

SELLO EUROPEO DE LA INNOVACIÓN Y LA BUENA GOBERNANZA

Informe de participación Ayuntamiento de Cartagena 2025



ELoGE

European Label of
Governance Excellence



ÍNDICE

1.	Resumen ejecutivo.....	1
2.	Antecedentes.....	2
3.	Metodología	3
4.	Los 12 Principios de Buena Gobernanza.....	4
5.	Ayuntamientos participantes	5
6.	Marcha del proyecto y singularidades	6
7.	Proceso de autoevaluación	7
8.	Encuestas de contraste	11
9.	Plan de mejora	18
10.	Conclusión	25
11.	Anexo I. Autoevaluación – Benchmark	26
12.	Anexo II. Modelos de encuestas de contraste	39

1. RESUMEN EJECUTIVO



Candidatura al Sello Europeo ELoGE 2025

El Ayuntamiento de Cartagena **SÍ** es propuesto como candidato para recibir el Sello Europeo de Excelencia en materia de Gobernanza 2025

Antecedentes

El Ayuntamiento de Cartagena cuenta con un Sello ELoGE, recibido en 2022.

Proceso de autoevaluación

Promedio 12 principios

3,64

Principio con mejor puntuación



Estado de Derecho



Sostenibilidad y orientación a largo plazo

Principio con mayor margen de mejora



Administración de calidad, eficaz y eficiente

Contraste con grupos de interés - promedios

Ciudadanía

2,30

Cargos electos

3,80

Personas trabajadoras

2,55

2. ANTECEDENTES

La presente edición del proyecto ELoGE en la Región de Murcia se enmarca en **una estrategia de mejora continua** de la calidad democrática y la excelencia en la gobernanza local, alineada con los estándares del Consejo de Europa. Este proceso se fundamenta en los 12 Principios Europeos de Buena Gobernanza Democrática, cuya autoevaluación permite a los gobiernos locales identificar fortalezas y áreas de mejora para avanzar hacia una administración más eficaz, transparente, participativa y orientada a resultados.

En 2022 se celebró la primera edición del proyecto ELoGE en la Región de Murcia, bajo la coordinación de la Cátedra de Buen Gobierno de la Universidad de Murcia, y con la participación de los municipios de Alcantarilla, Cartagena, Murcia, Molina de Segura y Santomera. Como resultado de aquella edición, los municipios de **Alcantarilla y Cartagena obtuvieron el Sello Europeo** de Excelencia en Gobernanza, concedido por el Consejo de Europa.

En esta segunda edición, **impulsada por la Federación de Municipios de la Región de Murcia, se han vuelto a presentar Alcantarilla y Cartagena, con el objetivo de revalidar el sello** obtenido en la edición anterior, reafirmando así su compromiso con una gobernanza local de calidad.

Cabe destacar que la primera edición se llevó a cabo utilizando el modelo anterior del Benchmark ELoGE del Consejo de Europa, que contaba con 97 indicadores distribuidos de manera variable entre los principios. **En 2023, el Consejo de Europa llevó a cabo una revisión metodológica en profundidad del sistema**, dando lugar a una herramienta más clara, coherente y equilibrada: el nuevo modelo incluye 72 indicadores, distribuidos equitativamente (6 por principio), y contempla por primera vez la opinión de las personas trabajadoras del Ayuntamiento como grupo específico en el proceso de contraste.

Además, desde aquella primera experiencia, **se han ido introduciendo diversas mejoras** en el contenido del Benchmark, con el objetivo de facilitar la labor de autoevaluación, adaptarse a los cambios normativos y sociales, y afinar la interpretación de determinados indicadores. Estos ajustes responden a una visión de la gobernanza como un proceso dinámico, que debe evolucionar al ritmo de los retos sociales y las demandas ciudadanas.

En definitiva, estas adaptaciones refuerzan la utilidad práctica de la herramienta ELoGE, consolidándola como una referencia para cualquier municipio comprometido con la excelencia en la gestión pública, independientemente de si ha participado previamente en el proceso.

3. METODOLOGÍA

La metodología aplicada ha sido la siguiente:

- **Autoevaluación** por parte de los Ayuntamientos participantes a través del Benchmark (batería de indicadores para cada uno de los 12 principios de buena gobernanza), adaptado a la realidad de la región de Murcia. Cada uno de los 12 principios consta de 6 indicadores, y cada indicador se debe puntuar entre 0 y 4.

Para obtener el Sello, cada uno de los 12 principios deberá presentar un promedio igual o mayor de 2 y el promedio de los 12 deberá ser igual o superior a 3.

La autoevaluación se realiza a través de una herramienta online, que permite que diferentes usuarios dentro de un mismo Ayuntamiento puedan trabajar en diferentes principios al mismo tiempo y adjuntar las evidencias y explicaciones oportunas en cada indicador.

- **Encuestas realizadas a la ciudadanía.** Su objetivo es contrastar los resultados de la autoevaluación y los resultados no afectan a la concesión del Sello. Asimismo, desde el Consejo de Europa se han establecido unas ratios mínimas de respuestas en función de los habitantes de cada municipio.

- **Encuestas realizadas a cargos electos.** Su objetivo es contrastar los resultados de la autoevaluación y los resultados no afectan a la concesión del Sello.
- **Encuestas realizadas a personas trabajadoras municipales.** Su objetivo es contrastar los resultados de la autoevaluación y los resultados no afectan a la concesión del Sello.

Posteriormente, la asistencia técnica designada al proyecto, ha llevado a cabo un **proceso de verificación**, que ha consistido en lo siguiente:

- Verificación del soporte y evidencia de las puntuaciones obtenidas por las entidades en la autoevaluación.
- Revisión de la correlación entre respuestas dadas en distintos indicadores y principios.
- Contraste y comparación de las evidencias recibidas y las puntuaciones obtenidas para cada indicador entre los diferentes Ayuntamientos participantes.
- Contraste de la razonabilidad de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los tres colectivos (ciudadanía, cargos electos y personal municipal)

4. LOS 12 PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA

Estos son los 12 principios de la buena gobernanza en torno a los que pivota la metodología ELoGE:



1. Participación democrática



2. Derechos Humanos



3. Estado de Derecho



4. Ética Pública



5. Rendición de cuentas



6. Apertura y Transparencia



7. Administración de calidad, eficaz y eficiente



8. Liderazgo, competencias y capacidades



9. Capacidad de reacción



10. Sólida gestión económico-financiera



11. Sostenibilidad y orientación a largo plazo



12. Apertura al cambio e innovación

5. AYUNTAMIENTOS PARTICIPANTES

En esta 2ª edición ELoGE, los Ayuntamientos participantes han sido 2:



43.534 habitantes



Ayuntamiento
Cartagena

219.235 habitantes

Dato de habitantes según INE (01/01/2024)

5. MARCHA DEL PROYECTO Y SINGULARIDADES

CRONOGRAMA

Esta 2ª edición ELoGE ha transcurrido en el plazo de 6 semanas. Los Ayuntamientos participantes han tenido de plazo desde el 27 de octubre hasta el 12 de diciembre para realizar la autoevaluación y sus ajustes oportunos y hasta el 28 de noviembre para realizar las encuestas a los tres colectivos.

El Ayuntamiento de Cartagena ha cumplido los plazos establecidos.

HERRAMIENTA INFORMÁTICA

El Ayuntamiento de Cartagena ha solicitado la creación de **2 usuarios** para poder trabajar en la herramienta informática de autoevaluación.

7. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

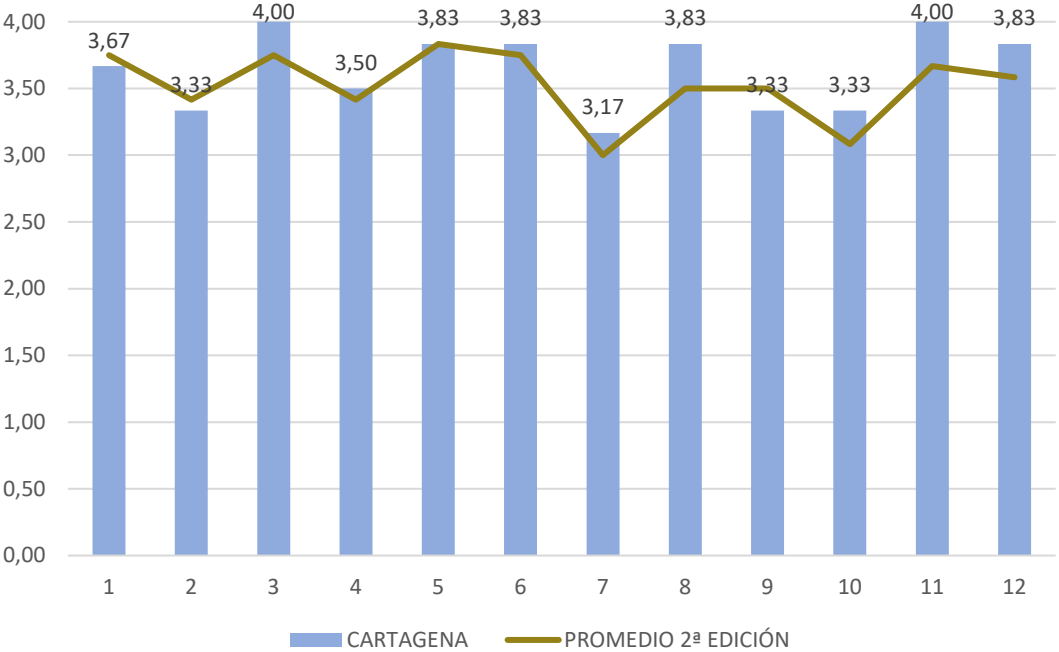


7.1 RESULTADOS AUTOEVALUACIÓN (BENCHMARK)

	CARTAGENA
 1. Participación democrática	3,67
 2. Derechos Humanos	3,33
 3. Estado de Derecho	4,00
 4. Ética Pública	3,50
 5. Rendición de cuentas	3,83
 6. Apertura y Transparencia	3,83
 7. Administración de calidad, eficaz y eficiente	3,17
 8. Liderazgo, competencias y capacidades	3,83
 9. Capacidad de reacción	3,33
 10. Sólida gestión económico-financiera	3,33
 11. Sostenibilidad y orientación a largo plazo	4,00
 12. Apertura al cambio e innovación	3,83
	3,64

Nota: En el [Anexo I](#) del presente informe se incluyen las puntuaciones de la autoevaluación completa, con el detalle de principios e indicadores.

