

GUÍA PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE ACCIÓN MUNICIPAL ANTE LA CRISIS ECONÓMICA

Realizado por:



ÍNDICE

1 ESTUDIO- DIAGNOSTICO ECONÓMICO FINANCIERO MUNICIPAL	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Objetivos de este apartado	4
1.3 Apuntes metodológicos previos	4
1.3.1 Separación de enfoque	4
1.3.2 Consideración del Origen y Aplicación de fondos	5
1.3.3 Nivel de detalle = agregado	5
1.3.4 Revisión de los diferentes Servicios Municipales dentro del Plan Económico - Financiero (ingresos + gastos).....	5
1.3.5 Ámbito temporal del análisis	6
1.4 Contenido	6
1.4.1 Diagnóstico de Situación	6
1.4.2 Plan Económico – Financiero a medio plazo.....	8
2 REFLEXIÓN INTEGRAL DE LA ACTIVIDAD:	12
2.1 Anticipación como alternativa a la reacción	12
2.2 Prospectiva de futuro.....	13
2.2.1 Exploración	13
2.2.2 Preactividad	16
2.2.3 Proactividad	21
3 ESTRATEGIA MUNICIPAL ANTE LA CRISIS.....	25
3.1 Claves.....	26
3.2 Objetivos.....	26
3.3 Acciones	27
3.3.1 De carácter económico	27
3.3.2 Políticas activas	28
3.4 Indicadores	29
3.5 Vigilancia de Factores Determinantes.....	30
4 PROPUESTA PROVISIONAL MEDIDAS	30
4.1 De carácter económico.....	30
4.1.1 Medidas de EFICIENCIA en el ingreso/Gasto.....	30
4.1.2 Medidas PRO-ACTIVAS	43
4.2 Políticas activas.....	46

4.2.1 En el ámbito Social	46
4.2.2 En la actividad económica	49
4.2.3 Vivienda	50
4.2.4 En el ámbito urbanístico y de la obra pública	51
4.2.5 En materia de transporte y movilidad	52
4.2.6 Desarrollo de TICs	54
4.2.7 Energéticas	54
4.2.8 Medio rural	55
5 CATALOGO ENUNCIATIVO DE ACCIONES - TIPO	56

1 ESTUDIO- DIAGNOSTICO ECONÓMICO FINANCIERO MUNICIPAL

1.1 Antecedentes

El actual contexto de crisis se augura de una dimensión y profundidad tales, que se advierte puede traer consigo **un largo período de recesión** en nuestro entorno socio-económico.

Los Ayuntamientos no van a ser ajenos a la misma, y por el contrario van a experimentarlo en un doble aspecto:

- **Dificultad del equilibrio financiero**, al reducirse los ingresos e incrementarse el gasto corriente.
- Aparición de **nuevas necesidades** que financiar.

Sin embargo desde EUDEL se propone que sean los **Ayuntamientos agentes activos**, dentro de las Administraciones Públicas, para plantear medidas contra dicha crisis, teniendo en cuenta los instrumentos con los que cuentan para ello, sin olvidar que la propia crisis va a generar un notable impacto en su equilibrio financiero.

Por eso siempre, y máxime en unas circunstancias de notable efecto de la crisis en las cuentas municipales, es aconsejable contar con:

- Un DIAGNÓSTICO de la situación de las finanzas del Ayuntamiento.
- Un PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO a medio plazo, que incluya todas las variables y magnitudes que le afectan.

Estas herramientas permitirán a los Ayuntamientos mejorar su posición al:

- Exponer sus planes a los agentes implicados (ciudadanos, colectivos sociales, partidos políticos, empresas, etc.)
- Negociar con las Instituciones que puedan proveer de financiación estructural (Diputaciones, Gobierno, Entidades Financieras, etc.).

- Establecer acuerdos multipartitos con posibles colaboradores de los PLANES DE ACCIÓN MUNICIPAL.
- Toma de decisiones con suficiente antelación.

1.2 Objetivos de este apartado

Este apartado pretende ser una guía para el uso por parte de los Ayuntamientos de herramientas económico-financieras en tres planos del análisis:

- Para el **diagnóstico de situación** del municipio, que permita reconocer el punto de partida.
- **Para la decisión y optimización** de la selección de medidas del PLAN DE ACCIÓN MUNICIPAL, y así poder:
 - Plantear y desarrollar posibles ACCIONES en el ámbito ECONÓMICO.
 - Dimensionar dichas acciones en objetivos a conseguir y su financiación.
 - Paliar el impacto de la crisis.
- Para **visualizar el sostenimiento en el tiempo** del necesario equilibrio financiero entre orígenes y aplicaciones de fondos, analizando en un período de tiempo largo cómo las medidas impactan en:
 - Las cuentas públicas.
 - El mantenimiento del necesario equilibrio presupuestario.

1.3 Apuntes metodológicos previos

1.3.1 Separación de enfoque

El enfoque del PLAN DE ACCIÓN MUNICIPAL contempla acciones de un diferente perfil:

- **Acciones defensivas** de contención del gasto y optimización de los recursos, de modo que se aplique los recursos escasos y decrecientes a los gastos “necesarios”, con un esfuerzo añadido de austeridad y contención, tratando de generar excedentes/remanentes para financiar los nuevos proyectos tractores en el entorno municipal.
- **Acciones pro-activas**, dedicando mayores esfuerzos en medidas que tengan mayor impacto en el entorno socio- económico del municipio de cara a:
 - La promoción de la actividad local.

- Las inversiones estratégicas en el municipio.
- Una renovada acción social.

Como es natural estos dos tipos de acciones, en el análisis y definición, son a veces difíciles de compatibilizar, pues esos dos perfiles exigen posturas contradictorias.

Por ello se propone que tanto en el diagnóstico, como en la toma de decisiones se trate de separar estos dos enfoques, para no entrar en contradicciones y optimizar el proceso de conclusión.

