



GUÍA para los
**PROCESOS DE
TRANSFERENCIA
DE PODER**
en los **Gobiernos Locales**

© **EUDEL**. Asociación de Municipios Vascos

Edita: EUDEL. Asociación de Municipios Vascos

Plaza del Ensanche, 5 / 48009 Bilbao (Bizkaia)

Tel.: 94 423 15 00

Fax: 94 424 39 47

e-mail: eudel@eudel.net

www.eudel.eus

Depósito Legal: BI-137-2015

Primera edición: mayo de 2011

Edición actualizada: febrero de 2015

**“ Considera que
la transferencia
de poderes a tus
sucesores es uno
de tus principales
cometidos.**

**Y ayuda a tu sucesor
mientras dure el
proceso de traspaso,
aunque se trate
del peor de los
enemigos políticos”**

**Y. Dror, “Código Ético para
políticos”, en *La capacidad de
gobernar*, Círculo de Lectores, 1994.**

Presentación:

La ordenada transferencia de poder como ejercicio de calidad democrática e institucional de los Gobiernos Locales

Probablemente uno de los indicadores más relevantes de **la calidad** de las instituciones desde el punto de vista democrático es, sin duda, observar cómo los diferentes niveles de gobierno abordan los procesos de transferencia de poder, que se producen normalmente cuando hay un cambio de gobierno como consecuencia de procesos electorales o de circunstancias distintas de naturaleza más excepcional (pérdida de confianza o mociones de censura).

Si esto es así en cualquier nivel de gobierno mucho más lo es en los Gobiernos Locales, donde la proximidad e inmediatez a los problemas de la ciudadanía exigen de forma clara y contundente una política de continuidad en la prestación de tales servicios. Es, por tanto, de primera importancia llevar a cabo **procesos ordenados** de transferencia de poder en las Instituciones locales, como signo externo de vigor democrático y de respeto institucional a la posición central que tiene la ciudadanía en el ejercicio de la función local de gobierno.

Sin embargo, no es nada sorprendente afirmar que los niveles de gobierno local, como por lo demás pasa en la práctica totalidad de niveles de gobierno en nuestro entorno institucional más inmediato, desconocen e ignoran esta práctica ordenada de transferencia de poder, lo que implica enormes costes de transacción (tanto políticos como económicos y técnicos), así como la quiebra de innumerables políticas públicas con afectación importante a la prestación de algunos servicios públicos y con consecuencias, también directas, sobre la ciudadanía.

Partiendo de esa patología previamente detectada, EUDEL ya llevó a cabo en 2011 una *Guía de Transferencia de Poder en los Ayuntamientos*, que significó un primer paso en un largo y complejo proceso de sensibilización de la Política Local hacia tan importante materia. Lo que ahora se presenta parte de ese primer producto, habiéndose ajustado algunos de sus contenidos al nuevo contexto, tanto normativo como de contención presupuestaria y financiera, en el que deben desarrollar sus funciones los futuros Ayuntamientos en el mandato 2015-2019.

En efecto, en ese complejo marco de contención presupuestaria y financiera, fruto de una larga crisis económica y de un necesario ajuste de las cuentas públicas, toma particular relieve conocer en qué estado económico-financiero se encuentra un Ayuntamiento. El nuevo

equipo de gobierno, independientemente de que sea de un color político afín o distinto al gobierno municipal anterior, debe disponer de una **información fiable** en cualquier tipo de materias (institucionales, organizativas, de recursos humanos, de cartera de servicios, etc.), pero especialmente debe ser una información sólida y completa en el ámbito económico-financiero, pues las políticas públicas que se puedan emprender por el nuevo equipo de gobierno pueden estar condicionadas directamente por este dato.

En esta lógica es, pues, muy importante el **Manual de Gestión** para el proceso de Transferencia de Poder que se contiene en la presente Guía, donde se dan unas pautas metodológicas de indudable interés para llevar a cabo este ejercicio imprescindible de calidad institucional y democrática de las instituciones locales.

Esta herramienta es trascendental para racionalizar la Política Local y evitar las patologías que invaden a nuestras organizaciones públicas (el **“síndrome de la hoja en blanco” cuando se comienza un mandato**), pues debemos construir niveles locales de gobierno que tengan como meta fortalecer las instituciones y la propia democracia, así como apostar por ayuntamientos inteligentes, que sean capaces de aprovechar las sinergias y el conocimiento, así como las políticas públicas, impulsadas a lo largo del tiempo. Hay que erradicar esa tendencia tan natural al “adanismo” en la Política Local, como si las ciudades o localidades comenzaran su andadura de nuevo cada cuatro años.

Esa equivocada percepción de que antes nada se hacía o se hacía mal, debe ser erradicada (aunque tenga raíces profundas) en el modo y manera de concebir el gobierno municipal. Para ello es muy importante que las personas que ejerzan responsabilidades políticas en los municipios asuman de forma efectiva (y no solo retórica) que la transferencia de poder es una pieza clave del engranaje de la gobernabilidad y del buen funcionamiento de las instituciones locales.

Esa concepción implica un **reto doble**: por un lado, **quienes están gobernando** en la fase final del mandato deben hacer un ejercicio honesto y realista de evaluar qué se ha hecho, cómo se ha hecho y en qué estado se encuentra la institución tras cuatro años de mandato. Para esta compleja tarea es imprescindible la ayuda de los **equipos directivos y técnicos**, que deben participar de forma conjunta en la elaboración de una suerte de memoria de gestión del mandato.

Ese instrumento, que se desarrolla de modo efectivo en esta Guía, es de capital importancia para un proceso de transferencia de poder ordenado, pero asimismo tiene un interés fuera de lo común como medio de reconfigurar las políticas locales y los objetivos a corto y medio plazo, incluso en los supuestos en que el equipo de gobierno continuara en el ejercicio de sus funciones.

