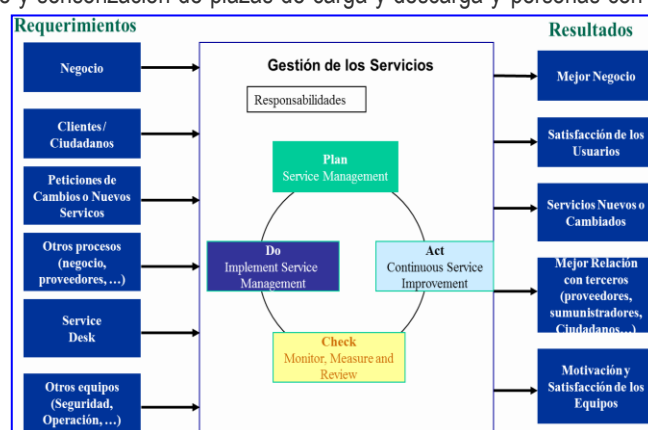


Figura 4d.1 Necesidades de Tecnología

3. Identificar y evaluar las tecnologías alternativas y emergentes...

Necesidades de tecnología. Se materializan en: *puestos de usuario final, servidores corporativos, cabinas de almacenamiento masivo, comunicaciones y material fungible.* Las adquisiciones se realizan seleccionando el equipamiento más eficaz y eficiente. En el de usuario final, su ciclo de vida está establecido en función de las necesidades de los usuarios, avances tecnológicos, recursos municipales existentes e incidencias del servicio, priorizando los servicios de atención (Fig. 4d.1). Para la adecuación a las necesidades, se lleva a cabo una *vigilancia tecnológica organizada, selectiva y permanente.*

Evaluación del impacto de las NN.TT. Iniciativas

Análisis de la aplicación e impacto de la NN.TT. en ámbitos de:

- **Participación Ciudadana:** Uso de NN.TT. para realizar consultas sobre situación de proyectos concretos, consultas interactiva sobre temas en que requiere participación, redes sociales, Apps móviles, etc.
- **Adopción Servicios Cloud.** Se prioriza la adopción de sistemas en modalidad servicio (IaaS, PaaS, SaaS) en infraestructuras híbridas, públicos o privados que satisfagan las necesidades de la Institución favoreciendo las recomendaciones europeas y de la Agenda Digital para España en cuanto a modelos de reutilización y sostenibilidad.
- **Atención al ciudadano.** Firma biométrica en los trámites presenciales de los SAC. Plataforma de intermediación: Con este servicio abordamos de forma proactiva las necesidades de los ciudadanos utilizando la plataforma de intermediación para comunicar a otras entidades los datos de las personas que se empadronan en nuestro municipio (por ej. si un ciudadano viene a empadronarse se le puede cambiar en ese mismo acto la dirección en Tráfico y en Servicios Sociales).

- Modelo de Gestión TIC Smarter Alcobendas (Fig. 4d.2)

Nuevo modelo de prestación de servicios TIC, que consiguió el premio @asLAN 2015 a Administraciones y Organismos Públicos en la categoría de "Administración local – Infraestructuras digitales". Supone una renovación de los equipos municipales sin que haya supuesto un incremento del presupuesto.

El modelo de gestión de la tecnología se revisa permanentemente como consecuencia de los procesos de mejora continua emprendidos (Smarter). El actual modelo se sustenta en la gestión de la información, los datos y sus sistemas de información, apoyándose en procesos de soporte, operación y estratégicos. Como parte del programa Smarter, se han realizado análisis de los procesos actuales y de las necesidades de las Áreas y Servicios. Como consecuencia, se ha decidido adoptar un estándar común de referencia en la gestión de servicios TI, y una terminología común, con una visión integrada e integral de los procesos.



Figura 4d.2 Ejes del Programa Smarter Alcobendas

- Edificios municipales conectados en red.

- **Centro de Comunicaciones y Control de Tráfico.** Centro bajo el cual se programa, supervisa y controla el funcionamiento dinámico de la circulación en función de la densidad e intensidad del tráfico. Consiguió el premio @asLAN 2010 en la categoría de AA.PP. y es referencia a nivel nacional e internacional.