7.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS



Esta representación gráfica pretende mostrar las puntuaciones que el Ayuntamiento de Cartagena ha obtenido en cada uno de los 12 Principios de Buena Gobernanza Democrática, en comparación con el promedio de cada principio resultante de la 2ª edición del proyecto ELoGE.

El análisis pone de relieve que Cartagena destaca especialmente en los Principios 3 (Derechos Humanos) y 11 (Sostenibilidad y Orientación a Largo Plazo), donde alcanza la puntuación máxima de 4,00 sobre 4, situándose claramente por encima del promedio general de esta edición. Estos resultados reflejan un fuerte compromiso con la defensa de los derechos fundamentales y con una visión estratégica a largo plazo para garantizar la sostenibilidad de sus políticas públicas.

Asimismo, se observan resultados muy positivos en los Principios 1 (Participación Democrática), 5 (Rendición de Cuentas), 6 (Apertura y Transparencia), 8 (Liderazgo, Competencias y Capacidades), 9 (Capacidad de Reacción) y 12 (Apertura al Cambio e Innovación), donde Cartagena alcanza una puntuación de 3,83 sobre 4, lo que evidencia una gobernanza local consolidada, con altos niveles de participación ciudadana, transparencia institucional y disposición al aprendizaje y mejora continua.

Por otro lado, se identifican ámbitos de mejora relativa en los Principios 7 (Administración de Calidad, Eficaz y Eficiente) y 10 (Sólida Gestión Económico-Financiera), con puntuaciones de 3,17 y 3,33 sobre 4 respectivamente, situándose por debajo del promedio general. Estos resultados sugieren oportunidades de refuerzo en la gestión orientada a resultados, la eficiencia administrativa, la planificación financiera sostenible y el aprovechamiento de sinergias a través de la cooperación intermunicipal.

En definitiva, el Ayuntamiento de Cartagena presenta una autoevaluación sólida y con un alto grado de cumplimiento de los principios de buena gobernanza democrática, lo que refleja una gestión madura y responsable, comprometida con la mejora continua y con el fortalecimiento de la calidad institucional.

7.4 COMPARATIVA RESPECTO A EDICIONES ANTERIORES

	2025	2022
1. Participación democrática	3,67	3,55
2. Derechos Humanos	3,33	2,17
3. Estado de Derecho	4,00	3,50
4. Ética Pública	3,50	2,78
5. Rendición de cuentas	3,83	3,57
6. Apertura y Transparencia	3,83	3,30
7. Administración de calidad, eficaz y eficiente	3,17	3,67
8. Liderazgo, competencias y capacidades	3,83	3,13
9. Capacidad de reacción	3,33	3,67
10. Sólida gestión económico-financiera	3,33	2,71
11. Sostenibilidad y orientación a largo plazo	4,00	2,89
12. Apertura al cambio e innovación	3,83	3,75
	3,64	3,22

El **Ayuntamiento de Cartagena** ha participado en dos ediciones del proyecto ELoGE, en los años 2025 y 2022. Se presentan a continuación los resultados de cada edición, ordenados por principios.

Se debe tener en cuenta que el Benchmark de trabajo sobre el que el Ayuntamiento se ha autoevaluado en esta edición de 2025, tal y como se indica al comienzo de este informe, ha sido actualizado respecto a ediciones anteriores y que la herramienta ha elevado su exigencia. Como consecuencia de esta actualización, los nombres y orden de los principios se han visto modificados, así como el número de indicadores que contiene cada principio. No obstante, se ha llevado a cabo una labor de reordenación para que los resultados puedan seguir siendo comparables.

En esta edición, destacan especialmente los avances del Ayuntamiento de Cartagena en el **Principio 4. Ética Pública** y el **Principio 11. Sostenibilidad y orientación a largo plazo**, que han mejorado significativamente, alcanzando este último la puntuación máxima (4,00), lo que refleja un fuerte compromiso con la integridad institucional y la planificación a largo plazo. Por su parte, el **Principio 2. Derechos Humanos** también muestra una mejora importante respecto a 2022, aunque sigue siendo uno de los ámbitos con menor puntuación relativa, lo que aconseja continuar reforzando las políticas de inclusión, igualdad y cohesión social.

8. ENCUESTAS DE CONTRASTE



8.1 METODOLOGÍA DE REALIZACIÓN DE ENCUESTAS

La metodología ELoGE establece que, además del ejercicio de autoevaluación que lleva a cabo cada Ayuntamiento, se deben llevar a cabo una serie de encuestas a modo de contraste con tres colectivos diferentes: la ciudadanía, las personas trabajadoras municipales y los cargos electos.

Las encuestas se han realizado temporalmente de forma simultánea a la autoevaluación y se basan en un cuestionario de 12 preguntas, una por cada principio, que se pueden valorar entre 0 y 4 (No, en absoluto – Insuficiente – Parcialmente – Suficientemente – Plenamente). Además de las 12 preguntas basadas en los 12 principios de buena gobernanza, también se incluyen algunas preguntas socio-demográficas, opcionales. *(Se adjuntan los modelos de encuesta en el [Anexo II](#) del presente informe).*

ENCUESTA A PERSONAS TRABAJADORAS MUNICIPALES

El [Ayuntamiento de Cartagena](#) llevó a cabo la encuesta dirigida a las personas trabajadoras municipales a través de la plataforma Microsoft Forms. La difusión de la encuesta se realizó mediante su publicación en la sección de noticias de la intranet municipal, garantizando así su accesibilidad para el conjunto del personal del Ayuntamiento.

ENCUESTA A CARGOS ELECTOS

La encuesta dirigida a los [representantes del Gobierno municipal](#) se realizó igualmente mediante Microsoft Forms, enviándose el enlace de acceso por correo electrónico y complementándose su difusión a través de WhatsApp, con el fin de facilitar la participación.

ENCUESTA A LA CIUDADANÍA

El [Ayuntamiento de Cartagena](#) ha llevado a cabo la encuesta dirigida a la ciudadanía mediante la utilización de la aplicación Microsoft Forms.

La difusión de la encuesta se realizó a través de distintos canales municipales con el objetivo de alcanzar al mayor número posible de personas. En concreto, se publicó en la aplicación Cartagena Viva, una aplicación móvil a la que podían acceder las personas que la tuvieran descargada. Asimismo, se incorporó un banner informativo en la página de inicio del portal corporativo del Ayuntamiento de Cartagena y en la home del portal de transparencia.

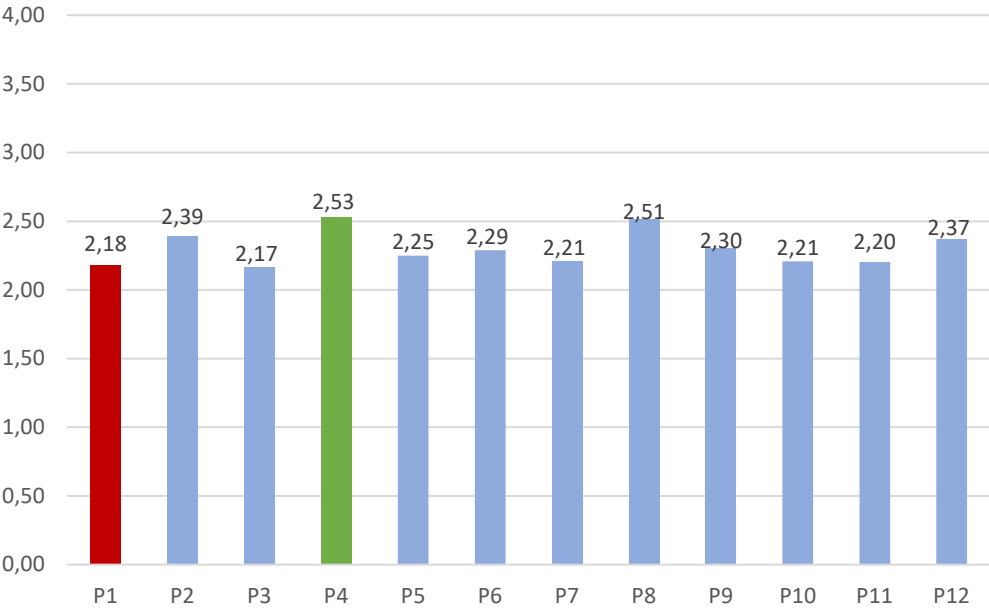
Adicionalmente, la encuesta se difundió a través de las OMITAS, oficinas descentralizadas del Ayuntamiento que permiten la realización de trámites municipales en barrios y diputaciones. En estos espacios se informó de la encuesta y se facilitó el acceso a la misma en formato papel a las personas usuarias que acudían a realizar gestiones en las oficinas de registro.

8.2 VISIÓN GENERAL DE RESULTADOS: AUTOEVALUACIÓN VS ENCUESTAS DE CONTRASTE

	AUTOEVALUACIÓN	CIUDADANÍA	TRABAJADORES	CARGOS ELECTOS
1. Participación democrática	3,67	2,18	2,59	3,70
2. Derechos Humanos	3,33	2,39	2,57	4,00
3. Estado de Derecho	4,00	2,17	2,49	3,90
4. Ética Pública	3,50	2,53	2,63	3,70
5. Rendición de cuentas	3,83	2,25	2,66	4,00
6. Apertura y Transparencia	3,83	2,29	2,51	3,90
7. Administración de calidad, eficaz y eficiente	3,17	2,21	2,59	3,90
8. Liderazgo, competencias y capacidades	3,83	2,51	2,61	3,60
9. Capacidad de reacción	3,33	2,30	2,43	3,60
10. Sólida gestión económico-financiera	3,33	2,21	2,59	3,90
11. Sostenibilidad y orientación a largo plazo	4,00	2,20	2,37	3,70
12. Apertura al cambio e innovación	3,83	2,37	2,63	3,70
	3,64	2,30	2,55	3,80

Cabe destacar que la **autoevaluación** y las encuestas a **cargos electos** superan claramente el umbral de 3 en sus promedios totales. En cambio, las encuestas a **la ciudadanía** (2,30) y a las **personas trabajadoras** (2,55) no alcanzan dicha media, lo que sugiere una percepción más crítica por parte de estos colectivos sobre el grado de cumplimiento de los principios de buena gobernanza.