Bajo este punto de vista, de reforzamiento institucional y de garantía de continuidad de los servicios públicos prestados a la ciudadanía, es como se ha elaborado la presente Guía. Los

Alcaldes y Alcaldesas de los Municipios Vascos deben interiorizar la importancia que tiene para su Institución, para su localidad y para su ciudadanía, liderar el proceso de elaboración de un Manual de Gestión para la Transferencia de Poder. Algunas de estas personas titulares de la Alcaldía continuarán en el ejercicio de sus funciones tras las elecciones de mayo de 2015, en otros supuestos habrá cambios de mandatarios y mandatarias aunque sean del mismo color político que en el caso anterior y, en fin, habrá también cambios de la orientación política de los Gobiernos Locales con nuevas fuerzas políticas y representantes políticos que asumirán el poder.

Esta Guía pretende dar satisfacción a todo ese tipo de situaciones. Sin duda será muy útil para cambios de gobierno o de personas, pero asimismo lo será para aquellos casos en que los cambios sean mínimos o haya continuidad en los equipos y políticas, pues hacer inventario de todo lo realizado en el Ayuntamiento durante los últimos cuatro años de mandato político es un ejercicio siempre saludable de evaluación de políticas, transparencia y escrutinio. No cabe duda que la institución mejorará en su rendimiento y la ciudadanía reforzará su confianza en sus Gobiernos Locales.

Índice

Presentación	5
Introducción	11
1 Memoria de Gestión para la ordenada Transferencia de Poder en los Gobiernos Locales	12
1.1. Concepto	14
1.2. Utilidades	14
1.2.1. Para el Gobierno Local saliente	14
1.2.2. Para el Gobierno Local entrante	15
1.2.3. Para la Organización	15
2 Bases para su elaboración	16
2.1. Sensibilización y compromiso	18
2.2. Participación	18
2.3. Dinámica de trabajo en equipo	19
3 El proceso elaboración	20
3.1. Organización	22
3.2. Diseño método y herramientas	22
3.3. Contenidos	23
3.3.1. Organización interna	24
3.3.1.1. Organización Institucional	24
3.3.1.2. Sistema de gestión interna	25
3.3.1.3. Procedimientos	25
3.3.1.4. Personal	26
3.3.1.5. Recursos económico-financieros	26
3.3.1.6. Servicios externalizados	27
3.3.1.7. Patrimonio	28
3.3.1.8. Convenios vigentes con otras Organizaciones	28
3.3.1.9. Cuadro de mando o indicadores	28

3.3.2. Ciudadanía.....	28
3.3.2.1. Servicios: organización, funcionamiento	28
3.3.2.2. Programación	29
3.3.2.3. Indicadores de satisfacción Ciudadana.....	29
3.3.2.4. Cauces de Participación (Foros, Consejos...)	29
3.3.2.5. Servicios adjudicados a terceros, pendientes de adjudicación y servicios en licitación	29
3.3.2.6. Subvenciones	29
3.3.2.7. Recursos, procedimientos administrativos y judiciales	30
3.3.3. Territorio	30
3.3.3.1. Planeamiento. Gestión. Disciplina Urbanística	30
3.3.3.2. Patrimonio municipal del Suelo y Vivienda	30
3.3.3.3. Planes Estratégicos.....	31
3.3.3.4. Planes Directores	31
3.3.3.5. Obras públicas.....	31
3.3.3.6. Recursos, procedimientos administrativos y judiciales más relevantes	31
4 Conformación, validación, edición	32
4.1. Conformación	34
4.2. Validación	35
4.3. Edición.....	35
5 Transferencia de poder. Cómo hacerla efectiva y qué pasos dar	36
5.1. Sesiones de Presentación y Acogida	38
5.2. Visita guiada.....	39
ANEXOS	40
I. Diagrama proceso elaboración Memoria de Transferencia.....	42
II. Diagrama Transferencia de Poder	43

Introducción

Esta Guía para los procesos de Transferencia de Poder en Gobiernos Locales tiene su origen en la Guía de Transferencia de Poder en las Corporaciones Locales elaborada en el año 2011 con el fin de facilitar el relevo de responsables municipales, ya que los relevos de las y los responsables políticos locales, de manera especial, tras los procesos electorales, se hace de forma tal que no se transmite, de forma sistemática y organizada, todo lo aprendido y vivido por quienes dejan el cargo. Desde EUDEL se considera que este trasvase de información y experiencia es fundamental para quien ha de tomar el relevo en el cargo y redonda, sin ninguna duda, en una mejor gestión, imagen y transparencia de la política local ante la ciudadanía.

Ante las próximas elecciones municipales de 2015 hemos procedido a revisar y actualizar la Guía redactada en 2011 con los mismos objetivos:

- Ofrecer una guía para que cada Gobierno local pueda estructurar un procedimiento de transferencia a las y los nuevos regidores la información necesaria para 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.
- Dar al gobierno municipal entrante una información fiable y contrastada sobre la **situación económico-financiera** del municipio en lo que afecta al cumplimiento o incumplimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera, así como de la deuda comercial contraída y del periodo medio de pago a los proveedores.
- **Presentar la Organización** y dar conocer sus servicios e instalaciones a las y los nuevos representantes municipales.
- Convertirse en un gesto natural de **madurez democrática** de las Corporaciones municipales.

Esta Guía consta de **cuatro partes**, la primera en la que se contextualiza, se define y se exponen sus utilidades; la segunda parte en la que se establecen las bases que deben de tenerse en cuenta a la hora de iniciar el proceso de redacción de la memoria de gestión; la tercera, en la que se describe de manera pormenorizada la metodología a utilizar, y la cuarta en la que se recomiendan las fórmulas a utilizar para su conformación, validación, y entrega a las y los nuevos representantes municipales.



1

**Memoria de gestión para la transferencia
de poder en los Gobiernos Locales**



1. Memoria de gestión para la transferencia de poder en los Gobiernos Locales

1.1. Concepto

La Memoria de Gestión para la Transferencia de poder agrupa una colección de documentos, que deben ser puestos a disposición y convenientemente explicados a los nuevos representantes municipales, a través del cual el gobierno local saliente transfiere al entrante, de manera ordenada y sistemática, la información necesaria para que pueda conocer al detalle el estado de situación del Ayuntamiento destacando los aspectos significativos de su pasado, presente y futuro predecible tanto a nivel de organización, como de servicios.