- **Aplicaciones de centralización tráfico:** Regula las necesidades en tiempo real.

- **Tráfico, Movilidad y Seguridad.** Sistema pionero con cámaras OCR para lectura de matrículas de vehículos que entran/salen del Distrito Urbanizaciones y realización de aforos, estudios dinámicos y otros.

Buena Práctica: ALCOBENDAS SEGURA

Hacer de Alcobendas una ciudad más segura como medio para mantener el desarrollo económico y social del municipio. **Mecanismos:** Herramientas para compartir la información. Implantación NN.TT. Coordinación de las organizaciones que trabajan en el municipio en materia de seguridad. Asociada a los CC.FF. del M.I. "Añadir valor a los clientes/ciudadanos"

BP: POTENCIAR LA COLABORACIÓN, LA COMUNICACIÓN Y FACILITAR LA GESTIÓN A LOS GI A TRAVÉS DE NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN (ver 2 a-5)

Tiene una gran dependencia de la implantación de las nuevas tecnologías: canales de comunicación (móvil-web) en materia de tráfico, promoción de zonas comerciales en las nuevas tecnologías (internet, dispositivos móviles y redes sociales, colaboración público privada en app, desarrollos móvil y web, etc.

4. Utilizar la tecnología para apoyar la cultura de la creatividad e innovación

Muchos de los proyectos desarrollados por las Áreas y equipos interfuncionales requieren de una innovación tecnológica, asociada a las TIC's y otras tecnologías, para su desarrollo e implantación. El Ayuntamiento presenta ventajas significativas que provienen de una continua evaluación/innovación en tecnologías y en aplicaciones, que incrementa la capacidad de respuesta interna y externa.

Ejemplos: Implantación de NN.TT., revisión e innovación. Adecuación al estado del arte TIC en los ámbitos de telefonía fija, móvil, servidores y puesto de trabajo de usuario (Sistemas operativos y HW).

Ejemplos de servicios innovadores. 1) *Interconectividad* con otras AA.PP. (Red SARA), que conecta con la CM y la AGE; 2) *@firma*, que permite validar las firmas electrónicas de los usuarios de trámites electrónicos; 3) servicio gratuito de *Sellado de Tiempo* del MPTAP en el Perfil del contratante, web municipal; 4) *Servicios de interconectividad internos* que significan ahorro de papel, agilidad, productividad, seguridad, etc.; 5) *Plataforma de Intermediación*; 6) *Plan AMCi* (Alcobendas Modelo Ciudad Inteligente, SMART CITIES): Plan de evolución de la ciudad hacia el concepto de Ciudad Inteligente; 7) *CI@ve*: Adopción del sistema estatal de autenticación electrónica para Ciudadanos; 8) *SIUSS*: Sistema de Información Usuarios de Servicios Sociales recogida de datos básicos del usuario de los servicios sociales de Atención Primaria, información necesaria para realizar una intervención profesional como respuesta a una demanda social; 9) *Notific@*: incorporación de la notificación electrónica en los procesos de notificación.

Sistema de comunicaciones de Policía Local. Sistema PPTSec pionero. Las comunicaciones viajan encriptadas y utilizan codecs que comprimen la información (voz y datos).

Evaluación y mejora (4 d)

Evaluación. Las tecnologías de información y comunicaciones e infraestructuras tecnológicas existentes se revisan de manera permanente y sistemática. En cuanto a su rendimiento, se cuenta con una gran variedad de indicadores específicos de usuario y de características de los servicios basados en la innovación tecnológica. Las percepciones de los empleados y de los ciudadanos completan el conjunto de mediciones que permiten evaluar las tecnologías desde el punto de vista de su aplicación y beneficios. Resultados en los Criterios 6, 7 y 9.

Actuaciones y mejoras: En los apartados 4 d-3-4 se han mencionado ejemplos de iniciativas. También en la fig. 4b.2 y en la fig. 5b.1 se incluyen múltiples ejemplos de innovación tecnológica.