1.3.2 Consideración del Origen y Aplicación de fondos

En los procesos de elaboración de medidas del PLAN DE ACCIÓN MUNICIPAL es recomendable que se tenga en cuenta el impacto de cada una de ellas en:

- Los objetivos concretos de las mismas.
- La financiación contra los fondos con los que cuenta el Ayuntamiento, considerando en particular el origen y aplicación de fondos que genera aisladamente.

1.3.3 Nivel de detalle = agregado

Es aconsejable para que la herramienta sea eficaz en su ejecución, y dado que se van a hacer estimaciones a largo plazo, no llegar a un máximo detalle de tipo presupuestario anual, sino realizarlo a nivel de concepto (desglose a nivel de 3 dígitos) para los ingresos y concepto (desglose a nivel de 3 dígitos) para los gastos en lo concerniente a la clasificación económica y Programa funcional en lo concerniente a la clasificación funcional.

1.3.4 Revisión de los diferentes Servicios Municipales dentro del Plan Económico - Financiero (ingresos + gastos)

Vinculado con el apartado anterior, es fundamental la obtención de información económico-financiera para cada uno de los servicios prestados, así como la tendencia tanto en ingresos como en gastos

(tal circunstancia será reflejada en el diagnóstico, el cual será la base par la elaboración del PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO).

1.3.5 Ámbito temporal del análisis

- A 3 años (fin legislatura).
- A 5 años.

1.4 Contenido

1.4.1 Diagnóstico de Situación

En la realización del PLAN DE ACCIÓN MUNICIPAL, de cara a detectar ACCIONES de mejora, se propone tomar con el mayor detalle posible, una comparación de los diferentes epígrafes de Operaciones Corrientes y de Capital, considerando el presupuesto municipal y su comparación con tres años anteriores, para determinar:

- Un diagnóstico de situación.
- Las posibles áreas de contención del gasto e incremento del ingreso.

La información a disponer sería el presupuesto 2008 y la estimación del cierre del ejercicio, los ejercicios 2005, 2006 y 2007, así como la evolución de las principales magnitudes macro del municipio en 2008 y las perspectivas de los próximos años. En este caso el mayor detalle con el que se trabaje es mejor, pero sin excederse.

El punto de detalle lo determinaría un análisis de importancia relativa de aquellas partidas (gastos) y conceptos (ingresos) que sean más representativos, tanto por su incidencia absoluta como relativa sobre el presupuesto.

Este trabajo puede plantearse:

- Como trabajo de gabinete analizando los incrementos de ingresos y gastos.

- Desde la participación de responsables de cada Departamento del Ayuntamiento en la determinación de contención del gasto e incremento del ingreso, con una necesaria interacción entre responsable/s de área económica y responsables de otras áreas.

La metodología para el diagnóstico consistiría en:

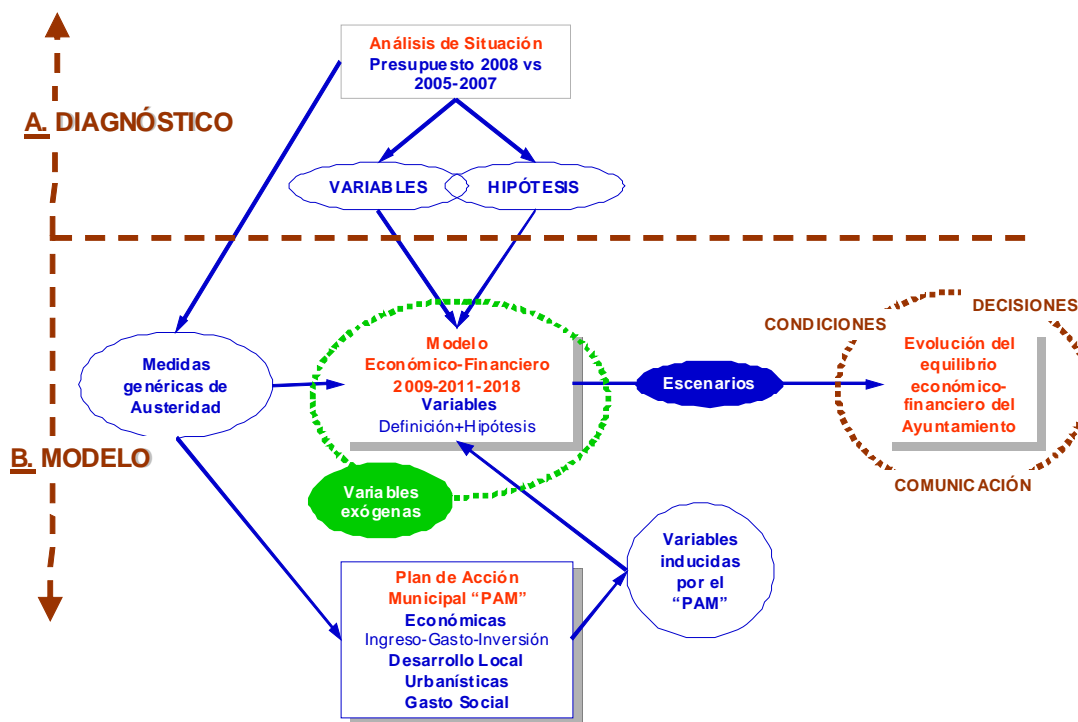
- Analizar por un lado la evolución general de las partidas de Gasto a lo largo de los años, considerando sus grados de ejecución y de realización obtenidos.
- Analizar la evolución de los conceptos de ingresos, considerando el grado de ejecución y de realización obtenido.
- Análisis de los acreedores y deudores del Ayuntamiento (evolución, tendencia, motivos...).
- Evolución del Remanente de tesorería y del uso que se le da al mismo.
- Indicadores y evolución de los mismos:
 - Ahorro bruto y neto.
 - Niveles de endeudamiento.
 - Ratios de Ingresos, Gastos e Inversión.

El diagnóstico será fundamental para poder obtener conclusiones respecto a la situación económico-financiera actual y la evolución que se ha dado hasta alcanzar esa posición.

En resumidas cuentas el diagnóstico estará compuesto por todos aquellos aspectos que son analizados en los informes de intervención de la liquidación presupuestaria, pero su principal resultado será poder establecer cuáles son las fortalezas y debilidades económico-financieras del municipio frente a la crisis.