La transferencia de poder mejora la imagen de la política local ante la ciudadanía

Especialmente, dado el contexto económico-financiero existente en el futuro mandato, es imprescindible trasladar al Gobierno entrante toda la información necesaria en relación con el cumplimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera, la existencia, en su caso, de planes económico-

financieros, la información pertinente sobre la deuda comercial y el período medio de pago a proveedores, así como cualquier dato o información económico-financiera o de tesorería que pueda dificultar o condicionar la gestión futura del nuevo gobierno.

1.2. Utilidades

1.2.1. Para el Gobierno Local Saliente

- Oportunidad para conformar lo que pudiera ser la propia **memoria de gestión del mandato** documentando y registrando la actividad municipal referida a ese período de cuatro años que finaliza, así como sus incidencias más significativas.
- Forma de contribuir a la transparencia en la **gestión municipal**.
- Favorecer la **normalización de las relaciones** entre los cargos políticos.
- Mejora la **imagen de la política local** ante la ciudadanía.

1.2.2. Para el Gobierno Local Entrante

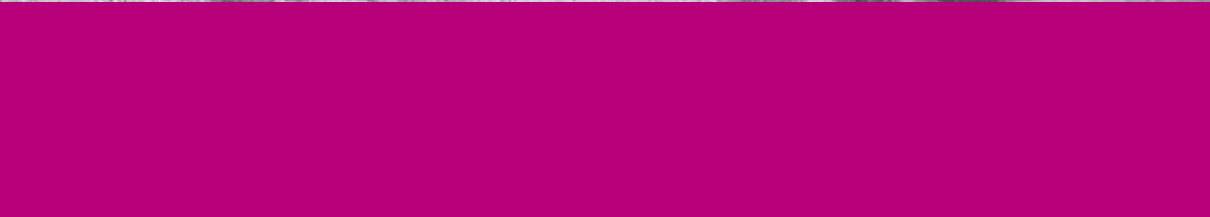
- Al enumerar de forma estructurada el estado de situación de la organización, **simplifica el proceso de aproximación y adaptación de los nuevos concejales y de las nuevas concejalas.**
- **Permite iniciar la tarea de Gobierno u Oposición de manera inmediata.**

1.2.3. Para la Organización

- **Reduce los tiempos muertos** por cambio de legislatura.
- **Normaliza el tránsito entre mandatos.**
- **Reafirma la cultura de la calidad y la mejora continua** en la organización.
- Es un **signo de madurez democrática.**
- Garantiza **la continuidad en la prestación de los servicios públicos** a la ciudadanía y de las políticas públicas, sobre todo inversiones, que se proyecten más allá de un mandato.



Bases para su elaboración



2. Bases para su elaboración

2.1. Sensibilización y compromiso

El impulso de elaboración de la **Guía para los Procesos de Transferencia de Poder en los Gobiernos Locales** debe de iniciarse **a instancias de la Alcaldía o Presidencia** desde el convencimiento de su utilidad para el Gobierno saliente como para el entrante, para el fortalecimiento del sistema democrático como **signo de total y absoluta transparencia en la gestión**.

Desde la Alcaldía o Presidencia se deberá favorecer tanto en el ámbito político, como del personal empleado público, el **conocimiento** de los **beneficios** que reporta no sólo el contar con una Memoria de Gestión para la Transferencia de Poder, sino también los beneficios que se obtienen en el propio **proceso de elaboración** de ese instrumento.

La organización de una **sesión divulgativa** sobre la importancia de iniciar un proceso para la elaboración de la Memoria de Gestión para poder favorecer la transición y relevo entre el gobierno municipal saliente y entrante en el que **participen las personas del equipo de Gobierno, y las y los responsables técnicos de las diferentes Áreas de Actuación o Unidades Administrativas**, puede ser la herramienta adecuada para conseguir la concienciación y disposición necesarias.

Una vez las y los Responsables Políticos confirmen el convencimiento, y disposición de la organización para iniciar el proceso de redacción de la Memoria de Gestión, se recomienda que adopten **en el órgano de gobierno** que consideren más adecuado un **acuerdo formal de inicio del proceso**, y así mismo, lo comuniquen al conjunto de la organización solicitando su participación activa a través de las unidades a las que pertenezcan. Se trata de visualizar **el liderazgo y el respaldo del órgano de gobierno al proceso** que se va a iniciar.

2.2. Participación

El proceso de elaboración de la Memoria de Gestión para la Transferencia de Poder debe de contar inexcusablemente **con la participación activa** de las personas responsables tanto a nivel político o directivo como técnico de las diferentes Áreas de Actuación o **Unidades Administrativas**. Su **conocimiento** sobre la situación del área y de los diferentes procedimientos en los que participa son ingredientes imprescindibles de este proyecto.

Debe de ser la propia organización política y la estructura directiva o técnica la que **no sólo aporte la información** de base para la elaboración de la Memoria de Gestión, **sino también la que participe de su redacción** para que ésta pueda ser considerada por dicha organización como “su” Memoria de Gestión del mandato en la que han participado, contribuyendo de esta manera al enriquecimiento de su trabajo y a su propia motivación.

2.3. Dinámica de trabajo en equipo

La Memoria de Transferencia debe ser elaborada **mediante dinámicas de trabajo en equipo** que favorezcan y procuren el enriquecimiento del documento.

En este sentido se recomienda **designar un Equipo de Coordinación** que conviene esté integrado por:

- **Responsable político** que lidere el proyecto.
- **Responsables políticos, directivos y técnicos** de las diferentes Áreas o Unidades en las que organiza su acción el Ayuntamiento, sus Organismos Públicos, Fundaciones, Consorcios adscritos y Sociedades Públicas. (De entre todas estas personas una actuará como Coordinadora del equipo con la misión de elaborar el orden del día, convocar reuniones, moderar y levantar acta).