Reconocimientos recibidos. Ver fig. I.4, Presentación, apartado *Tecnología de la Información y la Comunicación*.

4 e. Gestión de proveedores y alianzas

1. Gestionar las relaciones con los proveedores con el fin de cumplir con la estrategia

Las estrategias, procesos y actuaciones del Ayuntamiento relativos a proveedores y alianzas responden a un conjunto muy amplio de necesidades dirigidas a promover relaciones y acuerdos de colaboración orientados a complementar las capacidades propias de servicio, gestión e innovación. La Institución promueve y mantiene contratos y convenios plurianuales de colaboración con numerosas entidades en los sectores: *tecnológico, educativo, social, alimentación, medicina, ambiental, deporte, ONGs, AA.PP., Instituciones Educativas, etc.* Las actividades clave se detallan en el macroproceso Gestión de Alianzas y Proveedores. El cumplimiento estricto de la Ley de Contratos de las AA.PP. garantiza la necesaria objetividad en los procesos de contratación pública.

Nuestros proveedores clave nos proporcionan productos y servicios en una amplia variedad en colaboración con el Ayuntamiento y los Patronatos, desde tecnología y desarrollo e instalación de aplicaciones, hasta servicios de apoyo en actividades socio-educativas, profesionales especializadas, mantenimiento, etc.

2. Evaluar periódicamente los elementos que dependen de los proveedores... 5. Apoyar el mutuo desarrollo, creando nuevos...

Los procesos establecidos aseguran el cumplimiento estricto de la Ley de Contratos de las AA.PP., garantizando la objetividad en la contratación y respaldando una relación sostenible basada en la confianza, el respeto y la transparencia. El proceso “Gestión de proveedores y compras” se ha mejorado incorporando características como: **1) Procesos de contratación** accesibles en la web municipal, **2) Proceso de centralización de la contratación** “Compras Centralizadas” y **3) Simplificación de las exigencias documentales** para la acreditación de la solvencia empresarial.

Compras centralizadas. En 2016 se inició la unificación en materia de contratación por parte del Ayuntamiento de Alcobendas, que asumió las competencias propias de los tres patronatos municipales (volumen anual de los tres: 52.722.503€, Ayto.: 150.000.000).

Esta decisión produjo de forma inmediata la necesidad de contar con una herramienta informática y un sistema que dejase suficiente libertad a los usuarios para decidir las condiciones de sus compras. La implantación se realizó por tramos: Ayto., PMD, PSC, PBS.

El nuevo sistema centralizado ha permitido ganar en transparencia, en concurrencia y en ahorro. Aparte de las acciones internas para su implantación efectiva, se realizaron con anterioridad tres sesiones formativas a proveedores, mailings de presentación y se atendieron y atienden llamadas individuales de apoyo. Está operativo desde febrero de 2017.

En los servicios certificados ISO, se hace una evaluación anual de proveedores, entre otros aspectos, sobre los controles establecidos en los contratos y sobre las incidencias producidas, incluidos proveedores internos sobre todo en la Dirección de Licencias y disciplina donde la mayoría son proveedores internos. En el contrato de Recogida de Residuos y Limpieza Vía y también en el de Jardinería, se realizan controles de calidad mediante un tercero, la empresa INYPSA.

Cada servicio aplica actuaciones específicas, lo que sería muy amplio para exponerlo aquí. En el apartado **4 d.2 Participación de proveedores clave**, se menciona que existen múltiples iniciativas de trabajo, desarrollo mutuo y proyectos de colaboración con proveedores clave y se proporcionan ejemplos. Citamos también como ejemplo las aplicadas por el **Patronato Municipal de Deportes**:

- **Contratos de Actividades Deportivas:** Contienen cuestiones encaminadas a una mejora del servicio de la coordinación de actividades y la consecución de resultados. Se contemplan requisitos de las empresas que prestan el servicio sobre profesorado, seguimiento de indicadores de gestión, mejoras aportadas y cumplimiento de normativa.
- **Contratos menores:** Contienen cuestiones encaminadas a una mejora del servicio y de la coordinación de actividades y la unificación de criterios. Se contemplan normas de actuación para el profesorado, estructurando las sesiones y mejorando la comunicación profesor-padres-alumnos, se incorpora un plan de prevención de lesiones.
- **Contratos en Servicio de Medicina Deportiva:** Las empresas con convenio en vigor aportan informes mensuales, trimestrales y anuales de la labor desempeñada. Además de manera periódica se contacta y realizan reuniones con sus coordinadores. De estas experiencias surgen mejoras específicas.
- **Convenios en Servicio de Medicina Deportiva:** Son numerosos los convenios en los que se participa. La evaluación en algunos es por comisión paritaria. Se mantienen reuniones al final del ejercicio. Se ha introducido una nueva evaluación de percepción y se proponen objetivos, además de los docentes, en forma de trabajos de investigación.

Otros ejemplos. FUNDAL y UNICEF. Programas de Integración y Educación de la Infancia a través del deporte. También: *Deporte y arte nos hace iguales, Día multideportivo por la integración y conciliación familiar, Torneo tenis “Menina” a favor de Unicef, Desafío fitness non stop benéfico, Exposocial, Torneo pagel a favor de Geicam, Torneo de fútbol a favor de Geicam: “Hazlo correr” a favor de Geicam.*

Los departamentos de Innovación y de Participación Ciudadana han puesto en marcha, junto la empresa de Telefónica Eleven Paths y la StartUp MarketPay, un proyecto basado en la tecnología Blockchain, para que los ciudadanos puedan votar en las consultas ciudadanas, asegurando así la transparencia e integridad en el proceso que proporciona la cadena de bloques. Está basado en Contratos Inteligentes y un aplicativo descentralizado. Se realizará en una cadena pública (Ethereum). Este proyecto está actualmente en periodo de pruebas.

3. Identificar los asociados clave y las oportunidades de entrar en alianzas estratégicas, creando una visión común.

4. Analizar las diferentes alianzas establecidas con los colaboradores/asociados con el fin mejorar los resultados obtenidos...

La selección de los partners busca establecer relaciones de colaboración, aprovechando las competencias y potencialidades de ambas partes. Existen acuerdos y colaboraciones de diversa índole.

Red de alianzas. Proyectos para generar valor. Existen contratos y convenios de colaboración con más de 500 entidades en muy diferentes ámbitos, por ejemplo con redes y asociaciones orientadas a *educación, asuntos sociales, cultura, deporte, bienestar social, salud, igualdad, integración, transporte*, acuerdos o alianzas específicas con empresas públicas y privadas, por ejemplo en temas que abarcan desde *mantenimiento, sostenibilidad, obras e infraestructuras públicas*, hasta *proyectos sociales, inmigración, infancia y mayores*.

El conjunto es muy amplio y variado, por lo que nos limitamos a indicar los clave. **Ejemplos:**

- **Empresas municipales:** Proporcionan gran flexibilidad en la gestión. Contratos plurianuales de servicio;
- **AA.PP. y otros:** Múltiples convenios con la Administración Autonómica, la Administración Central, agencias, consejerías, centrales sindicales, ONGDs, universidades y organizaciones públicas y privadas;
- **Convenios para el desarrollo de la ciudad:** Iniciativas, alianzas estratégicas y convenios con comercios y empresas para fomentar la competitividad, el empleo, la innovación y la sostenibilidad.
- **Alianzas tecnológicas:** Su objeto es optimizar la logística, generando sinergias y añadiendo valor a la cadena cliente/proveedor. Son ejemplos muy representativos todos los servicios prestados y funcionalidades como el acceso, reservas, realización de gestiones, etc., a través de la web municipal y mediante Tarjeta Ciudadana, Ci@ve Notific@ y Servicios Web.
- **Patronatos.** Cada Patronato tiene convenios en función de las necesidades de sus servicios.