La metodología para el diagnóstico consistiría en:

Aproximación metodológica



1.4.2 Plan Económico – Financiero a medio plazo

- **Estructura básica**

Es conveniente que el PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO tenga:

- Una visión del conjunto de la actividad municipal.
- El desglose analítico de los diferentes servicios del Ayuntamiento, desde el punto de visto económico- financiero.
- Los programas- actuaciones dentro de cada servicio definido, en la medida de lo posible.

Desde un punto de vista práctico, pudiera realizarse el PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO desde la propia estructura presupuestaria de los Ayuntamientos, ahondando en los conceptos y partidas más representativas dentro del presupuesto:

2005	2006	2007	2008	2009
------	------	------	------	------

INGRESOS					
I IMPUESTOS DIRECTOS					
II IMPUESTOS INDIRECTOS					
III TASAS Y OTROS INGRESOS					
IV TRANSFERENCIAS CORRIENTES					
V INGRESOS PATRIMONIALES					
GASTOS					
I GASTOS DE PERSONAL					
II BIENES CORRIENTES Y SERVICIOS					
III GASTOS FINANCIEROS					
IV TRANSFERENCIAS CORRIENTES					

OPERACIONES CORRIENTES					
-------------------------------	--	--	--	--	--

INGRESOS					
VI ENAJENACIÓN INVERSIONES REALES					
VII TRANSFERENCIAS DE CAPITAL					
VIII ACTIVOS FINANCIEROS					
IX PASIVOS FINANCIEROS					
GASTOS					
VI INVERSIONES REALES					
VII TRANSFERENCIAS DE CAPITAL					
VIII ACTIVOS FINANCIEROS					
IX PASIVOS FINANCIEROS					

OPERACIONES DE CAPITAL					
-------------------------------	--	--	--	--	--

NETO					
-------------	--	--	--	--	--

Se recomienda un desglose no excesivo pero suficiente para visualizar la evolución de los fondos provisionales.

El Plan Económico - Financiero debe contar con suficiente detalle, con un formato de ORIGEN y APLICACIÓN de FONDOS, que considere los principales apartados de los capítulos de INGRESOS (impuestos, tasas, transferencias, etc.), GASTOS (personal, subcontratación, etc.) que tienen que ver con Servicios, etc., cuestiones afectas al PATRIMONIO (rentas, desinversiones, gastos, mantenimiento, etc.), la FINANCIACIÓN (entradas/salidas por “endeudamiento”, etc.) y las INVERSIONES.

Como apuntes finales indicar que este PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO:

- Debe tomar en consideración, tanto al Ayuntamiento, como a sus sociedades y entidades asociadas. No obstante, sería conveniente realizar un análisis por separado, a fin de poder detectar los puntos fuertes y débiles de la propia entidad local y, en su caso, sus entes dependientes.
- En cuanto a los datos a considerar, debería completarse este cuadro de Origen y Aplicación de Fondos, con datos del presupuesto de los últimos años 2005/2006/2007, así como la estimación de cierre del presupuesto 2008, y avance del 2009.
- El nivel de detalle deberá ser lo suficientemente amplio para visualizar y tomar decisiones (en función del concepto o partida), pero lo suficientemente agregado para que una estimación a futuro sea más congruente.
- Y como regla de oro, debe demostrar la sostenibilidad financiera del Ayuntamiento, especialmente con la incorporación de las acciones que se decidan acometer dentro del PLAN DE ACCIÓN MUNICIPAL.

- **Variables a considerar**

Habrá que tener en cuenta una serie de variables que afectan a las diversas partidas del PLAN, así como:

- La ecuación de cómo las mismas afectan a los diferentes epígrafes de entradas y salidas de fondos.
- **La tendencia estimada de dichas variables o los diferentes escenarios de las mismas. Por ejemplo, un escenario de mayor morosidad.**

Como variables del PLAN, que pueden afectar a los resultados, deben considerarse todas aquellas que afectan a las diferentes partidas de ingreso, gasto, inversión y financiación, su evolución, con especial atención a los datos del ejercicio 2008 en el que la crisis es palpable.

Algunos ejemplos de dichas variables pudieran ser, desde más generales, a más concretas:

IPC General Salarial Bases tributarias	Residuos RSU RICIAS Peligrosos	Inmovilizado Valor contable Años Gtos mantenimiento
Población Edad Género Origen (inmigrantes) Rentas	Nº de empresas Altas-Bajas Tamaño Sectores Datos de IAE	Evolución sectorial Sectores en el Municipio Relación con nº empresas
Vehículos de motor Tipo Número Parking	Actividad inmobiliaria Superficie m2 m2 vendidos m2 promovidos	Tipo de interés Euribor Instituciones Crédito Oficial
Suelo Residencial Industrial Servicios Dotacional	Usuarios servicios Deportivos Formativos Residuos	Varios Ingreso alquileres Índice de morosidad

- **Resultados del modelo**

Como resultado, el PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO debería consistir en:

- Un cuadro de Origen y Aplicación de Fondos.
- Acompañado de todo soporte de hipótesis.
- Preparado para plantear Escenarios futuros, incorporando nuevas hipótesis, incidencia de medidas, etc.

- **Funcionalidad del modelo**

Una vez se tenga el PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO, habrá que utilizarlo para:

- Visualizar la situación actual de las finanzas del Ayuntamiento, determinando.
 - Las debilidades de las mismas.
 - La inercia de gastos e ingresos.
- Una estimación de cómo la crisis va a afectar a las finanzas municipales.
- Poner en términos relativos los objetivos de contención del gasto en cada apartado, dentro de un plan de austeridad.
- Visualizar la evolución del Plan Económico - Financiero en función de las medidas contenidas en el PLAN DE ACCIÓN MUNICIPAL, y en consecuencia, si fuera necesario, intensificar las acciones a fin de alcanzar los objetivos, manteniendo permanentemente la condición de ser **FINANCIERAMENTE SOSTENIBLE**.