8.3 ENCUESTA A LA CIUDADANÍA



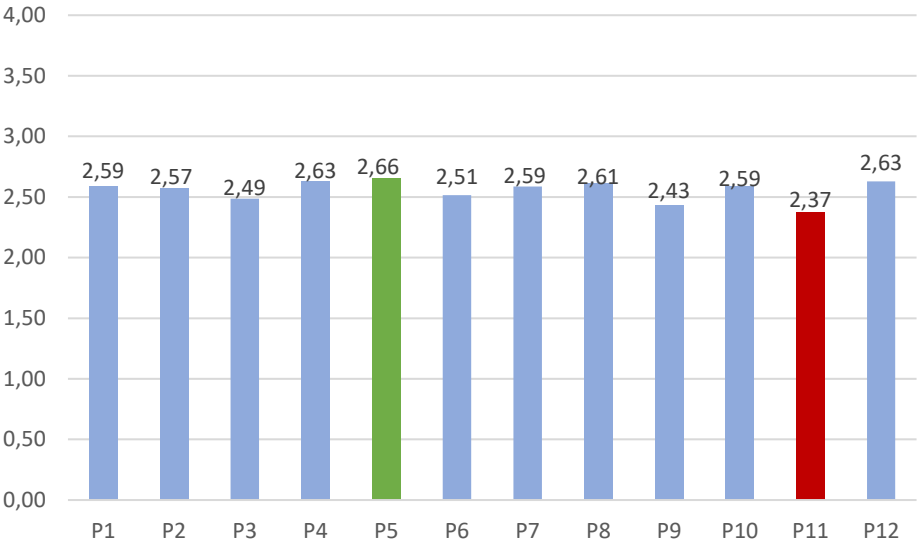
La ciudadanía de Cartagena, en base a la encuesta realizada, ha dado la puntuación más alta al Principio 4, Ética Pública, y la más baja al Principio 1, Participación democrática.

Se obtiene una nota media de los 12 principios inferior a la de la autoevaluación, lo que indica que la ciudadanía percibe un grado de cumplimiento más bajo en comparación con la valoración interna del Ayuntamiento.

Número de encuestas recibidas: 208

Promedio de los 12 principios: 2,30

8.4 ENCUESTA A LAS PERSONAS TRABAJADORAS



Las personas que trabajan en el Ayuntamiento de Cartagena, en base a la encuesta realizada, han dado la puntuación más baja al Principio 11, Sostenibilidad y orientación a largo plazo. Por otra parte, la puntuación más alta se otorga al Principio 5, Rendición de cuentas.

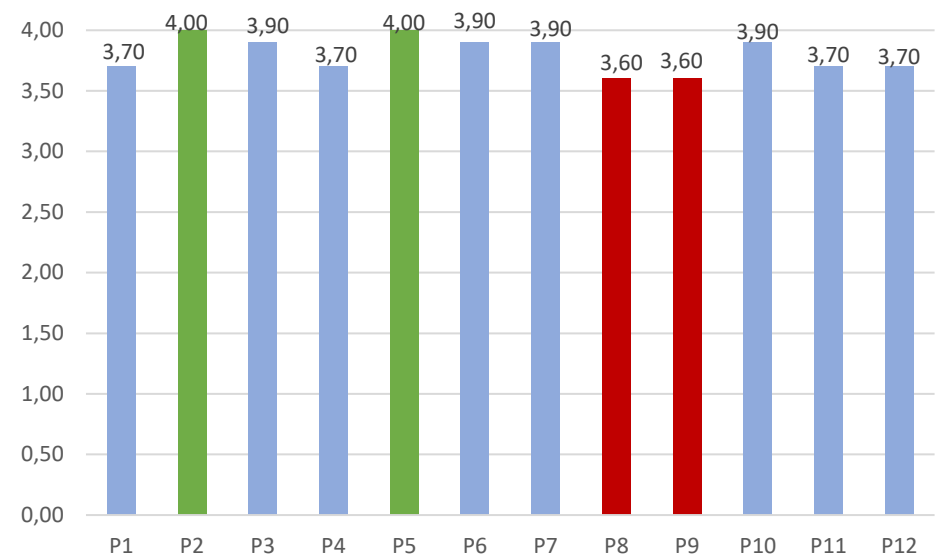
Se obtiene una nota media que se sitúa por debajo de la autoevaluación, lo que indica que las personas trabajadoras perciben un grado de cumplimiento inferior al estimado por el propio Ayuntamiento.

Número de respuestas: 70

Ratio de respuesta: 4%

Promedio de los 12 principios: 2,55

8.5 ENCUESTA A LOS CARGOS ELECTOS



Los cargos electos del [Ayuntamiento de Cartagena](#), en base a la encuesta realizada, han dado la puntuación más alta a los Principios 2, Derechos Humanos, y 5, Rendición de cuentas, ambos con la máxima valoración posible. Por otra parte, las puntuaciones más bajas se otorgan a los Principios 8, Liderazgo, competencias y capacidades, y 9, Capacidad de reacción.

Se obtiene una nota media superior a la de los otros grupos consultados y muy cercana a la autoevaluación, lo que indica una percepción generalmente alineada con la valoración interna realizada por el propio Ayuntamiento.

Número de respuestas: 10

Ratio de respuesta: 37,03%

Promedio de los 12 principios: 3,80

8.6 COMPARATIVA EDICIONES ANTERIORES

	CAGOS ELECTOS		CIUDADANÍA	
	2025	2022	2025	2022
1. Participación democrática	3,46	3,69	3,08	1,88
2. Derechos Humanos	3,69	3,63	3,08	2,27
3. Estado de Derecho	3,77	3,06	2,94	1,94
4. Ética Pública	3,77	2,94	2,88	1,86
5. Rendición de cuentas	3,69	2,81	2,88	1,98
6. Apertura y Transparencia	3,77	2,81	2,63	2,12
7. Administración de calidad, eficaz y eficiente	3,69	3,67	2,77	2,10
8. Liderazgo, competencias y capacidades	3,69	3,25	2,06	2,49
9. Capacidad de reacción	3,69	2,63	2,77	2,01
10. Sólida gestión económico-financiera	3,69	2,50	2,90	1,92
11. Sostenibilidad y orientación a largo plazo	3,62	2,69	2,48	1,93
12. Apertura al cambio e innovación	3,62	2,44	2,75	2,06
	3,68	3,01	2,77	2,05

Los cargos electos del [Ayuntamiento de Cartagena](#) otorgan en esta edición de 2025 una puntuación superior a la registrada en la edición anterior de 2022, mejorando en todos los principios. Esta evolución indica una percepción más positiva por parte del equipo político en relación con el grado de cumplimiento de los principios de buena gobernanza. En el caso de la ciudadanía, también se observa una mejora clara respecto a 2022, con incrementos significativos en todos los principios evaluados. Este avance muestra un cambio positivo en la valoración ciudadana de la gestión municipal.

No se puede hacer la comparativa del colectivo de las personas trabajadoras municipales porque esta es la primera vez que se lleva a cabo.

9. PLAN DE MEJORA



9. PLAN DE MEJORA

El proceso de autoevaluación permite profundizar en el conocimiento propio, identificando el conjunto de fortalezas y debilidades que, en este caso, caracterizan al Ayuntamiento.

Se presentan a continuación las propuestas de mejora, que servirán de apoyo al **AYUNTAMIENTO DE CARTAGENA** de cara a **activar la mejora continua** en la materia que nos ocupa, tal y como promulga la Estrategia para la Innovación y la Buena Gobernanza a nivel local del Consejo de Europa. Se recomienda analizarlas y llevar a cabo una reflexión y priorización de las mismas en base a las necesidades y situación del Ayuntamiento:

PRINCIPIO 1, PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA

- Se recomienda habilitar un **apartado específico y claramente identificado sobre el CERE (Censo Electoral de Residentes Extranjeros)** dentro de la sección de información electoral de la web municipal. Este apartado debería incluir de forma accesible y comprensible los requisitos, plazos, procedimientos y enlaces oficiales para la inscripción de personas extranjeras en el censo electoral, diferenciando claramente entre nacionales de la UE y de terceros países con acuerdos de reciprocidad. Además, sería conveniente incorporar esta información en varios idiomas, especialmente en aquellos más representativos de la población extranjera residente en el municipio, para garantizar una comunicación inclusiva y facilitar el ejercicio del derecho al voto de estos colectivos.

PRINCIPIO 2, DERECHOS HUMANOS

- Se recomienda la elaboración de un **Plan Municipal de Convivencia que actúe como marco estratégico integral** para coordinar y articular de forma coherente las distintas iniciativas y planes sectoriales ya existentes (Infancia, Mayores, Discapacidad, Proyecto V.E.C.I.N.O., Plan Re-Crea, Pacto de Desarrollo Local Participativo, entre otros). Este plan debería construirse a partir de un diagnóstico participativo y actualizado de la realidad social del municipio, e incorporar objetivos comunes, líneas de actuación transversales y mecanismos de seguimiento y evaluación, con un enfoque interseccional y de derechos humanos. Contar con un instrumento de planificación unificado en materia de convivencia permitiría potenciar sinergias entre áreas municipales, evitar solapamientos y asegurar una acción pública más eficaz en la promoción de la inclusión, la cohesión social y la prevención de conflictos.
- El Ayuntamiento de Cartagena podría incorporar **una figura específica de supervisión ciudadana independiente, como un Síndico/a Vecinal o Defensor/a de la Ciudadanía**, que complemente los órganos de control ya existentes a nivel legal. Este tipo de figura permitiría canalizar inquietudes y reclamaciones ciudadanas sobre el funcionamiento de los servicios municipales, actuando con imparcialidad y capacidad de emitir recomendaciones públicas. Para garantizar su legitimidad e impacto, esta figura debería contar con un estatuto regulador propio, ser designada mediante un procedimiento transparente y participativo, y disponer de recursos suficientes para desarrollar su labor de forma autónoma frente a los órganos políticos.