La misión del Equipo de Coordinación será la de **impulsar, y desarrollar el proceso de elaboración** de la Memoria de Gestión para la Transferencia de Poder en el plazo previsto, dirigiendo, dinamizando y supervisando el trabajo.

Este Equipo de Coordinación, debiera ser designado, autorizado y apoyado por las y los responsables políticos mediante **acuerdo expreso del órgano de Gobierno**.

La Memoria de Transferencia debe ser elaborada mediante dinámicas de trabajo en equipo que favorezcan y procuren el enriquecimiento del documento

A close-up, low-angle shot of a microscope lens, showing the intricate details of the glass and metal components. The lens is positioned on the right side of the frame, with its tip pointing towards the center. The background is a soft, out-of-focus light blue, suggesting a laboratory or scientific setting. The overall composition is clean and professional, emphasizing precision and technology.

3

El proceso de elaboración



3. El proceso de elaboración

3.1. Organización

Una vez nombrado el Equipo de Coordinación éste deberá de reunirse para:

- **Definir su contenido,**
- **organizar** su funcionamiento y distribuir funciones entre sus miembros,
- **planificar,** confeccionar, consensuar y **aprobar el cronograma** correspondiente al proceso de elaboración de la Memoria de Gestión para la Transferencia de Poder.

La duración de las reuniones del Equipo de Coordinación sería conveniente que no superaran los **60 minutos** cada una. Así mismo, una periodicidad adecuada pudiera ser **semanal** durante el periodo que va desde el inicio del proceso hasta la conclusión de los trabajos.

3.2. Diseño método y herramientas

El Equipo de Coordinación deberá **definir el método de trabajo** que las diferentes Áreas de actuación o Unidades Administrativas, Organismos Públicos, Fundaciones, Consorcios (adscritos) y Sociedades Públicas en su caso deberán de seguir para su elaboración:

- **Reuniones de trabajo a celebrar:** estableciendo la periodicidad y duración de las mismas. A este respecto se recomienda, al igual que en el caso del Equipo de Coordinación, que cada Área de Actuación o Unidad Administrativa celebre reuniones semanales de duración no superior a los 90 minutos durante la fase en la que participen del proceso de elaboración de la Guía.
- **Identificación de contenidos y documentos de interés.** El Equipo de Coordinación deberá de advertir de la necesidad de que la Memoria de Transferencia recoja únicamente la información de importancia estratégica para la Institución.

3.3. Contenidos

Como quiera que la Memoria de Transferencia de Poder debe incluir la **información correspondiente a todos los ámbitos de actuación de la Institución**, sus Organismos Públicos, Fundaciones, Consorcios (adscritos) y Sociedades Públicas, conviene que su contenido se estructure de una forma lógica que facilite su localización y entendimiento.

Proponemos que la estructura a utilizar sea aquella que ordena los contenidos en torno a tres grandes áreas referidas tanto a la propia Institución, como a sus Organismos Autónomos o Sociedades Públicas:

Organización interna

En este apartado se incluiría toda la información correspondiente a la forma de Organización Institucional, al sistema de gestión, el personal, los recursos económicos, los servicios externos contratados, el patrimonio de la Institución, los convenios vigentes con terceros para el cumplimiento de sus objetivos, el cuadro de mando e indicadores si los hubiera y los recursos, procedimientos administrativos y judiciales más relevantes relacionados con estos apartados.

Ciudadanía

Este apartado contemplaría la información correspondiente a los diferentes servicios ofrecidos a la ciudadanía, su organización y funcionamiento, su programación, indicadores de satisfacción, cauces de participación y recursos y procedimientos administrativos y judiciales pendientes de resolución en relación a los mismos.

Asimismo, se incorporaría, en el caso de que existieran, información relativa a las Oficinas de Atención a la Ciudadanía, su funcionamiento, estadísticas de atención y satisfacción, personal destinado a las mismas, etc.

Territorio

Este apartado contemplaría la información en materia de territorio, urbanismo (planeamiento, ordenación, gestión, ejecución, disciplina urbanística) las obras públicas, y los recursos y procedimientos administrativos y judiciales pendientes de resolución en relación a estas materias.

3.3.1. Organización Interna

3.3.1.1. Organización Institucional

Con el fin de ofrecer una información precisa del modelo de organización Institucional en la Memoria de Transferencia de Poder se debe de recoger la información básica correspondiente a la **composición, organización y funcionamiento de:**

- **Órganos colegiados** (Pleno, Junta de Gobierno, Junta de Portavoces, Comisiones Informativas..., según las características de cada municipio)
- **Organismos autónomos y entidades públicas empresariales**
- **Sociedades Públicas** (socios y socias, órganos de gobierno y dirección de la sociedad y su composición)
- **Fundaciones locales**
- **Consortios adscritos a la entidad local y aquellos otros en los que se participe, Mancomunidades** de servicios en que participe la Institución (Órganos de Gobierno y dirección ...)

En relación a las diferentes organizaciones se deberá facilitar en su caso ejemplar de **Reglamento o Estatutos** que en su caso regulen su actividad, así como informar de los procesos de modificación de Estatutos que estén pendientes o en tramitación en esos momentos.

Dentro de este apartado de Organización Institucional, sería conveniente incluir también toda aquella información y documentación (reglamentos u ordenanzas, acuerdos, instrumentos e información y documentación de cualquier tipo, también en soporte electrónico) que se refiera a los siguientes ámbitos:

- **Transparencia y Publicidad activa**, con un tratamiento específico del estado de implantación en el Ayuntamiento (existencia o no de Portal de Transparencia, sede electrónica o página web, contenidos, cuestiones pendientes de desarrollo en este ámbito, etc.).
- **Programas de innovación local y mejora de gestión** en los que se ha participado en el último mandato (por ejemplo, diagnóstico sobre estos temas, oficinas de atención a la ciudadanía, simplificación de trámites, etc.).
- **Códigos Éticos y de Buen Gobierno** que se hayan podido impulsar desde el municipio o la participación del Ayuntamiento en alguna experiencia en red en esta materia.