En la **fig. 4e.1** se sintetizan los principales partners (redes, específicas y sostenibilidad). Los partners de los patronatos son muy numerosos y **no se incluyen** por espacio. Éstos y el registro de los proveedores del Ayuntamiento están disponibles si se desea consultarlos.

Fundación Ciudad de Alcobendas. Entidad privada sin ánimo de lucro, cuyo fin principal, es “*promocionar la Ciudad de Alcobendas en todos sus ámbitos, pudiendo para ello desarrollar proyectos de cualquier índole: cultural, social, deportivo, o medio-ambiental*”. Actúa tanto en el **área cultural**, (patrocinio y colaboración con empresas y organismos), como en el **sector empresarial**, fomentando actividades sociales y estableciendo alianzas con empresas situadas en Alcobendas. Más información: Criterio 8.

A lo anterior añadimos la participación en redes de colaboración a través de foros, grupos de trabajo externos, comisiones de expertos, etc. con foco en el aprendizaje mutuo y fomento de la excelencia (ref. **1 c-4-6, fig. 1c.4**).

Evaluación y revisión. La evaluación y revisión de los contratos y convenios se realiza por el Coordinador de cada Servicio. Consiste en el análisis de los indicadores y cumplimiento de objetivos pactados. Hay casos en que la evaluación está condicionada a un precio público. Se realizan reuniones para corregir tendencias o desviaciones en la prestación de los servicios, y modificaciones de acuerdos y proyectos. Al final del período contratado se mide el coste/eficacia. La **fig. 4e.2** resume los mecanismos de evaluación y ejemplos de mejoras.