9. PLAN DE MEJORA

- Aunque el Ayuntamiento de Cartagena impulsa iniciativas valiosas en materia de integración intercultural —como la adhesión al Pacto Europeo por la Integración, el Plan del Pueblo Gitano, la Estrategia Antirrumores, programas educativos como *Una escuela abierta a otras culturas o Igualdad en el entorno escolar*—, estas acciones aparecen fragmentadas y no enmarcadas dentro de una estrategia municipal unificada que oriente la acción pública a medio y largo plazo. **El desarrollo de una Estrategia Local de Integración e Inclusión Intercultural**, alineada con principios europeos y construida desde un enfoque transversal y participativo, permitiría coordinar esfuerzos, definir objetivos comunes, asignar recursos de forma coherente y establecer indicadores de seguimiento e impacto. Esta estrategia podría también integrar la dimensión intercultural en ámbitos clave como servicios sociales, educación, cultura, seguridad o empleo.

PRINCIPIO 4, ÉTICA PÚBLICA

- El ejercicio de **análisis de riesgos** existente está vinculado exclusivamente a la gestión de fondos Next Generation, por lo que no puede considerarse una matriz de riesgos institucional en sentido amplio. Para fortalecer la integridad institucional y prevenir posibles disfunciones, resulta prioritario ampliar este análisis hacia una evaluación sistemática de los riesgos éticos y de integridad en las áreas más sensibles de la gestión municipal, como contratación pública, concesión de subvenciones, gestión de medios propios o recursos humanos. Una matriz de riesgos transversal, actualizable y con enfoque preventivo, permitiría identificar puntos críticos, definir medidas de mitigación y reforzar los controles internos desde una perspectiva de buen gobierno. Este instrumento debería estar alineado con el Código de Conducta y las políticas de integridad existentes, y formar parte de un sistema más amplio de gestión de riesgos institucionales.
- Si bien el Ayuntamiento de Cartagena dispone de **materiales didácticos y recursos formativos en materia de prevención del fraude**, estos están principalmente orientados al personal técnico y gestores públicos, dejando fuera a otros colectivos relevantes en el ecosistema de integridad pública, como la ciudadanía general, asociaciones, empresas proveedoras o entidades colaboradoras. Para reforzar una cultura ética compartida y prevenir riesgos en la interacción con actores externos, sería conveniente ampliar el alcance de las acciones formativas y de sensibilización, desarrollando materiales adaptados y accesibles para públicos no especializados. Esto podría incluir guías prácticas, infografías, vídeos o talleres dirigidos a proveedores, asociaciones vecinales o ciudadanía en general, con un lenguaje claro y orientado a la comprensión de sus derechos, deberes y canales de denuncia ante posibles irregularidades.
- Aunque el Ayuntamiento de Cartagena ha habilitado un canal interno de información conforme a la normativa vigente en materia de protección de informantes, no se aporta evidencia de la **elaboración de una memoria anual** que recoja su funcionamiento, uso, tipología de comunicaciones recibidas o actuaciones derivadas. La elaboración y publicación de una memoria anual del canal interno, aunque sea de forma anonimizada y respetando la confidencialidad de los casos, constituye una buena práctica de transparencia institucional y rendición de cuentas en materia de integridad. Este documento debería incluir, al menos, información sobre el número de comunicaciones recibidas, áreas afectadas, tiempos de respuesta, medidas adoptadas y mejoras identificadas en los procedimientos internos.

9. PLAN DE MEJORA

PRINCIPIO 5, RENDICIÓN DE CUENTAS

- Actualmente no se dispone de un **documento específico y personalizado que recoja de forma clara y accesible las funciones, deberes y niveles de responsabilidad de las personas que ocupan cargos con capacidad de decisión política o técnica** dentro del Ayuntamiento. Para mejorar la claridad organizativa y reforzar la rendición de cuentas, sería conveniente elaborar y mantener actualizado un documento marco que identifique a los responsables de toma de decisiones en cada área, junto con una descripción detallada de sus competencias, obligaciones, límites de actuación y relación con otros órganos o niveles jerárquicos. Este documento puede adoptar la forma de un manual de funciones o ficha de responsabilidades por puesto clave, y debería estar alineado con el organigrama oficial, los decretos de delegación y la normativa interna. Su difusión interna y accesibilidad favorecen la transparencia interna, la prevención de conflictos de competencias y la profesionalización de la toma de decisiones.

PRINCIPIO 6. APERTURA Y TRANSPARENCIA

- Aunque los planes municipales aportados por el Ayuntamiento de Cartagena incluyen procesos participativos y se encuentran disponibles públicamente, no se han identificado **materiales divulgativos específicamente orientados a facilitar su comprensión por parte de la ciudadanía general, como por ejemplo documentos de “Preguntas Frecuentes” (FAQ)** vinculados a cada uno de estos planes. Este tipo de materiales no debe entenderse como una sección genérica de quejas o sugerencias, sino como instrumentos de comunicación estructurada que recojan y respondan de forma clara, accesible y didáctica a las preguntas más habituales que puede plantearse la ciudadanía sobre el contenido, objetivos, implicaciones, plazos o mecanismos de seguimiento de cada planificación estratégica.

PRINCIPIO 7, ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD, EFICAZ Y EFICIENTE

- El Ayuntamiento de Cartagena no dispone actualmente de un **plan anual de contratación publicado**, lo que limita la posibilidad de visualizar de forma anticipada y ordenada la estrategia municipal en esta materia, así como su evolución y alineamiento con los objetivos de gestión. La elaboración y difusión de un Plan Anual de Contratación, en el que se identifiquen los contratos previstos, los objetivos asociados, los criterios de sostenibilidad o innovación, y los plazos estimados, permitiría mejorar la previsibilidad, la transparencia y la eficiencia de la contratación pública. Además, este instrumento facilitaría a los operadores económicos y agentes interesados anticipar su participación en los procesos, fomentando así una mayor concurrencia y competencia.
- La elaboración periódica de un **informe de seguimiento del cumplimiento de las Cartas de Servicios** permitiría medir con objetividad el desempeño real frente a los estándares declarados, detectar posibles desviaciones, identificar áreas de mejora y garantizar la rendición de cuentas ante la ciudadanía. Este informe debería incluir indicadores cuantitativos y cualitativos, así como una comparativa respecto a ejercicios anteriores, y estar accesible en la web municipal. Su publicación refuerza la transparencia, la orientación a resultados y el enfoque de mejora continua en la prestación de servicios públicos.

9. PLAN DE MEJORA

- El Ayuntamiento de Cartagena realiza **auditorías** internas y externas que forman parte del control y evaluación de su actividad, pero no se ha identificado la existencia de un **informe o documento específico que sintetice sus conclusiones** de manera comprensible y accesible para la ciudadanía. Más allá de los informes técnicos o administrativos, sería conveniente elaborar y publicar una versión divulgativa de las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de las auditorías, redactada en un lenguaje claro y no técnico, que facilite su comprensión por parte del público general. Este documento podría incluir los aspectos evaluados, los hallazgos más relevantes, las medidas correctoras adoptadas y los avances registrados.
- Aunque el Ayuntamiento de Cartagena cumple con la **publicación de normativa y actualizaciones legislativas** en sus canales oficiales, no se ha identificado un **formato divulgativo que traduzca esos cambios en contenidos comprensibles para la ciudadanía**. Para facilitar el conocimiento y el ejercicio efectivo de los derechos y deberes por parte de la población, resulta oportuno publicar resúmenes o notas informativas de las actualizaciones normativas más relevantes, redactadas en un lenguaje claro, no técnico y accesible. Estos resúmenes deberían explicar brevemente qué cambia, a quién afecta y cómo se aplica, permitiendo a la ciudadanía entender el impacto de las novedades legislativas en su vida cotidiana o en su relación con la administración.

- La documentación de **liquidación presupuestaria** publicada por el Ayuntamiento de Cartagena no incorpora un **análisis cualitativo que evalúe en qué medida la ejecución presupuestaria ha contribuido a responder a las necesidades reales de la población**. Incluir un apartado específico dentro de la liquidación del presupuesto dedicado a la evaluación del impacto social y territorial del gasto público, permitiría vincular la asignación de recursos con los objetivos de política pública, así como analizar su efectividad en ámbitos clave como la cohesión social, la igualdad, la sostenibilidad o el acceso a servicios esenciales. Este tipo de enfoque, complementario al análisis puramente contable, refuerza una lógica de presupuesto orientado a resultados y centrado en la ciudadanía, permitiendo una rendición de cuentas más comprensible y útil para la sociedad.

PRINCIPIO 8, LIDERAZGO, COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

- El Ayuntamiento de Cartagena dispone de una Relación de Puestos de Trabajo actualizada y de instrumentos de planificación de recursos humanos que permiten ordenar y estructurar los puestos municipales. No obstante, para reforzar la adecuación entre las aptitudes del personal y los objetivos estratégicos de la organización, resulta recomendable **avanzar en el contenido de las monografías de los puestos de trabajo**, incorporando de forma explícita las competencias técnicas y profesionales necesarias para su desempeño. En concreto, se propone que el Ayuntamiento revise y complete las monografías de los puestos incorporando, además de las funciones y requisitos formales, una descripción estructurada de: Conocimientos técnicos específicos asociados a cada puesto, Competencias profesionales clave (por ejemplo, capacidad de gestión, resolución de problemas, atención a la ciudadanía, trabajo en equipo), Competencias digitales y manejo de herramientas vinculadas a los procesos de trabajo.