- Desarrollo y problemas pendientes en la implantación de la **Administración electrónica** y en la **simplificación** de procedimientos y trámites.
- **Políticas de “Smart cities” y de marca de ciudad** que, en su caso, se hayan impulsado.

3.3.1.2. Sistema de Gestión interna

La Memoria debe de contemplar un apartado referente al modelo de gestión interna en el que se **identifique el órgano de coordinación y dirección**, quiénes lo componen, su organización, dinámica de funcionamiento y funciones.

De igual manera debe de facilitarse a través de la Memoria de Gestión para la Transferencia de Poder el **Plan de Gestión o documento en el que se recojan los objetivos, proyectos, acciones y actividades** a desarrollar durante el año, indicando las personas responsables de su desarrollo, las fechas de referencia para su realización y el presupuesto consignado para cada uno de ellos, en su caso.

El Manual de Procedimientos es otra información relevante a transmitir

De esta forma, el nuevo equipo de gobierno puede iniciar su andadura sin generar interrupciones en la prestación de servicios a la ciudadanía y valorar con más detenimiento cuáles van a ser sus claves de gobierno del municipio.

3.3.1.3. Procedimientos

Toda actuación de la Administración está sujeta a procedimientos administrativos y a marcos normativos preestablecidos, es por ello que resulta conveniente trasladar al nuevo equipo de gobierno, en caso de disponer de él, el Manual de procedimientos administrativos del Ayuntamiento, **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 medio de 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. Con esta aportación se consigue que:

- la información sobre el proceder del Ayuntamiento se encuentre desde el primer momento a disposición de las nuevas incorporaciones disminuyendo así los tiempos de formación e información,
- se contribuye a propagar la **transparencia en la gestión municipal**,
- se traslada la **cultura de la calidad y la mejora continua** al nuevo equipo de gobierno.

3.3.1.4. Personal

En relación a la propia Institución, sus Organismos Públicos, Fundaciones, Consorcios (adscritos) y Sociedades Públicas con el fin de ofrecer al detalle la **relación de personas que componen cada organización, las funciones que desempeñan y el tipo de relación que mantienen con la Administración**, conviene recoger:

- Organigrama.
- Relación de Puestos de Trabajo, catálogo de funciones y descripción del puesto.
- Acuerdos, Pactos, Convenios y pactos extracontractuales o cualquier instrumento de similares características.
- Programa de Formación.
- Planes de carrera profesional y sistemas de evaluación del desempeño (donde existan).
- Planes de Ordenación de Recursos Humanos o Planes estratégicos de Recursos Humanos.
- Recursos, procedimientos administrativos o judiciales en relación a los mismos pendientes de resolución, partes, objeto y dirección técnica o letrada responsable.

Esta relación de documentos debiera de ir acompañada de lo que pudiéramos denominar "**Resumen Ejecutivo**" elaborado por la persona Responsable Técnica del área en el que se resaltarán los **aspectos más relevantes y significativos**. No podemos olvidar que en algunos casos las y los Representantes municipales recién incorporados no se encuentran familiarizados con el modelo organizativo del Sector Público.

3.3.1.5. Recursos económico-financieros

En relación a la propia Institución, sus Organismos Públicos, Fundaciones, Consorcios (adscritos), Sociedades Públicas, y demás entidades de las que forme parte, con el propósito de **facilitar la información económico-financiera** más precisa a los nuevos Representantes municipales, se hace necesario incluir como documentación anexa a la Memoria de Gestión para el proceso de Transferencia de Poder:

- **Cuenta General** aprobada del último ejercicio cerrado como *“rendición pública de todos los datos económicos anuales, y es el documento sobre el que debe realizarse la valoración final de la actividad realizada, tanto por la propia Corporación como por los ciudadanos.”* (Normativa Foral Presupuestaria de Entidades Locales)
- **Presupuesto General vigente** *“entendido como expresión del programa directivo de la Administración Local, engloba los de los Organismos Autónomos y Sociedades Públicas (definidas como aquellas en que existe una participación superior al 50% del capital o fondo social).”* (Normativa Foral Presupuestaria de Entidades Locales)
- **Estadística de Ejecución Presupuestaria a fecha 31 de mayo** del año en que se celebran las elecciones Municipales poniendo de manifiesto los resultados presupuestarios.
- **Informe resumen de préstamos** recibidos y activos (identificación, entidad, características, evolución financiera, copia del préstamo...).
- **Informe sobre Planes Económico-Financieros, Planes de Saneamiento, Planes de reequilibrio financiero.**
- **Informe sobre Planes de Tesorería, Plazos medios de pago a proveedores.**

Al igual que en el apartado referido a Personal, esta documentación convendría fuera acompañada, en este caso por un **informe de Intervención**, a modo de **“Resumen ejecutivo” claro, conciso y sencillo** que resalte sus aspectos más relevantes y significativos.

3.3.1.6. Servicios externalizados

Relación de **principales servicios relacionados con la organización interna externalizados** (informática, asesoría jurídica, consultoría, recaudación ejecutiva, comunicación...): importe, plazo y empresa adjudicataria, con indicación expresa de la fecha de finalización de cada contrato. Así mismo se incorporará una relación

de los recursos, procedimientos administrativos o judiciales en relación a los mismos pendientes de resolución, partes, objeto y dirección técnica o letrada responsable.

Asimismo, ha de aportarse información sobre los procedimientos de contratación en curso, adjudicaciones pendientes y términos de los contratos y concesiones de cualquier tipo al objeto de que el gobierno local entrante pueda tener una idea cierta de los compromisos contractuales o convencionales y el plazo de duración de los mismos.

3.3.1.7. Patrimonio

Inventario de bienes y patrimonio de la Institución, sus Organismos Autónomos, Sociedades Públicas, y demás entidades de las que forme parte, así como los recursos, procedimientos administrativos o judiciales en relación a los mismos pendientes de resolución, partes, objeto y dirección técnica o letrada responsable.