2 REFLEXIÓN INTEGRAL DE LA ACTIVIDAD:

2.1 Anticipación como alternativa a la reacción

Es necesario saber prepararse para los cambios que se esperan que se produzcan en el futuro del Municipio en un entorno de crisis económica y no limitarnos sólo a esperar reaccionar cuando ya se hayan producido los cambios.

Lo que está claro es que el futuro inmediato puede ser de todo menos igual que el presente o el pasado reciente.

El riesgo mayor que se puede cometer ahora es precisamente el de esperar o evitar la asunción de decisiones con sus riesgos inherentes.

Hay que aprovechar el tiempo antes de que la crisis económica se manifieste con todos sus efectos. Una vez que la crisis nos haya inundado prevalecerá la reactividad.

El tiempo de la anticipación es, en primer lugar, el de la exploración y la reflexión integral. Es la perspectiva de los cambios posibles y deseables.

Una vez hecha la exploración, la anticipación nos permite la preparación de la acción en dos fases:

- **1ª Fase:** Elaboración y evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad).
- **2ª Fase:** La provocación de los cambios deseables (proactividad).

2.2 Prospectiva de futuro

El mundo real es mucho más complejo de lo que pensamos y en él están interviniendo muchos más factores de los que se aprecian a primera vista. Pero lo realmente importante es que todos esos factores están permanentemente interactuando entre sí, lo que nos da una sensación de caos.

Cualquier aproximación lineal está viciada intrínsecamente y nuestra capacidad de comprensión sólo puede superar esta limitación a través de metodologías avanzadas basadas en la dinámica de sistemas o modelos prospectivos.

Vamos a tratar de aportar unas bases que permitan a los municipios realizar una reflexión metodizada que sirva para su Plan de Acción Municipal ante la Crisis Económica.

2.2.1 Exploración

Para realizar esta exploración conviene crear un equipo de trabajo municipal en el que, como mínimo, se integren:

- El Equipo de Gobierno.
- Los responsables Técnicos de Departamentos Municipales.

Además si fuera posible, sería interesante integrar en el equipo a:

- Consejos Municipales.
- Otros Grupos de la Corporación.
- Responsables de servicios municipales gestionados indirectamente.
- Asesores externos.
- Agentes sociales.

1. Instituciones que prestan servicios en el ámbito municipal o que hayan obtenido Declaraciones de Utilidad Pública o Interés Social:
 1. Sanitarias,
 2. Asistencia Social,
 3. Educativas y culturales,
 4. Sectoriales:
 - ✓ Puertos,
 - ✓ Aeropuertos,
 - ✓ Depuradoras,
 - ✓ Ferrocarriles,
 - ✓ Energía,
 - ✓ Canteras y Minas,
 - ✓ etc.
2. Empresarios del Municipio,
3. Representantes sindicales,
4. Representantes de Asociaciones:
 - ✓ de comerciantes.
 - ✓ de vecinos.
 - ✓ de ONGs instaladas en el Municipio.
 - ✓ de agricultores, ganaderos.
 - ✓ etc.
5. Representantes de Fundaciones.

El éxito de esta exploración, y al final, la del Plan de Acción Municipal ante la crisis económica, pasa por la apropiación. En función de su transparencia, la movilización colectiva no puede entrar directamente en las opciones estratégicas que por naturaleza deben ser confidenciales. Por

consiguiente, es la reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno la que le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia por parte de los agentes concernidos en el ámbito Municipal. En definitiva quienes lo dotan de un plus de legitimidad y aceptación al Plan.

- **IDENTIFICAR QUE NOS PUEDE ACARREAR LA CRISIS ECONÓMICA**

Conviene que el equipo de trabajo municipal, constituido en la forma que antes se ha explicitado, aporte la identificación de las variables o factores que pueden ser de especial relevancia en el período de crisis económica.

Esto se puede hacer a través de un cuestionario que pregunte:

- ¿Qué es **lo que más teme que suceda** en el municipio en los próximos tres años a partir de ahora mismo, a causa de la crisis económica en la que nos hallamos inmersos?
- ¿Qué es **lo que cree usted que va a suceder** en los próximos tres años a partir de ahora mismo, a causa de la crisis económica en la que nos hallamos inmersos?
- ¿Qué es **lo que usted desea que suceda** en los próximos tres años a partir de ahora mismo, a causa de la crisis económica en la que nos hallamos inmersos?

Realmente es la misma pregunta realizada desde tres ángulos distintos, que pretende extraer los elementos más relevantes de la percepción de cada uno de los participantes. En el Anexo I, incluimos un modelo del cuestionario.

- **RECODIFICAR LOS FACTORES DESDE LA PERSPECTIVA DEL AYUNTAMIENTO**

La recodificación de los factores desde la perspectiva Municipal nos ayudará a manejar el sistema "MUNICIPIO-CRISIS ECONÓMICA" en el período 2009-2011.

Por ejemplo, puede resultar que parte de las respuestas al cuestionario se formulen desde la perspectiva de los ciudadanos, y sin embargo, para el análisis sistémico que debemos, realizar lo que nos interesarán son aspectos tales como:

- La Necesidad de más Servicios Sociales.
- Menos Actividad Económica.

- Paro en la construcción.
- Cierre de Empresas.
- Menos comercio.
- Menos consumo.
- Menos servicios privados.
- Un mayor desempleo.
- Una menor Capacidad Adquisitiva de los Ciudadanos.
- El aumento de la Conflictividad Social.
- Menos ingresos por:
 - Una menor recaudación tributaria.
 - El cese de ingresos urbanísticos.

2.2.2 Preactividad

Supone la actividad previa que realiza el Ayuntamiento para preparar su Plan, y que empieza con un buen análisis prospectivo.

A pesar de que existe una Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica a disposición del público en www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf o en www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf, y en la que en buena parte se basa esta guía en este apartado, la recomendación es que esta reflexión se realice con el apoyo de prospectivistas expertos, en la medida de lo posible.