9. PLAN DE MEJORA

PRINCIPIO 9, CAPACIDAD DE REACCIÓN

- El Ayuntamiento de Cartagena elabora informes anuales sobre las quejas y sugerencias recibidas a través de sus canales oficiales, lo cual constituye una buena práctica de atención y respuesta a la ciudadanía. No obstante, no se ha identificado un **registro histórico accesible** que permita consultar de forma sistemática los informes de ejercicios anteriores.
 - Aunque se atienden y responden a **reclamaciones y propuestas ciudadanas** a través de sus canales oficiales, **no se ha identificado un sistema que permita hacer un seguimiento público y estructurado de los cambios implementados como resultado de dichas aportaciones**. Implantar un registro histórico que documente las modificaciones normativas, procedimentales o de servicios realizadas a raíz de reclamaciones, quejas o propuestas ciudadanas, permitiría reforzar la trazabilidad, la transparencia y el reconocimiento del impacto de la participación en la mejora de la gestión pública. Este sistema podría integrarse dentro del portal de participación o transparencia, mediante una sección tipo “Lo hemos cambiado porque tú lo dijiste”, que recoja de forma periódica ejemplos concretos de propuestas ciudadanas y las decisiones adoptadas en consecuencia. Esta retroalimentación cierra el ciclo participativo y refuerza la legitimidad del gobierno local.
 - Aunque el Ayuntamiento ha constituido un **grupo interservicio** para analizar el funcionamiento de los servicios municipales y detectar oportunidades de mejora, **no se ha aportado un informe que sistematice sus conclusiones** ni evidencias claras de que dichas conclusiones se hayan traducido en ajustes normativos o cambios en las políticas públicas. Para mejorar la trazabilidad de este trabajo interno y maximizar su valor institucional, sería conveniente elaborar un informe periódico que recoja de forma estructurada las conclusiones, recomendaciones y propuestas concretas del grupo interservicio, incluyendo ejemplos de cómo esas propuestas han derivado en modificaciones normativas, mejoras operativas o rediseño de servicios.
- **PRINCIPIO 10, SÓLIDA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA**
 - Actualmente, el Ayuntamiento no ha incorporado la **alineación del presupuesto municipal con los Objetivos de Desarrollo Sostenible** (Agenda 2030), debido a una decisión política expresa. Sin embargo, vincular la planificación económica a los ODS representa una herramienta clave para orientar el gasto público hacia metas de desarrollo sostenible, inclusión social, igualdad, sostenibilidad ambiental y buena gobernanza. La incorporación progresiva de un sistema de presupuestación alineada con los ODS, incluso en fases iniciales como la clasificación de programas y partidas por objetivos estratégicos, permitiría mejorar la coherencia de las políticas públicas, fortalecer la rendición de cuentas y facilitar el acceso a financiación externa vinculada a agendas internacionales.

9. PLAN DE MEJORA

PRINCIPIO 12, INNOVACIÓN Y ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO

- Aunque se han presentado iniciativas vinculadas a innovación en la contratación, ninguno de los ejemplos aportados incluye de forma clara y completa el expediente administrativo que acredite la aplicación formal de procedimientos específicos de CPI, conforme a lo establecido en la normativa vigente (como el diálogo competitivo, la asociación para la innovación o el procedimiento de compra pública precomercial – CPTI). Para garantizar una adopción efectiva de la **Contratación Pública de Innovación** como herramienta estratégica, es necesario avanzar en la utilización explícita y documentada de estos procedimientos especiales, asegurando su correcta aplicación técnica y jurídica, y generando precedentes internos que sirvan como referencia para futuras licitaciones innovadoras. Se sugiere, además, documentar íntegramente los expedientes CPI realizados y publicar resúmenes divulgativos, que permitan tanto a personal técnico como a proveedores comprender el enfoque seguido, los objetivos de innovación planteados, y los resultados esperados o alcanzados.



11. CONCLUSIÓN

Dado que el **AYUNTAMIENTO DE CARTAGENA** ha superado la autoevaluación con una puntuación de **3,64 sobre 4** y tiene en todos sus principios valores mayores o iguales a 2 puntos, **es propuesto como candidato para recibir el Sello Europeo de Excelencia en Materia de Gobernanza 2025.**

12. ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN- BENCHMARK



ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN - BENCHMARK

PRINCIPIO 1. PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA

1.1.1. La administración local pone en marcha regularmente mecanismos democráticos participativos, como consultas públicas, asambleas ciudadanas, foros municipales, plenos e iniciativas de presupuestos participativos, incluyendo iniciativas verdes.	4
1.1.2. La administración local recopila datos desagregados para medir la representación de género, de las personas menos privilegiadas y vulnerables, en los órganos de formulación de políticas y toma de decisiones.	4
1.2.1. La administración local colabora en los procesos de toma de decisiones con organismos intermedios legítimos (privados o públicos) compuestos por representantes de diversos orígenes y demografía dentro de la comunidad.	4
1.2.2. La administración local busca activamente aportaciones de un amplio espectro de representantes y grupos de interés de la comunidad, incluidos grupos poco representados.	3
1.3.1. Debe haber una participación democrática efectiva e inclusiva, incluyendo elecciones periódicas, libres y justas, y una implicación significativa de la administración local con aquellas personas a quienes sirven.	3
1.3.2. La administración local implementa, en el ámbito de sus competencias, acciones para fortalecer la supervisión electoral, garantizar la integridad y la transparencia en los procesos electorales y mantener la exactitud y seguridad de los sistemas de censo de votantes.	4

3,67

ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN - BENCHMARK

PRINCIPIO 2. DERECHOS HUMANOS

2.1.1 Se llevan a cabo evaluaciones periódicas del impacto sobre los derechos humanos de las políticas y normativas locales, incluidos los derechos ambientales, posiblemente en colaboración con organizaciones locales de derechos humanos y organizaciones medioambientales.	3
2.1.2 Se han establecido mecanismos de supervisión, información y denuncia, incluida la presencia de una Institución del Síndico o Defensor Vecinal, para hacer frente a las violaciones de los derechos humanos.	3
2.2.1Se ofrecen programas de formación en diversidad e inclusión, en derechos ambientales, actividades de desarrollo de capacidades o iniciativas de sensibilización para personal municipal y partes interesadas de la comunidad.	4
2.2.2 La administración local ha adecuado su normativa para aplicar la legislación nacional e internacional vigente contra la discriminación, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.	4
2.3.1 La administración local diseña y aplica estrategias de diversidad e inclusión.	2
2.3.2 La administración local diseña y aplica iniciativas de participación ciudadana.	4

3,33

ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN - BENCHMARK

PRINCIPIO 3. ESTADO DE DERECHO

3.1.1 Las resoluciones, procedimientos, reglamentos y otras decisiones se adoptan de acuerdo con las normas establecidas por la ley y se publican en un formato abierto y accesible.	4
3.1.2 Se elaboran informes de transparencia y rendición de cuentas que describan las principales acciones y decisiones legislativas y sus repercusiones en la comunidad local, junto con información sobre el proceso de toma de decisiones.	4
3.2.1 El marco legal local garantiza la igualdad ante la ley y la ausencia de discriminación.	4
3.2.2 Existen medidas efectivas y proporcionadas para las decisiones inapropiadas u omisiones y ante cualquier acción o falta de la misma.	4
3.3.1 Se lleva a cabo una evaluación periódica de las decisiones administrativas tomadas por la administración local para valorar el cumplimiento de los requisitos legales así como de su justificación.	4
3.3.2 Se llevan a cabo programas de capacitación y formación para el personal municipal implicado en la toma de decisiones administrativas.	4

4

ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN - BENCHMARK

PRINCIPIO 4. ÉTICA PÚBLICA

4.1.1 Existe un código de conducta para el personal al servicio de la administración local que detalla estándares y prácticas éticas.	4
4.1.2 Se llevan a cabo sesiones periódicas de formación/talleres para el personal municipal sobre los principios y la aplicación del marco de ética pública.	3
4.2.1 Existe un comité de ética para tratar las infracciones denunciadas de normas éticas y gestionar los conflictos de intereses.	4
4.2.2 Se ponen en marcha campañas de sensibilización pública sobre normas éticas, medidas anticorrupción y mecanismos de denuncia.	3
4.3.1 Existe un procedimiento de denuncia para que la ciudadanía y el personal al servicio de la entidad informen de presuntas infracciones de las normas éticas y conflictos de intereses.	3
4.3.2 Existen políticas de protección de los denunciantes que ofrezcan una plataforma de denuncia confidencial o una línea directa (hotline) dentro de la administración local para los denunciantes, garantizando el anonimato y la seguridad.	4

3,50

ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN - BENCHMARK

PRINCIPIO 5. RENDICIÓN DE CUENTAS

5.1.1 Existe un marco de rendición de cuentas para el personal al servicio de la entidad que recoge la legislación, las instituciones, los procedimientos, las prácticas y las normas de conducta apropiadas.	4
5.1.2 La administración local cuenta con un sistema integral de registro, clasificación y archivo de documentos oficiales.	4
5.2.1 Se realizan reuniones periódicas que involucran a los agentes clave del municipio para comunicar las decisiones, evaluarlas y establecer mecanismos de sanción.	4
5.2.2 Se elaboran folletos informativos y actividades de sensibilización para explicar a la ciudadanía las decisiones tomadas por la representación política.	4
5.3.1 Las normas y reglamentos establecen las categorías, el contenido y la frecuencia de las cuentas que deben rendir las personas responsables de la toma de decisiones, para garantizar que se disponga constantemente de información actualizada y significativa.	3
5.3.2 Existen mecanismos para abordar las decisiones inadecuadas y capacitar a las personas responsables de la toma de decisiones, para aplicar soluciones eficaces.	4

3,83

ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN - BENCHMARK

PRINCIPIO 6. APERTURA Y TRANSPARENCIA

6.1.1 Se dispone de un portal de información inclusivo y accesible que garantiza que la ciudadanía pueda acceder fácilmente a información y servicios al nivel local.	4
6.1.2 Se dispone de un sistema periódico de revisión de la información municipal, que garantiza su disponibilidad y que ésta es precisa, actualizada y segura.	4
6.2.1 En la web municipal existe una sección específica que facilita a la ciudadanía el acceso a actas del Pleno, decisiones y políticas . Además, se incluyen resúmenes en lenguaje sencillo para una mejor comprensión.	4
6.2.2 Se ofrecen de forma periódica oportunidades para presentar informes de progreso sobre iniciativas clave y para facilitar la interacción directa de la ciudadanía con la representación política.	3
6.3.1 La administración local cuenta con soluciones digitales que simplifican el acceso a los servicios municipales esenciales. Existen orientaciones y herramientas diseñadas para mejorar la accesibilidad y abordar los niveles inadecuados de alfabetización digital.	4
6.3.2 La administración local cuenta con una sólida política de protección de datos y auditorías periódicas de ciberseguridad, que protegen la información personal de la ciudadanía cuando utilizan servicios en línea.	4