3.3.1.8. Convenios vigentes con otras Organizaciones

Relación de **convenios vigentes** con otras organizaciones públicas o privadas con indicación expresa de su fecha de finalización a fin de que la nueva Corporación pueda valorar su prórroga con el margen suficiente de tiempo para denunciar aquellos convenios que no considere oportuno continuar o para plantear las modificaciones que considere oportunas, en su caso.

3.3.1.9. Cuadro de mando o indicadores

En caso de que la Institución cuente con ellos, **Cuadro de mando e indicadores** correspondientes a la legislatura. Se incluirán aquí los indicadores de ámbito global y/o estratégicos, evitando una aglomeración de indicadores producto de la agregación de información de la actividad de cada Departamento o Servicio.

3.3.2. Ciudadanía

3.3.2.1. Servicios: organización, funcionamiento

Relación de servicios prestados a la ciudadanía desde la Institución, sus Organismos Públicos, Fundaciones, Consorcios (adsritos), Sociedades Públicas, y demás entidades de las que forme parte así como **la organización de los mismos y su funcionamiento**.

Cartas de servicios, en caso de contar con ellas, como **documentos que recogen los compromisos** que un determinado servicio asume **frente a la ciudadanía** y facilitan **información** sobre las principales características del servicio, indicando los **derechos y deberes** de las personas que lo utilizan.

Certificaciones existentes en materia de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad Laboral, etc.

3.3.2.2. Programación

Programación de cada servicio para el ejercicio en curso y comprometida para ejercicios posteriores.

3.3.2.3. Indicadores de satisfacción Ciudadana

Indicadores de satisfacción relacionados con los servicios.

3.3.2.4. Cauces de Participación (Foros, Consejos...)

Identificación de los diferentes Canales de participación de la ciudadanía a nivel individual o colectivo en los procesos de conformación de la voluntad de la Institución, sus Organismos Autónomos, Sociedades Públicas y demás entidades de las que forme parte aportando en su caso la normativa que los regule. Señalando, en su caso, las fechas previstas para las próximas convocatorias, los asuntos que pudieran estar sobre la mesa de esos foros y la relación nominal de entidades y personas participantes.

3.3.2.5. Servicios adjudicados a terceros, pendientes de adjudicación y servicios en Licitación

Relación de servicios subcontratados especificando plazo, precio de adjudicación y persona adjudicataria, así como los servicios licitados pendientes de adjudicación y aquellos que se encuentran en fase de licitación.

3.3.2.6. Subvenciones

Ordenanza o procedimiento que se sigue en materia de subvenciones con expresión de los recursos económicos que se destinan, plan de subvenciones, relación de aquellas pendientes de resolver, compromisos adquiridos, etc.

3.3.2.7. Recursos, Procedimientos Administrativos y Judiciales

Relación de recursos, procedimientos administrativos y judiciales pendientes de resolución relacionados con los servicios incluidos en el apartado referido a la ciudadanía, especificando las partes, el objeto, y la dirección técnica o letrada responsable.

3.3.3. Territorio

3.3.3.1. Planeamiento. Gestión. Disciplina Urbanística

Los **planes** en los que se establezca la ordenación urbanística en sus dos niveles de **ordenación estructural y pormenorizada** especificando su vigencia, así como la información sobre los procesos de revisión o modificación que pudieran estar sustanciándose.

El nuevo equipo debe conocer la relación de recursos, procedimientos administrativos y judiciales pendientes de resolución

Planes y **Programas** de vinculación para la planificación urbanística municipal como los instrumentos de ordenación del territorio, las declaraciones ambientales, etc.

Relación de actuaciones en materia de **Ejecución y gestión urbanística**.

Relación de Convenios Urbanísticos vigentes con personas públicas o privadas, suscritos para el desarrollo de la actividad urbanística y aquellos que

pudieran estar en proceso de tramitación.

Expedientes vivos en materia de disciplina urbanística.

3.3.3.2. Patrimonio Municipal del Suelo y Vivienda

En virtud de lo dispuesto en el artículo 111 de la Ley 2/2006, de 30 de junio, de Suelo y Urbanismo: *“Todos los ayuntamientos están legalmente obligados a constituir, mantener y gestionar patrimonios públicos de suelo”* como instrumento para *“Facilitar el desarrollo territorial y urbanístico mediante la consecución de suelo para actuaciones de iniciativa pública y, en particular, para la construcción de viviendas sometidas a algún régimen de protección pública.”* Es por ello que resulta de todo punto imprescindible que se aporte a la nueva Corporación **toda la información sobre los bienes y recursos que lo conforman**.

Resumen, en caso de que lo hubiera, del **parque de vivienda** protegida propio, así como de la vivienda protegida construida o pendiente de construir (en sus diferentes categorías).

Información sobre "**sociedades urbanísticas**", en su caso, ya sean relacionadas con la gestión del suelo y vivienda, de rehabilitación o de suelo industrial, especificando su misión así como su contribución al fin público del urbanismo.

3.3.3.3. Planes Estratégicos

Planes Estratégicos o documentos en los que se recoja la visión del pueblo o ciudad para un periodo de tiempo incluyendo los objetivos y las estrategias planteadas.

3.3.3.4. Planes Directores

Planes Directores de intervención sectorial, por ejemplo: renovación de alumbrado, saneamiento, aceras, etc.