En cualquier caso, recomendamos algunas de esas herramientas para realizar este análisis prospectivo por parte de los Municipios, ciñéndonos a sus respectivas metodologías, si bien significamos de antemano que existen otros métodos igualmente útiles.

- **ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

- **Objetivo**

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

- **Descripción del método**

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

Fase 1: Listado de las variables (se ha realizado en la fase exploratoria)

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de

identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

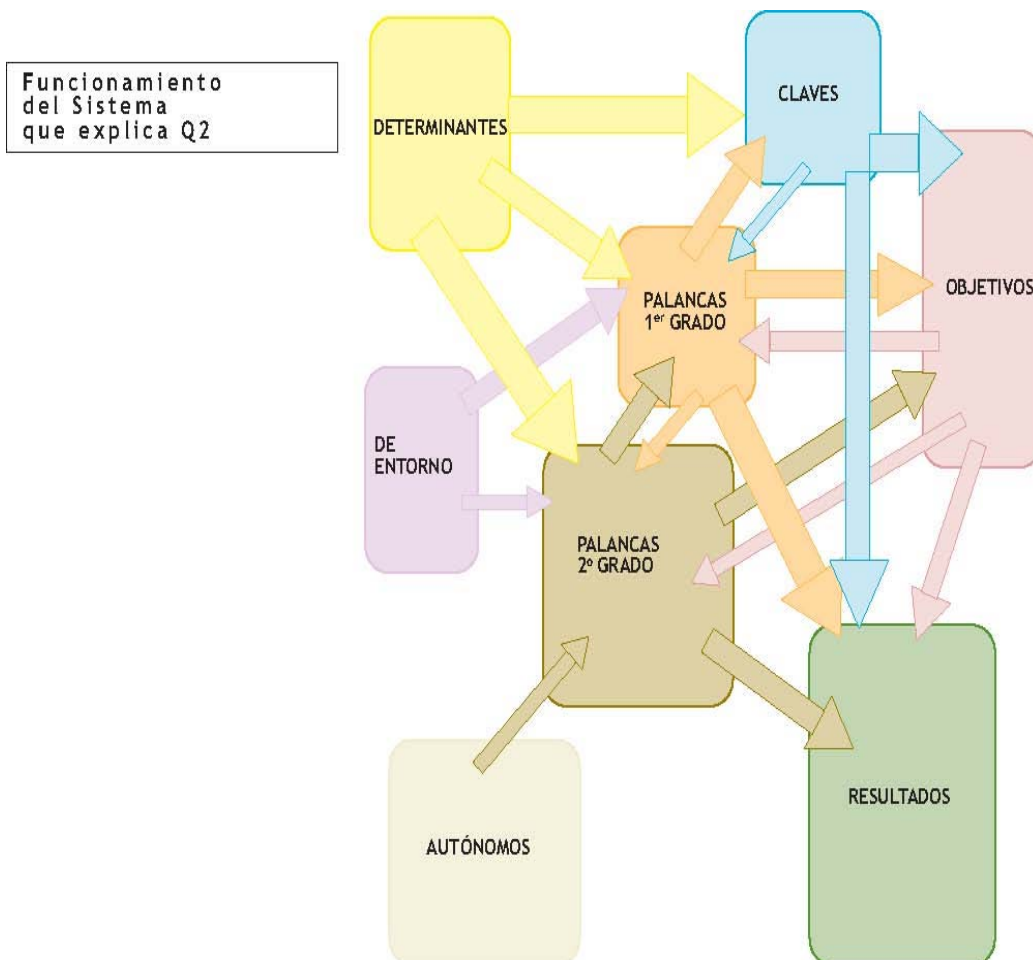
Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural.

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable a y la variable b? Si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Fase 3: Identificación de las variables clave con el MICMAC

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz. Para la realización de esta clasificación indirecta a través del MICMAC pueden ponerse en contacto con expertos, o con la propia EUDEL.

Veamos como al proyectar sobre un plano de motricidad/dependencia, las variables se estructuran el sistema Q2 que responde a la pregunta ¿Qué podemos hacer? de la siguiente forma:



De esta manera:

- Arriba a la derecha aparecerán las variables clave del sistema, que son estratégicamente muy interesantes porque influyen mucho en el sistema (son muy motrices) y a la vez son susceptibles de ser influenciadas (son muy dependientes).
- Arriba a la izquierda se situarán las variables que son muy motrices, pero muy poco o nada dependientes, respecto de las cuales sólo tendremos que monitorizar y vigilar ya que nos influyen mucho, pero respecto de las cuales nada podemos hacer para modificar.
- Abajo a la izquierda aparecerán las variables autónomas que son muy poco motrices y muy poco dependientes, lo que las hace estratégicamente muy poco interesantes, por lo que no dedicaremos demasiados recursos a ellas.

- Las que interesan realmente como acciones son las que aparecen como palancas de primer y segundo grado, que a su vez movilizan a las variables clave, a los objetivos y a los resultados.
- Las variables que aparecen abajo a la derecha son muy dependientes y poco motrices, y esas son excelentes para fijar indicadores de resultado, porque son muy sensibles a cualquier variación del sistema.

La comparación de la jerarquización de las variables es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal.

* MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación; puesta a punto en el CEA entre 1972 y 1974 por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin.

➤ Útiles y límites

El interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del Micmac y conviene que el grupo forje su propia interpretación.

Los límites son los relativos al carácter subjetivo de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, tanto como las relaciones entre variables (por ello es de gran interés la relación con los actores del sistema, que se propone a continuación). Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla. La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen como percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia como se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado. De hecho el análisis estructural es un proceso largo que a veces se convierte en un fin en sí mismo y que no debe de ser emprendido si el sujeto de análisis no se presta a ello.