3,83

ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN - BENCHMARK

PRINCIPIO 7. ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD, EFICAZ Y EFICIENTE

7.1.1 La administración local publica un informe anual en el que destaca el progreso realizado en la realización de los objetivos y metas definidos en los planes estratégicos y operativos dentro del plazo previsto. El informe incluye una descripción detallada de la distribución y el uso de los recursos, demostrando su eficiencia.	3
7.1.2 La administración local revisa periódicamente la eficacia de los servicios prestados mediante la evaluación de indicadores y a través de reuniones con el personal y las partes interesadas.	4
7.2.1 Se publican periódicamente los informes de resultados utilizando indicadores clave de rendimiento ('KPI') para medir objetivos y metas predeterminados.	3
7.2.2 Se realizan periódicamente auditorías internas y externas y publicación de sus conclusiones y recomendaciones.	3
7.3.1 Se publica un informe periódico en el que se resumen las actualizaciones legislativas y las mejoras introducidas en los procedimientos administrativos que contribuyen a la claridad, la accesibilidad y la equidad.	3
7.3.2 Los mecanismos de participación ciudadana permiten a la administración local identificar las necesidades e intereses de la población y verificar el cumplimiento de sus derechos.	3

3,17

ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN - BENCHMARK

PRINCIPIO 8. LIDERAZGO, COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

8.1.1 La administración local elabora informes periódicos que evidencian los avances en el ámbito de la promoción de la diversidad y la inclusión, mostrando iniciativas y resultados.	4
8.1.2 La administración local organiza periódicamente talleres y sesiones formativas sobre innovación y aprendizaje continuo para el personal municipal.	4
8.2.1 Los registros de competencias permiten a la administración local adecuar las aptitudes del personal a los objetivos estratégicos.	3
8.2.2 La administración local lleva a cabo un programa de sesiones de formación para el personal municipal, con registro de asistencia, para contribuir a la mejora de habilidades.	4
8.3.1 La administración local realiza evaluaciones periódicas de los programas de capacitación para medir su impacto y evidenciar mejoras.	4
8.3.2 Existen procedimientos de evaluación del desempeño y planes de desarrollo individual para evaluar y mejorar el desarrollo y el rendimiento del personal municipal.	4

3,83

ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN - BENCHMARK

PRINCIPIO 9. CAPACIDAD DE REACCIÓN

9.1.1 Se realizan evaluaciones periódicas de las necesidades de la comunidad para identificar sus necesidades y expectativas específicas.	4
9.1.2 Existe un mecanismo de consulta pública establecido para recopilar las opiniones de la ciudadanía sobre las prioridades de los servicios y las mejoras necesarias.	4
9.2.1 Se cuenta con un portal en línea o línea de ayuda para que la ciudadanía pueda presentar quejas y comentarios.	4
9.2.2 Se lleva a cabo un informe anual accesible sobre el número y los tipos de quejas recibidas, las resoluciones tramitadas y las medidas adoptadas para abordar los problemas sistémicos.	3
9.3.1 Se ha conformado un grupo de trabajo interservicios encargado de revisar los resultados de las reclamaciones y quejas, garantizando su integración en las discusiones sobre políticas.	2
9.3.2 Se realizan informes periódicos de seguimiento de las quejas y su influencia en la toma de decisiones sobre políticas.	3

3,33

ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN - BENCHMARK

PRINCIPIO 10. SÓLIDA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

10.1.1 La entidad cuenta con una estrategia económica integral que alinee las políticas económicas y financieras con los planes de desarrollo.	4
10.1.2 Se realizan evaluaciones periódicas del impacto de las políticas económico-financieras sobre la sostenibilidad, con el fin de identificar el impacto social y medioambiental de las mismas.	0
10.2.1 Se llevan a cabo auditorías de cuentas realizadas por auditores externos, para medir las prácticas de gestión financiera de la entidad.	4
10.2.2 Se ha implementado un sistema para supervisar y actualizar continuamente los indicadores de riesgo clave, proporcionar actualizaciones periódicas sobre la situación de los riesgos potenciales y las medidas adoptadas para gestionarlos.	4
10.3.1 Se cuenta con marcos de cooperación intermunicipal para la prestación conjunta de servicios.	4
10.3.2 Se llevan a cabo acuerdos intermunicipales sobre mitigación de riesgos, como catástrofes naturales o recesiones económicas.	4

3,33

ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN - BENCHMARK

PRINCIPIO 11. SOSTENIBILIDAD Y ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO

11.1.1 La administración local cuenta con una estrategia de evaluación integral, que tiene en cuenta consideraciones sobre la resiliencia, la sostenibilidad y la equidad intergeneracional en los procesos de elaboración de políticas y de toma de decisiones, en base a indicadores clave de rendimiento (KPIs).	4
11.1.2 Se ponen en marcha periódicamente programas de participación ciudadana y sensibilización, orientados a mejorar la concienciación y la comprensión de la resiliencia, la sostenibilidad y la equidad intergeneracional.	4
11.2.1 La administración local dispone de una estrategia de preservación para evaluar las posibles repercusiones culturales, históricas y sociales de las políticas y decisiones propuestas.	4
11.2.2 La administración local involucra a la comunidad en las decisiones que tienen un impacto en el patrimonio histórico y cultural y en la vida del municipio.	4
11.3.1 La administración local tiene un plan a largo plazo, centrado en la comunidad, que va más allá de los ciclos electorales y que identifica las necesidades futuras del municipio , reflexionando sobre la naturaleza, la sostenibilidad y las implicaciones del derecho a un medio ambiente limpio, saludable y sostenible como un derecho humano.	4
11.3.2 Existen programas periódicos de capacitación, organizados para agentes locales de interés y para el personal municipal, con el fin de dotarles de las habilidades y conocimientos necesarios para implementar y defender procesos de planificación a largo plazo.	4

ANEXO I. AUTOEVALUACIÓN - BENCHMARK

PRINCIPIO 12. APERTURA AL CAMBIO E INNOVACIÓN

12.1.1 Existen directrices para realizar autoevaluaciones periódicas, fomentar la flexibilidad en la toma de decisiones y aplicar mecanismos de aprendizaje continuo.	4
12.1.2 Se fomentan la innovación y la apertura a través de iniciativas de capacitación, que incluyen programas de gestión del cambio y de competencias personales.	4
12.2.1 Se llevan a cabo intercambios de conocimientos intersectoriales, organizados periódicamente, con otros actores públicos y privados, organizaciones de la sociedad civil y personas expertas, incluidas ONGs.	4
12.2.2 La administración local desarrolla y participa en asociaciones y proyectos internacionales con el objetivo de aportar valiosos conocimientos y experiencias internacionales en beneficio de la comunidad local.	4
12.3.1 Se fomenta la cooperación interdepartamental para desarrollar y aplicar soluciones innovadoras.	4
12.3.2 Se ofrece a personas, empresas y organizaciones locales una plataforma para proponer soluciones o prácticas innovadoras que aborden retos locales específicos o mejoren los servicios, incluido el tratamiento de cuestiones ambientales.	3

3,83

13. ANEXO II. MODELOS DE ENCUESTAS DE CONTRASTE



ANEXO II. ENCUESTAS DE CONTRASTE – ENCUESTA CIUDADANÍA

1. ¿Considera que el Ayuntamiento implica realmente a la ciudadanía en sus procesos?		
NO, EN ABSOLUTO		El Ayuntamiento no reconoce la necesidad ni implica a la ciudadanía en sus procesos.
INSUFICIENTE		Reconoce la necesidad, pero no suele implicar a la ciudadanía.
PARCIALMENTE		Intenta implicar a la ciudadanía, pero las acciones son limitadas.
SUFICIENTEMENTE		Se compromete-frecuentemente con la ciudadanía y actúa en función de sus comentarios.
PLENAMENTE		Implica sistemáticamente a la ciudadanía y valora-sus aportaciones.
2. ¿Cree que el Ayuntamiento promueve la equidad, la dignidad, la igualdad y el respeto?		
NO, EN ABSOLUTO		Ni es consciente ni aplica estos valores.
INSUFICIENTE		Es consciente, pero no suele aplicar estos valores.
PARCIALMENTE		Actúa en torno a estos valores, pero las acciones son limitadas.
SUFICIENTEMENTE		Actúa teniendo en cuenta estos valores.
PLENAMENTE		Defiende sistemáticamente estos valores con resultados evidentes.
3. ¿Cree que el Ayuntamiento trata a todo el mundo de forma justa y equitativa?		
NO, EN ABSOLUTO		Ni comprende la importancia de la equidad, ni la suele poner en práctica.
INSUFICIENTE		Comprende la importancia de la equidad, pero no la suele poner en práctica.
PARCIALMENTE		En ocasiones actúa de forma justa, pero no sistemática.
SUFICIENTEMENTE		Suele garantizar que todo el mundo reciba un trato justo.
PLENAMENTE		El trato justo es siempre evidente en sus acciones.

ANEXO II. ENCUESTAS DE CONTRASTE – ENCUESTA CIUDADANÍA

4. ¿Confía en que las personas que están al servicio del Ayuntamiento actúen salvaguardando el interés de la ciudadanía?		
NO, EN ABSOLUTO		Nunca actúan salvaguardando el interés de la ciudadanía.
INSUFICIENTE		Rara vez actúan salvaguardando el interés de la ciudadanía.
PARCIALMENTE		En ocasiones actúan salvaguardando el interés de la ciudadanía.
SUFICIENTEMENTE		La mayoría de las veces actúan salvaguardando el interés de la ciudadanía.
PLENAMENTE		Siempre dan prioridad a la salvaguarda del interés de la ciudadanía.
5. ¿Cree que el Ayuntamiento asume la responsabilidad de sus actos?		
NO, EN ABSOLUTO		Siempre elude la responsabilidad de sus actos.
INSUFICIENTE		Con frecuencia elude la responsabilidad de sus actos.
PARCIALMENTE		Ocasionalmente asume responsabilidades, pero no de forma sistemática.
SUFICIENTEMENTE		Suele reconocer sus acciones.
PLENAMENTE		Acepta sistemáticamente la plena responsabilidad de sus actos.
6. ¿Cree que el Ayuntamiento es transparente en sus decisiones?		
NO, EN ABSOLUTO		Sus decisiones nunca son transparentes.
INSUFICIENTE		Sus decisiones a menudo no son transparentes.
PARCIALMENTE		De vez en cuando comparte decisiones, pero no siempre de forma transparente.
SUFICIENTEMENTE		Con frecuencia hace públicas sus decisiones.
PLENAMENTE		Opera sistemáticamente con total transparencia.