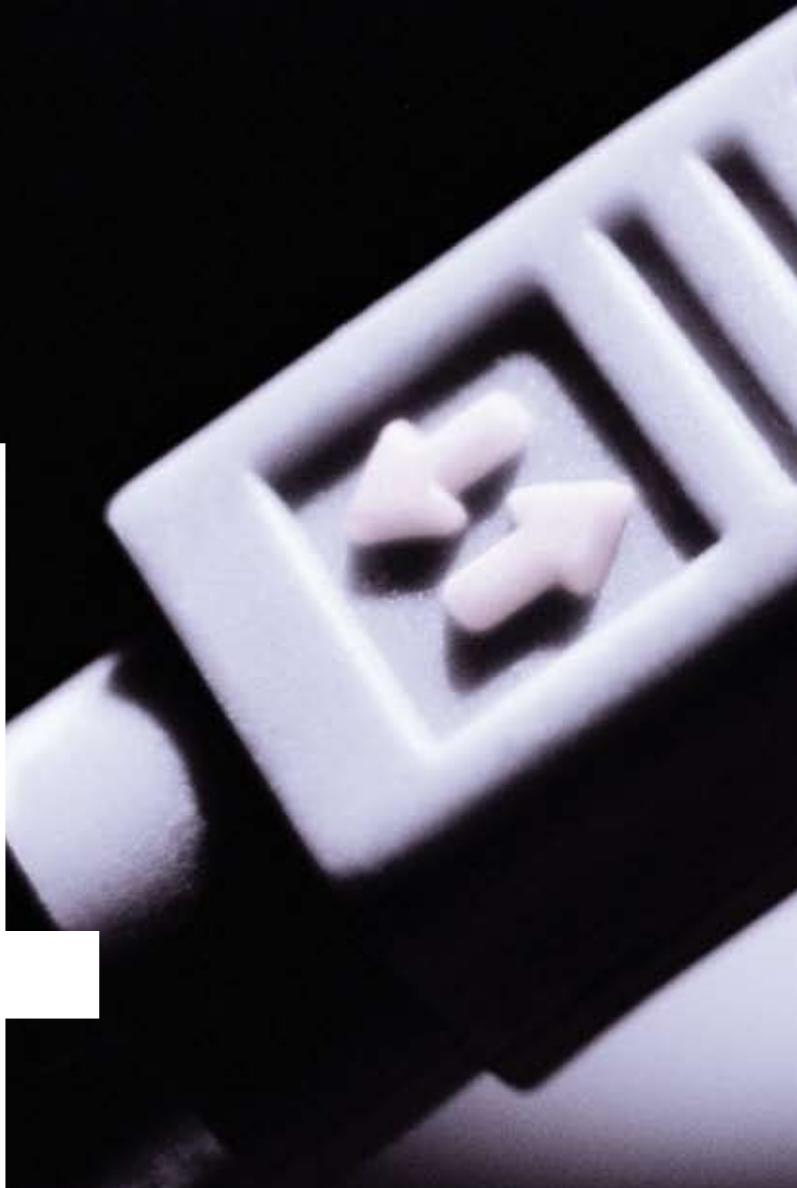
3.3.3.5. Obras públicas

Relación de obras contratadas especificando plazo, precio de adjudicación y personas adjudicatarias, así como las obras licitadas pendientes de adjudicación y aquellas que se encuentran en fase de licitación.

3.3.3.6. Recursos, procedimientos administrativos y judiciales más relevantes

Relación de recursos, procedimientos administrativos y judiciales pendientes de resolución relacionados con el Territorio: el urbanismo y las obras públicas detallando partes, objeto, y responsable técnico o dirección letrada.

4



Conformación, validación, edición



4. Conformación, validación, edición

4.1. Conformación

Como decíamos al inicio de esta guía, la Memoria de Gestión para la Transferencia de Poder es el documento a través del cual el Gobierno saliente transfiere al Gobierno entrante, de manera ordenada y sistemática, la información necesaria **para que pueda conocer al detalle el estado de situación del Ayuntamiento** destacando los aspectos significativos de su pasado, presente y futuro predecible tanto a nivel de organización institucional y del estado de las finanzas municipales como de la cartera de servicios.

Finalizados los trabajos referidos a su contenido, y la recopilación de los documentos a anexar, el Equipo de Coordinación debe **conformar la Memoria de Gestión para la Transferencia de Poder**. Para ello recomendamos seguir la siguiente **estructura**:

- **Portada:** incluyendo la identidad corporativa, título del documento.
- **Primera página:** conteniendo los nombres y cargos de la entidad local, sus Organismos Públicos, Fundaciones, Consorcios (adscritos), Sociedades Públicas y demás Entidades, los nombres y cargos de los componentes del Equipo de Coordinación, fecha y órgano que ha validado la Memoria.
- **Índice:** que enumere los elementos de su contenido, así como el número de página para su localización.
- **Prólogo o Exposición de motivos:** presentación de la Memoria, sus objetivos, utilidades e información necesaria para su manejo.
- **Resumen ejecutivo:** en el que se presente sucintamente la situación del Ayuntamiento.
- **Contenido:** ordenado por áreas.
- **Fuentes:** referencias utilizadas para su elaboración.
- **Glosario de términos.**
- **Anexos.**

Es recomendable que la Memoria se conforme físicamente como **documento digital navegable** y su índice y todas sus referencias a otros documentos se conviertan en links que nos conduzcan hasta las mismas.

4.2. Validación

Finalizado el trabajo por parte del Equipo de Coordinación de conformación de la Memoria como documento se debe de proceder por el mismo Equipo a su revisión general **antes de ser remitido a la Junta de Gobierno de la Institución para su validación** (en caso de no contar con Junta de Gobierno se deberá de remitir a la Alcaldía).

Se recomienda que la validación sea realizada por la Junta de Gobierno (en su defecto por la Alcaldía), como órgano que colabora con la Alcaldía de forma colegiada en la función de dirección política de la Institución.

Se recomienda remitir la Memoria de Gestión a la Junta de Gobierno para su validación

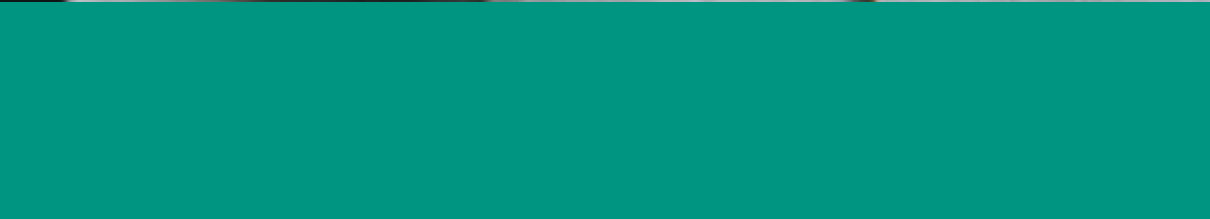
4.3. Edición

Una vez Validada la Memoria de Gestión para la Transferencia de Poder el Órgano de Gobierno, Alcaldía o Concejalía Delegada en su caso deberá de proceder a su edición.