PRINCIPALES PARTNERS	
REDES	Asociaciones en distintos ámbitos, Comunidad de Madrid; Consejo Local de Atención a la Infancia y la Adolescencia; Comisión de Apoyo Familiar (CAF) Comisión de Coordinación Interinstitucional de Atención Temprana de Alcobendas (CCIATA); Red Ciudades amigas de la Infancia Mesa de Salud Escolar (Ayuntamientos de Alcobendas y San Sebastián de los Reyes), Consejería de Educación Norte, Consejería de Salud Pública, Atención Primaria; Red Municipal de Salud. Participan 110 ayuntamientos de la Comunidad de Madrid; Red de Laboratorios de Salud Pública de la Com. de Madrid; Red Palinocam de la CM (Consejería de Sanidad Ambiental, Facultad de Farmacia y once municipios de la CM); Sistema de Información y Asesoramiento al Voluntario (SIAV); Red de Puntos Municipales del Observatorio Regional de Violencia de Género; Red Nacional de Bibliotecas y Documentación de Mujeres; Red Europea Programa SHARE; Red de Ciudades Amigables con los Mayores
ESPECÍFICAS	ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO. Ejemplos: Ministerio de Presidencia (ORVE, Oficina de Registro Virtual), Ministerio de Fomento (PIC, Punto de Información Catastral); Diputación Provincial de Orense. Convenio Programa Termalismo provincia de Orense; Instituto Madrileño de Servicios Sociales (IMSERSO). Programa Termalismo y vacaciones para Mayores; Instituto Nacional Seguridad Social (INSS). Información pensionistas. SEROMAL, SOGEPIMA, EMARSA y EMVIALSA. Empresas municipales (Mantenimiento y obras, Patrimonio, Recaudación y Vivienda FUNDAL y UNICEF. Programas de Integración y Educación: Educación de la Infancia a través del deporte; Premios FUNDAL a la mejor práctica en Responsabilidad Social a las empresas y personas “más responsables”; Día Multideportivo por la Integración y Conciliación. PHOTOESPAÑA. Proyecto PIC.A; LILLY S.A. Apoyo a proyectos sociales; PFIZER S.A. Apoyo a proyectos sociales; CAR. Centro de Acogida a Inmigrantes Instituto Nacional de Consumo. Convenio Fomento Actividades de la Junta Arbitral de Consumo Ministerio de Economía y Competitividad y Comunidad Autónoma de Madrid. Convenio con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, para el desarrollo de actividades de divulgación científica en materia de Alimentación y Salud; Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. “Programa de prevención drogodependencias en IES de Alcobendas y los fines de semana con IMAGINA TU NOCHE” Consejería de Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid. Convenio Gestión del Centro de Día de Mayores Consejería de Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid. Convenio realización de actuaciones contra la violencia de género y para la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres; Consejería de Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid. Convenio para el desarrollo de Servicios Sociales de Atención Primaria y Promoción de Autonomía y Atención a la Dependencia y Pobreza Infantil. Consejería de Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid. Convenio para la Promoción del Voluntariado en Alcobendas Agencia Antidroga / Dirección General de Salud Pública de la Consejería de Sanidad de la CM. Convenio Atención en Drogodependencias Instituto de Realojamiento e Integración Social (IRIS). Programa de Desarrollo comunitario (Población realojada). Fundación La Caixa. Desarrollo de actuaciones dirigidas a personas mayores Convenio prácticas alumnado con: Universidad Nacional de Educación a Distancia, Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Lasalle, Universidad Complutense, Universidad Pontificia de Comillas, Instituto Giner de los Ríos CAR. Centro de Acogida a Inmigrantes Convenios con residencias del municipio para proyectos sociales de mayores: Caser Residencial, Sanitas Residencial, Vida y Salud Elesppe, Intercentros Ballesol, S.A., Residencial Senior 2000 SLU, Artevida Centros Residenciales S.L., Activa Centros de Día y Rehabilitación, Fundación Universidad Adultos (UPDEA)
SOSTENIBILIDAD	INYPESA Control de calidad de los servicios de limpieza, residuos y parques; RECUPERALIA: Recuperación de ropa usada; ECO-TÓNER. Recuperación de cartuchos y tóner en edificios municipales; RESEAVE. Recuperación de aceite usado, CONVENIO MARCO COMUNIDAD DE MADRID Y ENTIDADES GESTORES para Residuos eléctricos y electrónicos; ECOEMBES. Recuperación de envases; CANAL ISABEL II. Reutilización aguas depuradas para riego parques; ECOVIDRIO. Recuperación de vidrio; AICA. Dotación de transporte sostenible en el ámbito empresarial (Transporte Interempresas) y la implantación del servicio de Agencia de Movilidad a empresas; Programa MINOX Street. Participación del Ayuntamiento como socio en el programa MINOX Street, de valoración de los materiales fotocalóricos en la reducción de la contaminación del aire. Este programa está aprobado por la Comisión Europea y financiado a través de LIFE + 2012. Participan también CIEMAT, CEDEX e INECO.

Figura 4e.1 Principales redes y partners (institucional, específicas, sostenibilidad, no incluye lista de proveedores)

EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE LAS ALIANZAS		
Alianza	Mecanismo de evaluación	Mejoras
AA.PP.	Comisiones mixtas. Indicadores cumplimiento compromisos/resultados, establecidos en convenios	Nuevos servicios y actividades a los ciudadanos; Facilidades en los trámites; Accesibilidad
EMPRESAS	Revisión anual de la programación. Estudios y Encuestas	Ventajas fiscales; Promoción tejido socioeconómico; Inserción laboral
ASOCIACIONES	Seguimiento continuado: Programación; Indicadores de cumplimiento de compromisos; Seguimiento económico (justificación). Revisión anual, Estudios y Encuestas	Mayor participación de asociaciones en cogestión municipal; Participación en la programación cultural y de ocio del municipio; Refuerzo mecanismos control
ALIANZAS TECNOLÓGICAS	Comisión seguimiento	Mecanismos de corrección; Ampliación a nuevas etapas/fases; Aplicación innovadoras para la prestación de servicios
PROVEEDORES	Revisión negociación contratos programa (2/4 años). Seguimiento programación anual	Adecuación a necesidades; Compromisos de servicio; Mejora de la calidad.
COOPERACIÓN Y ONGDs	Seguimiento económico. Visitas, Memoria, Estudios y Encuestas	Incremento de proyectos; Mejora mecanismos

Figura 4e.2 Evaluación y revisión de las alianzas