ANEXO II. ENCUESTAS DE CONTRASTE – ENCUESTA CIUDADANÍA

7. ¿Cree que el Ayuntamiento utiliza los recursos públicos para garantizar el máximo beneficio a todos los miembros de la comunidad?		
NO, EN ABSOLUTO		Los recursos siempre están mal asignados.
INSUFICIENTE		Los recursos están a menudo mal asignados.
PARCIALMENTE		En ocasiones utiliza los recursos de forma equitativa, pero no sistemáticamente.
SUFICIENTEMENTE		Suele asignar recursos en beneficio de la comunidad en general.
PLENAMENTE		Garantiza sistemáticamente una asignación equitativa de los recursos.

8. ¿Cree que las personas que están al servicio del Ayuntamiento están suficientemente cualificadas?		
NO, EN ABSOLUTO		Las personas al servicio del Ayuntamiento no están en absoluto cualificadas.
INSUFICIENTE		Las personas al servicio del Ayuntamiento parecen a menudo poco cualificadas.
PARCIALMENTE		Algunas personas al servicio del Ayuntamiento son capaces, pero no todas.
SUFICIENTEMENTE		La mayoría de las personas al servicio del Ayuntamiento son competentes y prestan un servicio eficaz.
PLENAMENTE		Todas las personas al servicio del Ayuntamiento están altamente cualificadas y son eficientes.

9. ¿Cree que el Ayuntamiento responde eficazmente a las necesidades de la comunidad?		
NO, EN ABSOLUTO		Siempre desatiende las necesidades de la comunidad.
INSUFICIENTE		Con frecuencia parece desatender las necesidades de la comunidad.
PARCIALMENTE		De vez en cuando responde a las necesidades de la comunidad, pero no siempre lo suficiente.
SUFICIENTEMENTE		Suele responder a las necesidades de la comunidad.
PLENAMENTE		Responde sistemáticamente con prontitud y eficacia a las necesidades de la comunidad.

ANEXO II. ENCUESTAS DE CONTRASTE – ENCUESTA CIUDADANÍA

10. ¿Confía en la gestión de los fondos públicos por parte del Ayuntamiento?

NO, EN ABSOLUTO		Nunca gestiona los fondos de forma responsable.
INSUFICIENTE		Con frecuencia parece un despilfarro.
PARCIALMENTE		Muestra cierto cuidado con los fondos, pero hay margen de mejora.
SUFICIENTEMENTE		Suele gestionar los fondos de forma responsable.
PLENAMENTE		Gestiona sistemáticamente los fondos con el máximo cuidado.

11. ¿Cree que el Ayuntamiento tiene en cuenta el impacto a largo plazo de sus decisiones?

NO, EN ABSOLUTO		Siempre da prioridad a los beneficios a corto plazo.
INSUFICIENTE		Con frecuencia da prioridad a los beneficios a corto plazo.
PARCIALMENTE		De vez en cuando piensa a largo plazo, pero es incoherente.
SUFICIENTEMENTE		Suele tomar decisiones con una orientación de a largo plazo.
PLENAMENTE		Cada decisión se toma teniendo en cuenta el largo plazo.

12. ¿Cree que el Ayuntamiento es receptivo a ideas innovadoras para mejorar los servicios?

NO, EN ABSOLUTO		Siempre se resiste a nuevos métodos o ideas.
INSUFICIENTE		Con frecuencia se resiste a nuevos métodos o ideas.
PARCIALMENTE		Ocasionalmente adopta métodos innovadores, pero no de forma sistemática.
SUFICIENTEMENTE		Suele estar abierto a ideas y métodos novedosos.
PLENAMENTE		Adopta sistemáticamente la innovación y el cambio.

ANEXO II. ENCUESTAS DE CONTRASTE – ENCUESTA A PERSONAS TRABAJADORAS MUNICIPALES

1. ¿Cree que es adecuado el marco del Ayuntamiento para implicar a la ciudadanía en sus procesos?

NO, EN ABSOLUTO		No existe ningún marco para la participación de la ciudadanía.
INSUFICIENTE		Existe un marco escaso para la participación de la ciudadanía.
PARCIALMENTE		Existen algunas estructuras para la participación de la ciudadanía, pero su aplicación es incoherente.
SUFICIENTEMENTE		Los marcos de participación de la ciudadanía se utilizan habitualmente.
PLENAMENTE		La participación de la ciudadanía es una parte esencial de la estrategia del Ayuntamiento.

2. ¿Cree que están integrados los principios de equidad, dignidad, igualdad y respeto en los procedimientos del Ayuntamiento?

NO, EN ABSOLUTO		Los procedimientos nunca encarnan estos valores.
INSUFICIENTE		Los procedimientos rara vez encarnan estos valores.
PARCIALMENTE		Algunos procedimientos defienden estos principios, pero no es uniforme.
SUFICIENTEMENTE		Los procedimientos abogan mayoritariamente por un trato justo e igualitario.
PLENAMENTE		Todo procedimiento garantiza la equidad y la igualdad.

3. ¿Cree que el Ayuntamiento garantiza un trato justo e igualitario para todas las personas que están bajo su jurisdicción?

NO, EN ABSOLUTO		No se garantiza un trato justo e igualitario en los procedimientos.
INSUFICIENTE		Los procedimientos rara vez garantizan un trato justo e igualitario.
PARCIALMENTE		Algunos procedimientos defienden el trato justo, pero hay incoherencias.
SUFICIENTEMENTE		Los procedimientos abogan mayoritariamente por un trato justo e igualitario.
PLENAMENTE		Todo procedimiento garantiza la equidad y la igualdad.

ANEXO II. ENCUESTAS DE CONTRASTE – ENCUESTA A PERSONAS TRABAJADORAS MUNICIPALES

4. ¿Cree que los mandatos y las directrices organizativas de las autoridades locales se ajustan al interés público general?		
NO, EN ABSOLUTO		Las directrices nunca se centran en el interés público.
INSUFICIENTE		Las directrices rara vez se centran en el interés público.
PARCIALMENTE		Algunas directrices subrayan el bienestar público, pero es irregular.
SUFICIENTEMENTE		La mayoría de las directrices están ancladas en el fomento del bienestar del público.
PLENAMENTE		Todas las directrices dan prioridad al bien común.

5. ¿Cree que las directrices internas hacen hincapié en la autoría y la responsabilidad de las decisiones y acciones?		
NO, EN ABSOLUTO		No se tiene en cuenta la rendición de cuentas.
INSUFICIENTE		Rara vez se tiene en cuenta la rendición de cuentas.
PARCIALMENTE		La responsabilidad se pone de relieve ocasionalmente, pero no de manera uniforme.
SUFICIENTEMENTE		La mayoría de las directrices subrayan los imperativos de la rendición de cuentas.
PLENAMENTE		Cada directriz está elaborada con claros marcadores de responsabilidad.

6. ¿Considera transparentes los procesos de toma de decisiones del Ayuntamiento?		
NO, EN ABSOLUTO		La transparencia nunca es el sello distintivo de los procedimientos de toma de decisiones.
INSUFICIENTE		La transparencia rara vez es el sello distintivo de los procedimientos de toma de decisiones.
PARCIALMENTE		Algunos procedimientos fomentan la transparencia, pero no de forma generalizada.
SUFICIENTEMENTE		La transparencia es un tema recurrente en la mayoría de los procedimientos.
PLENAMENTE		Cada paso de la toma de decisiones está rodeado de transparencia.

ANEXO II. ENCUESTAS DE CONTRASTE – ENCUESTA A PERSONAS TRABAJADORAS MUNICIPALES

7. ¿Considera que los criterios de beneficio equitativo para toda la comunidad guían la asignación de recursos?		
NO, EN ABSOLUTO		Los procedimientos nunca se centran en beneficios que abarquen a toda la comunidad.
INSUFICIENTE		Los procedimientos rara vez se centran en beneficios que abarquen a toda la comunidad.
PARCIALMENTE		Las prestaciones equitativas son una característica de algunos procedimientos, pero no de todos.
SUFICIENTEMENTE		La mayoría de los procedimientos da prioridad a las prestaciones que afectan a todos los segmentos de la comunidad.
PLENAMENTE		Todas las decisiones sobre recursos se basan en amplios beneficios para la comunidad.
8. ¿Le parecen eficaces los programas de formación y capacitación del personal?		
NO, EN ABSOLUTO		No existen programas de formación.
INSUFICIENTE		Los programas de formación parecen anticuados o carecen de profundidad.
PARCIALMENTE		Algunos módulos de formación cumplen su objetivo, pero no todos.
SUFICIENTEMENTE		La mayoría de los módulos de formación dotan al personal de los conocimientos necesarios.
PLENAMENTE		Cada módulo de formación garantiza que el personal esté preparado para desempeñar sus funciones.
9. ¿Le parece ágil el marco operativo del Ayuntamiento para responder a las opiniones y necesidades de la comunidad?		
NO, EN ABSOLUTO		No existe un marco operativo para responder a los comentarios de la comunidad.
INSUFICIENTE		El marco parece rígido y poco receptivo a los comentarios de la comunidad.
PARCIALMENTE		Hay cierto grado de agilidad, pero no es generalizado.
SUFICIENTEMENTE		El marco operativo se basa y se adapta a las necesidades de la comunidad.
PLENAMENTE		El marco garantiza una respuesta sistemática a las aportaciones de la comunidad.