➤ **Conclusiones Prácticas**

- Es preciso dedicar un tiempo para realizar un análisis estructural. Todo depende, por supuesto, del ritmo del grupo de trabajo y del tiempo dedicado.
- Toda reflexión prospectiva deberá ser efectuada por las personas que están obligadas a tomar las decisiones.
- Es indispensable el trabajo inicial sobre las variables: De no hacerlo así, el relleno de la matriz se convierte de esta forma en un hecho aleatorio y sin valor puesto que no hay ni información fiable ni lenguaje común.
- El cruce de variables y el relleno de la matriz es un útil de estructuración colectiva de ideas, por lo que no puede hacerse individualmente, sino que ha de ser realizado por el grupo de trabajo.
- El análisis estructural es un útil de elección apropiable para una reflexión sistemática sobre el problema de la crisis económica en el ámbito municipal. El 80% de los resultados obtenidos son evidentes y confirman la primera intuición. Permiten asentar el buen sentido y la lógica del problema y sobre todo dan valor al 20% de los resultados contra intuitivos.

2.2.3 Proactividad

Supone la actuación con los distintos actores para conseguir los objetivos que se haya propuesto.

- **JUEGO DE ACTORES**

➤ **Objetivo**

Método de análisis de juego de actores, busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

A partir de este análisis, el objetivo es el de proactivar con los actores facilitando una ayuda para la puesta en marcha de una política de alianzas y de prevención de conflictos.

➤ **Descripción del método MACTOR (Recomendado)**

El método comprende siete fases:

Fase 1: Construir el cuadro "estrategias de los actores"

La construcción de este cuadro se refiere a los actores que controlan las variables clave surgidas del análisis estructural.

El juego de estos actores "motores" es lo que nos explicará la evolución de las variables controladas. El número útil de actores a identificar se sitúa entre 10-20.

Las informaciones recogidas sobre los actores se sitúan del siguiente modo:

- Establecemos, por una parte, una verdadera carta de identidad de cada actor:
 - sus finalidades, objetivos, proyectos en desarrollo y en maduración (preferencias).
 - sus motivaciones, obligaciones y medios de acción internos (coherencia).
 - su comportamiento estratégico pasado (actitud).
- Examinamos, por otra parte, los medios de acción que dispone cada actor sobre los otros para llevar a buen término sus proyectos.

Fase 2: Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados

Trataremos de identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados a cada actor.

El choque de los actores, en función de sus finalidades, proyectos y medios de acción a ellos asociados, permite revelar un cierto número de retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.

Fase 3: Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)

Se debate en esta etapa una representación matricial *Actores x Objetivos*, la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0).

Para enumerar los juegos de alianzas y de conflictos posibles, el método Mactor precisa del número de objetivos sobre los cuales los actores, tomados de dos a dos, están en

convergencia o divergencia. Se establecen dos primeros gráficos complementarios de convergencias después de las divergencias posibles.

Permiten visualizar los grupos de actores en convergencia de intereses, de evaluar su grado de libertad aparente, de identificar los actores más amenazados potencialmente y de analizar la estabilidad del sistema.

Fase 4: Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)

Los gráficos construidos anteriormente son bastante elementales porque no tienen en cuenta más que el número de convergencias y divergencias de los objetivos entre actores. Para comparar el modelo de la realidad, conviene tener en cuenta igualmente la jerarquización de los objetivos para cada actor. Evaluamos así la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica.

Fase 5: Evaluar las relaciones de fuerza de los actores

Se construye una matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores valorando los medios de acción de cada actor. Las relaciones de fuerza son calculadas por el programa Mactor teniendo en cuenta la fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero).

Se construye un plano de influencia-dependencia de actores. El análisis de las relaciones de fuerza de los actores antepone las fuerzas y las debilidades de cada uno los actores, sus posibilidades de bloqueo, etc.

Fase 6 Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores

Decir que un actor pesa dos veces más que otro en la relación de fuerza global, es dar implícitamente un doble peso a su implicación sobre los objetivos que le interesan. El objeto de esta etapa consiste justamente en integrar la relación de fuerza de cada actor con la intensidad de su posicionamiento en relación a los objetivos.

Obtenemos nuevos gráficos de convergencias y divergencias posibles entre todos los actores. La comparación entre las series de gráficos permiten observar la deformación de alianzas y conflictos potenciales teniendo en cuenta la jerarquización de objetivos y las relaciones de fuerza entre los actores.

Fase 7: Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro

Por el juego de alianzas y de conflictos potenciales entre actores que ponen de manifiesto, el método Mactor contribuye a la formulación de preguntas clave de la prospectiva y de recomendaciones estratégicas. Ayuda por ejemplo, a interrogarse sobre las posibilidades de evolución de relaciones entre actores, la emergencia y la desaparición de actores, los cambios de funciones, etc.

➤ Útiles y límites

El método Mactor presenta la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y de objetivos asociados. En eso, se diferencia de las búsquedas resultantes de la teoría de juegos que desembocan frecuentemente sobre la construcción de modelos aplicados no aplicables.

Este método implica un cierto número de limitaciones, principalmente concernientes a la obtención de la información necesaria. La reticencia de los actores a revelar sus proyectos estratégicos y los medios de acción externos. Existe una parte irreductible de confidencialidad (con todo es posible proceder a contrastes y cruzamientos de información provenientes de diversas fuentes de una manera útil).

El método presupone un comportamiento coherente de todos los actores en relación con sus finalidades, lo cual se encuentra a menudo en contradicción con la realidad.

En referencia a las herramientas propuestas, el programa Mactor tal y como funciona actualmente no requiere más que dos cuadros de datos a partir de los cuales se obtienen múltiples páginas de listados de resultados y de esquemas. Es el principal peligro que acecha a la utilización del método: se deja llevar por la cantidad de resultados y comentarios que suscitan olvidándose que todo depende de la calidad de los temas de entrada así como de la capacidad de clasificar los resultados más pertinentes.

➤ Conclusiones Prácticas

Sobre un plano práctico, el tiempo necesario para conducir un análisis del juego de actores por medio del método Mactor es en general más corto que para un análisis estructural, pero el tiempo necesario para la recolección, la verificación de las informaciones y para su análisis no debe ser subestimado.

Aunque el método Mactor se incluye en el método de escenarios, puede utilizarse solo, tanto con fines prospectivos, como para el análisis de una situación estratégica dada. Para su aplicación avanzada consulte con expertos. Para una aplicación básica pónganse en contacto con EUDEL.