Es recomendable que la Memoria de Gestión para la Transferencia de Poder se edite como documento electrónico. Se recomienda utilizar el **formato PDF** por tratarse de un formato abierto con facilidad de uso, que soporta textos, imágenes, hipervínculos y es de reducido tamaño. Es recomendable, como ya apuntábamos en el apartado referido a la conformación, que éste se elabore como **documento digital navegable** y su índice y todas sus referencias a documentos anexos se conviertan en links que nos conduzcan hasta las mismas.



**Transferencia de poder:
cómo hacerla efectiva y qué pasos dar**



5. Transferencia de poder: cómo hacerla efectiva y qué pasos dar

Para que la Memoria de Gestión para la Transferencia de Poder pueda ofrecer sus utilidades deberá ser entregada por la Corporación saliente, de manos de su Alcalde o Alcaldesa, a la Corporación entrante. Dicha entrega bien pudiera realizarse a nivel formal tras la toma de posesión de los nuevos y las nuevas representantes municipales y una vez elegida la persona que ocupará la Alcaldía, quién la recibiría y procedería a su distribución entre las personas que conformasen la nueva Corporación.

La Memoria de Gestión deberá ser entregada por el equipo saliente al nuevo Gobierno municipal, como "pórtico" o canal de información sobre la propia Institución

Con independencia de los programas de desarrollo de competencias políticas o de formación de cargos públicos locales que pudieran ser organizados por EUDEL u otras Instituciones en cada caso, se recomienda que cada Gobierno Local diseñe un modelo de "acogida". Un documento mediante el cual el gobierno saliente explique al gobierno entrante cualquier tipo de duda o cuestión que se pueda plantear sobre la Memoria de

Gestión, y asimismo, sirva de pórtico o de canal de información de cómo se estructura la organización, cuáles son sus directivos y personal, así como la situación y ubicación de las distinta dependencias (entre otras muchas cosas).

5.1. Sesiones de Presentación y Acogida

Estas sesiones de presentación y acogida en cada institución se vertebrarían en torno a la entrega de la Memoria de Gestión para la Transferencia de Poder y tendrían como objetivo coadyuvar junto a la Memoria a facilitar la incorporación del nuevo equipo de gobierno a la Institución. Algunas de estas acciones informativas deberían desplegarse también con las y los representantes políticos de los grupos de la oposición, con el objetivo de que puedan desarrollar correctamente sus funciones institucionales. Para ello se recomienda confeccionar un **calendario de sesiones de presentación y acogida** organizadas por cada Área de actuación o Unidad Administrativa, Organismo Público, Fundación, Consorcio

(adscrito) y Sociedades Públicas en las que la persona responsable de esas áreas, unidades o entidades presente las personas que conforman el equipo de trabajo, su organización y funcionamiento; y exponga el contenido de la Memoria de Gestión para la Transferencia de Poder correspondiente al ámbito de su responsabilidad.

5.2. Visita guiada

Se recomienda también la organización de una visita Guiada por la Corporación saliente **a las diferentes dependencias e instalaciones de la Institución, sus Organismos Públicos, Fundaciones, Consorcios (adscritos) y Sociedades Públicas.**

El objetivo de la Visita Guiada es presentar los servicios e instalaciones al nuevo equipo de gobierno y al resto de representantes electos del Pleno.



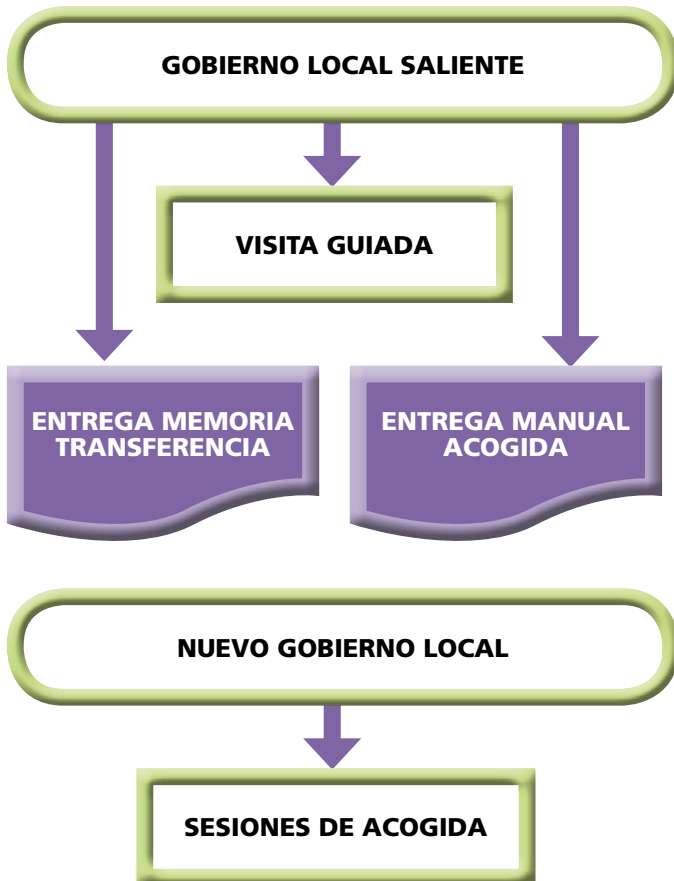
Anexos



ANEXO I

Diagrama proceso elaboración Memoria de Transferencia



ANEXO II**Diagrama Transferencia de poder**



GUÍA para los
**PROCESOS DE
TRANSFERENCIA
DE PODER**
en los Gobiernos Locales