ANEXO II. ENCUESTAS DE CONTRASTE – ENCUESTA A PERSONAS TRABAJADORAS MUNICIPALES

10. ¿Cree que son eficaces los procedimientos financieros del Ayuntamiento para garantizar un uso prudente de los fondos públicos?		
NO, EN ABSOLUTO		Los procedimientos financieros son insuficientes.
INSUFICIENTE		Los procedimientos financieros son imprudentes.
PARCIALMENTE		Los procedimientos muestran ocasionalmente prudencia financiera, pero es irregular.
SUFICIENTEMENTE		La mayoría de los procedimientos subrayan el uso óptimo de los fondos públicos.
PLENAMENTE		Cada movimiento financiero conlleva responsabilidad.
11. ¿Cree que los procedimientos del Ayuntamiento a la hora de tomar decisiones contemplan el largo plazo?		
NO, EN ABSOLUTO		Las decisiones siempre son cortoplacistas.
INSUFICIENTE		Las decisiones descuidan las repercusiones a largo plazo.
PARCIALMENTE		Los beneficios a largo plazo son a veces el centro de atención, pero no es algo habitual.
SUFICIENTEMENTE		La mayoría de las decisiones se toman pensando en el futuro.
PLENAMENTE		Cada decisión se toma teniendo en cuenta la longevidad y los beneficios futuros.
12. ¿Considera que el funcionamiento del Ayuntamiento es receptivo a enfoques o metodologías innovadores?		
NO, EN ABSOLUTO		No existe ninguna estrategia.
INSUFICIENTE		La estrategia es resistente al cambio.
PARCIALMENTE		Hay una adopción esporádica de métodos innovadores, pero no es algo habitual.
SUFICIENTEMENTE		La estrategia integra regularmente nuevos planteamientos e innovaciones.
PLENAMENTE		La estrategia es intrínsecamente adaptable, siempre abierta a la innovación.

ANEXO II. ENCUESTAS DE CONTRASTE – ENCUESTA A CARGOS ELECTOS

1. ¿Considera que el Ayuntamiento realiza esfuerzos por implicar a la ciudadanía en sus procesos?		
NO, EN ABSOLUTO		No se lleva a cabo ninguna iniciativa al respecto.
INSUFICIENTE		Se reconoce la importancia de la participación de la ciudadanía, pero faltan iniciativas.
PARCIALMENTE		Se llevan a cabo intentos para implicar a la ciudadanía, pero son intermitentes.
SUFICIENTEMENTE		Se implica a menudo a la ciudadanía y se valora su opinión.
PLENAMENTE		La participación de la ciudadanía es una parte fundamental de los procesos del ayuntamiento.
2. ¿Cree que el Ayuntamiento encarna los principios de justicia, dignidad, igualdad y respeto en su funcionamiento?		
NO, EN ABSOLUTO		No se aplican estos principios en absoluto.
INSUFICIENTE		Se reconoce la importancia de estos principios, pero su aplicación es escasa.
PARCIALMENTE		Se diseñan estrategias centradas en estos principios, pero falta una aplicación coherente.
SUFICIENTEMENTE		El Ayuntamiento integra regularmente estos principios en su actividad.
PLENAMENTE		Estos principios son fundamentales y se observan sistemáticamente en toda su actividad.
3. ¿Considera que el Ayuntamiento garantiza que todas las personas reciban un trato justo y equitativo ante la ley?		
NO, EN ABSOLUTO		No se garantiza en absoluto un trato justo y equitativo.
INSUFICIENTE		El principio de trato justo y equitativo está reconocido, pero se aplica de forma incoherente.
PARCIALMENTE		Hay esfuerzos puntuales para garantizar un trato justo y equitativo para todas las personas.
SUFICIENTEMENTE		El Ayuntamiento garantiza regularmente un trato justo y equitativo conforme a la ley.
PLENAMENTE		Cada decisión y acción del Ayuntamiento defiende coherentemente los valores de justicia y equidad.

ANEXO II. ENCUESTAS DE CONTRASTE – ENCUESTA A CARGOS ELECTOS

4. ¿Cree que las personas que están al servicio del Ayuntamiento actúan salvaguardando el interés de la ciudadanía?		
NO, EN ABSOLUTO		Las personas al servicio del Ayuntamiento nunca salvaguardan el interés de la ciudadanía.
INSUFICIENTE		Las personas al servicio del Ayuntamiento a menudo parecen pasar por alto los intereses de la ciudadanía.
PARCIALMENTE		Aunque a veces se da prioridad a los intereses de la ciudadanía, no es coherente.
SUFICIENTEMENTE		La mayoría de las acciones y decisiones de las personas al servicio del Ayto. parecen coincidir con los intereses de la ciudadanía.
PLENAMENTE		Cada acción y decisión de las personas al servicio del Ayuntamiento se centra sistemáticamente en los intereses de la ciudadanía.

5. ¿Cree que el Ayuntamiento asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones?		
NO, EN ABSOLUTO		El Ayuntamiento nunca asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones.
INSUFICIENTE		El Ayuntamiento parece eludir con frecuencia su responsabilidad.
PARCIALMENTE		Se lleva a cabo un seguimiento periódico de las acciones y sus repercusiones.
SUFICIENTEMENTE		El Ayuntamiento suele asumir la responsabilidad de sus actos.
PLENAMENTE		Cada acción y decisión se toma con un claro sentido de la responsabilidad.

6. ¿Cree que los procesos de toma de decisiones del Ayuntamiento son transparentes y accesibles a la ciudadanía?		
NO, EN ABSOLUTO		Los procesos de toma de decisiones nunca son transparentes o accesibles a la ciudadanía.
INSUFICIENTE		Los procesos de toma de decisiones a menudo parecen estar protegidos de la ciudadanía.
PARCIALMENTE		Se comunican algunas decisiones, pero la transparencia no es constante en el tiempo.
SUFICIENTEMENTE		Por lo general, el Ayuntamiento garantiza que sus decisiones sean públicas.
PLENAMENTE		Cada decisión se toma con un compromiso inquebrantable de transparencia.

ANEXO II. ENCUESTAS DE CONTRASTE – ENCUESTA A CARGOS ELECTOS

7. ¿Cree que el Ayuntamiento distribuye correctamente los recursos públicos para garantizar que la ciudadanía se beneficie equitativamente?		
NO, EN ABSOLUTO		La asignación de recursos nunca se hace pensando en el beneficio de la ciudadanía.
INSUFICIENTE		La asignación de recursos a menudo parece sesgada o no centrada en la comunidad.
PARCIALMENTE		Hay un reparto equitativo ocasional de los recursos públicos, pero es esporádico.
SUFICIENTEMENTE		El ayuntamiento suele garantizar que los recursos se utilicen en beneficio de la comunidad, en general.
PLENAMENTE		Cada decisión de asignación de recursos da prioridad al beneficio equitativo de la comunidad.
8. ¿Cree que las personas que están al servicio del Ayuntamiento disponen de capacidades y competencias necesarias para ello?		
NO, EN ABSOLUTO		Las personas que están al servicio del Ayuntamiento no disponen en ningún caso las capacidades y competencias necesarias.
INSUFICIENTE		Las personas que están al servicio del Ayuntamiento parecen a menudo mal preparadas para sus funciones.
PARCIALMENTE		Algunas personas que están al servicio del Ayuntamiento demuestran capacidad, mientras que otras podrían beneficiarse de una mayor formación.
SUFICIENTEMENTE		La mayoría de las personas que están al servicio del Ayuntamiento muestra la experiencia necesaria para sus llevar a cabo funciones.
PLENAMENTE		Todas las personas que están al servicio del Ayuntamiento actúan con la máxima competencia y capacidad.
9. ¿Cree que el Ayuntamiento tiene capacidad de respuesta ante las necesidades de la comunidad?		
NO, EN ABSOLUTO		El Ayuntamiento no tiene capacidad de respuesta alguna.
INSUFICIENTE		El Ayuntamiento parece no tener en cuenta, a menudo, las opiniones de la comunidad.
PARCIALMENTE		Se presta atención periódica a las necesidades de la comunidad, pero la respuesta podría ser más clara.
SUFICIENTEMENTE		En general, el Ayuntamiento está en sintonía con las preocupaciones de la comunidad.
PLENAMENTE		Se responde a toda preocupación de la comunidad con medidas rápidas y eficaces.

ANEXO II. ENCUESTAS DE CONTRASTE – ENCUESTA A CARGOS ELECTOS

10. ¿Cree que el Ayuntamiento realiza una correcta gestión de los fondos públicos?

NO, EN ABSOLUTO		El Ayuntamiento no realiza en absoluto una correcta gestión de los fondos públicos.
INSUFICIENTE		La administración financiera a menudo parece descuidada o mal orientada.
PARCIALMENTE		Hay momentos de gestión financiera prudente, pero es esporádico.
SUFICIENTEMENTE		El Ayuntamiento suele gestionar los fondos de forma prudente.
PLENAMENTE		Las decisiones financieras se toman sistemáticamente con precisión y teniendo en cuenta los intereses del público.

11. ¿Cree que el Ayuntamiento tiene en cuenta el impacto a largo plazo de sus decisiones?

NO, EN ABSOLUTO		El Ayuntamiento nunca tiene en cuenta el largo plazo en sus decisiones.
INSUFICIENTE		Las decisiones suelen favorecer las ganancias a corto plazo frente a la sostenibilidad a largo plazo.
PARCIALMENTE		En ocasiones hay visión de futuro, pero es intermitente.
SUFICIENTEMENTE		El Ayuntamiento suele tomar decisiones con orientación al largo plazo.
PLENAMENTE		Cada decisión da prioridad a la sostenibilidad a largo plazo.

12. ¿Considera que el Ayuntamiento está abierto a métodos innovadores para mejorar los servicios públicos?

NO, EN ABSOLUTO		El Ayuntamiento no está abierto, en absoluto, a métodos innovadores.
INSUFICIENTE		El Ayuntamiento parece a menudo inamovible y reacio a la innovación.
PARCIALMENTE		Hay una adopción intermitente de métodos innovadores.
SUFICIENTEMENTE		En general, el Ayuntamiento es receptivo a soluciones innovadoras y las busca.
PLENAMENTE		La innovación se integra sistemáticamente en el funcionamiento del Ayuntamiento.