3 ESTRATEGIA MUNICIPAL ANTE LA CRISIS

Después de haber realizado el estudio-diagnóstico económico financiero municipal, y en la medida de lo posible después de haber realizado una reflexión integral, que nosotros recomendamos sea prospectiva, conviene estructurar aunque sea básicamente una "Estrategia Municipal ante la Crisis Económica".

En ella habremos de identificar:

- Las **claves** de nuestra estrategia municipal.
- Los **objetivos** que nos fijamos como mínimo para el período 2009-2011 (no está demás fijar un horizonte más amplio).
- Las **Acciones básicas** que queremos realizar, distinguiendo:
 - las acciones económico financieras.
 - las acciones de políticas activas.
- Los **indicadores de resultado** que nos permitan medir la evolución del sistema municipio/Plan anticrisis.
- El sistema de **vigilancia** respecto de las variables determinantes del sistema (aquellas que nos influyen mucho y respecto en las cuales no podemos influir).

Es preferible tener una estrategia de estas características, por básica que sea, a actuar espontánea o intuitivamente sin dotarnos de los aspectos aquí relacionados, porque nos permitirá controlar el sistema en función de su evolución. Queremos hacer hincapié en este aspecto porque somos conscientes de que culturalmente tenemos una tendencia a la acción, pero observamos una carencia de reflexión sistémica que nos ayudaría a mejorar sensiblemente nuestra eficacia y nuestra eficiencia, por lo que lo consideramos un reto propio de los tiempos que corren y de la Sociedad Civil a la que servimos.

3.1 Claves

- **Las que resulten del análisis estructural.**

De las variables analizadas en la fase prospectiva, y más concretamente del "Análisis Estructural" en caso de que se haya realizado, se obtendrán los factores claves del sistema Municipio/ Plan Anticrisis, que constituyen el norte de la estrategia a seguir.

- **Ámbitos idóneos para la prestación de los servicios públicos.**

La prestación de los servicios públicos requieren de ámbitos eficientes para su gestión, lo cual puede acarrear en más de un caso la negociación con otros municipios o con otros niveles institucionales para la encomienda de gestión, la transferencia o la creación de Mancomunidades o Consorcios para la prestación de servicios públicos de interés municipal.

- **El Estudio - Diagnóstico Económico Financiero realizado.**

3.2 Objetivos

Conviene definir, en función de las claves y de los datos obrantes, los objetivos a marcar en el horizonte temporal fijado.

- 2009.
- 2010.
- 2011.
- A medio y largo plazo.

3.3 Acciones

3.3.1 De carácter económico

- **MEDIDAS DE EFICIENCIA EN EL INGRESO/GASTO**

En este caso se trata de encontrar oportunidades de incremento de ingresos y reducción de gastos:

- **Anuncio de un plan de austeridad.**
- **Sostenimiento de la generación de ingresos.**
- **Gestión y Administración del Patrimonio Municipal.**
- **Incremento de la capacidad financiera Municipal.**
- **Selección de Inversiones.**
- **Control y seguimiento:** Hay que establecer objetivos e indicadores, puesto que “lo que no se mide, no se mejora”.

- **MEDIDAS PRO-ACTIVAS**

- **Dinamización y potenciación de la inversión privada.**
- **Inversiones estratégicas.**
- **Envío de señales correctas al mercado y la ciudadanía:**

- **Adaptación de la fiscalidad del Ayuntamiento.**

Esta adaptación se realizará dentro de sus competencias y en función de nuevos objetivos de desarrollo local contra la crisis, como por ejemplo:

- Impuestos de Bienes Inmuebles:
 - Reducción.
 - Congelación.
 - Bonificaciones a colectivos afectados por la crisis.

- Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras:
 - Bonificaciones promotoras privadas que edifiquen VPO.

- Impuesto de Actividades Económicas:
 - Bonificaciones si contratan a personas con dificultades de inserción laboral, como mayores de 45 años, jóvenes y mujeres.

- **Políticas de compras municipales.**

Esta política debe objetivar la creación de empleo local (libre competencia?).

➤ **Medidas de apoyo directo a colectivos desfavorecidos.**

3.3.2 Políticas activas

- **En el ámbito social**
 - **Plan de Acompañamiento a la Inserción Laboral.**
 - **Medidas de fomento de la formación.**
 - **Asistencia social.**
 - **Juventud.**
 - **Tercera edad.**
 - **Infancia.**
 - **Ocio.**

- Deporte.
- Cultura.
- **Policía y Protección civil**
- **En la actividad económica**
 - Medidas de fomento del comercio local.
 - Medidas de fomento de emprendedores.
 - Medidas de fomento de la cultura y el turismo.
- **Vivienda**
 - Construcción.
 - Rehabilitación
 - Alquiler y acceso a la vivienda.
- **En el ámbito urbanístico y de la obra pública**
 - Dinamización y potenciación de la inversión pública municipal.
- **En materia de transporte y movilidad**
- **Desarrollo de TICs**
- **Energéticas**
- **Medio rural**

3.4 Indicadores

Si se ha realizado el análisis estructural, tendremos una serie de variables poco motrices pero muy dependientes que son idóneas para servir de base para la fijación de indicadores, que nos permitan medir la evolución de las acciones derivadas de nuestro Plan Anticrisis, así como del resto de factores, que sin duda influirán en el sistema. Estos indicadores conviene que estén alineados con los objetivos, y con las acciones básicas.

Sus resultados nos permitirán corregir desviaciones o confirmar políticas o acciones emprendidas, o en su caso incluso nos pueden alertar de la necesidad de revisar la estrategia.

Realizado por:

Página 29 de 58

3.5 Vigilancia de Factores Determinantes

Los factores determinantes detectados en el Análisis Estructural, en su caso, o si no aquellos que por el método que sean se configuren como determinantes han de ser monitorizados, porque si bien no podremos actuar sobre ellos para modificarlos, su excesiva influencia sobre las claves, acciones objetivos y resultados, exigen que estemos encima de ellos para poder reaccionar ante la más mínima variación. Son convenientes sistemas vigías que quizá se puedan realizar por comarcas o a nivel general, por lo que la propia EUDEL estará a disposición de los Municipios para promoverlos y socializar sus resultados.

4 PROPUESTA PROVISIONAL MEDIDAS

4.1 De carácter económico

4.1.1 Medidas de EFICIENCIA en el ingreso/Gasto

El Objetivo principal de este paquete de medidas es encontrar oportunidades de incremento de ingresos y reducción de gastos.

Las líneas de acción recomendables son las siguientes:

- **Anuncio de un plan de austeridad.**

El objetivo de esta línea de acción no es sólo poner en marcha un plan de austeridad, sino darlo a conocer, para conseguir un ambiente general de austeridad y conciencia de la nueva situación de crisis, liderada por el Ayuntamiento.

Para ello, se deberá asignar y anunciar:

- Un equipo inter-departamental, integrado por responsables de las diferentes áreas y responsable del área económica.
- Con un modelo de participación.
- Y con un objetivo de Plan a 3 años, con un presupuesto 2009 austero para combatir la crisis.

Dentro de este Plan de Austeridad se plantean las siguientes líneas de actuación más concretas:

- **Corrección de estimaciones presupuestarias y redefinición de los objetivos presupuestarios 2009.**
- **Posibles áreas de análisis de reducción de gastos.**

- **Planteamiento generalizado de reducción de gasto por departamentos.**

- **Análisis de los servicios municipales:**

- a) Repaso a los contratos de concesión de servicios municipales.

- b) Contratos de mantenimiento:

Debido al tipo de contrato, de menor importe, es difícil contratar a largo plazo, lo que permitiría reducir el precio ofertado por los proveedores.

- Acudir al mercado a fin de obtener los contratos más ventajosos, aplicando la relación precio/ servicio.

- c) Reducir horarios y servicios en momentos de mínima asistencia.

Dicha reducción se llevará a cabo, después de realizar un análisis del coste y rendimiento obtenido por los servicios prestados para diferentes franjas horarias.

- **Plan de austeridad para empresas municipales.**

- **Reducción de Gastos.**

En este ámbito se plantean las siguientes actuaciones:

- **Reformulación de las partidas de gasto previo análisis de los servicios municipales.**

Dicho análisis se realizará a través de la revisión de:

- Los objetivos por Departamentos.
- Reduciendo el nivel de explotación de los mismos.

- **Plantear un objetivo de recorte en los gastos no estrictamente necesarios.**

Se trata de determinar unos objetivos por departamentos ajustados a la realidad actual y futura, en concreto:

- Objetivos a las áreas de reducción de costes a un X% concreto respecto a presupuesto anterior, respetando partidas estratégicas.
- Reducir el nivel de explotación de los mismos: contención del gasto derivado de la oferta de actividades (bien en número de actividades o en presupuestos de las mismas).
- Son considerables como ajustables, entre otros, los gastos de las fiestas, la propaganda, la publicidad, las conferencias, las actividades culturales, las actividades deportivas, las dietas, etc.
- No se aplicarán restricciones en el gasto en partidas presupuestarias destinadas a atender gastos sociales que se determinen en las Políticas Activas.

➤ **Creación de una central de compras.**

➤ **Optimización de los costes de funcionamiento de la propia Adm. Pública, mejorando su eficiencia.**

Se propone un trabajo interno de mejora de la eficiencia del aparato administrativo en busca del aumento de la eficacia con un menor gasto de recursos. Un ejemplo podría denominarse "FACTOR 4 : Producir el doble con la mitad".

➤ **Minimización del coste tributario IVA:**

Dentro de la panoplia de tributos que integran el sistema tributario español, el que tiene una mayor incidencia, en términos de coste, para los entes públicos, es, sin ninguna duda, el IVA, para el que los Entes Públicos ostentan, en la mayoría de los casos, la condición de consumidores finales del impuesto, debiendo asumir la repercusión del impuesto como coste.

Si bien, la asunción por parte de los Entes Locales, del coste de IVA, soportado en sus compras de bienes y servicios, se deriva de la configuración que les otorga la norma reguladora del impuesto, debe de analizarse por parte de cada Ente Local, su posición con respecto al IVA, y la posibilidad de adoptar medidas con relación a mejorar su eficiencia con relación al mismo, planteándose, a modo meramente enunciativo, la siguiente serie de cuestiones:

- Forma de realización de las actividades desarrolladas por los entes locales en el desarrollo de su actividad y que son calificadas por la normativa del IVA como operaciones sujetas al Impuesto.
 - Actividades desarrolladas o a desarrollar por medio de empresas públicas, privadas mixtas o, en general, de empresas mercantiles.
 - Optimización de aquellas inversiones en infraestructuras (Cines, Teatros, Museos, Salones culturales, Polideportivos,...) en los que se van a desarrollar, total o parcialmente, actividades económicas a los efectos del impuesto.
 - Incidencia en el impuesto de actuaciones urbanísticas desarrolladas, promovidas o gestionadas por parte del ente local, independientemente de que tengan como objeto bienes de titularidad municipal.
- o **Congelación sueldos y dietas teniendo en cuenta las circunstancias de cada municipio.**

Dentro del anuncio del Plan de Austeridad propuesto, se incluye la congelación de sueldos y dietas, en concreto:

- Sueldos de alcalde y concejales con dedicación exclusiva y parcial.
 - Dietas de los cargos electos.
 - Sueldos de los cargos de confianza (reducir emolumentos y número).
 - Asignaciones a grupos políticos municipales.
- o **Control de gastos de personal.**
- - **Control de las jornadas laborales y de las horas extras.**
 - - **La plantilla municipal sólo será incrementada en algunas áreas estratégicas.**
 - - **Analizar el uso de la contratación de eventuales con gastos subvencionados:**
 - Un ejemplo concreto sería el uso del INEM, el cual subvencionaría el coste de personal para la contratación de personal eventual que pueda realizar diversos trabajos (mantenimiento-conservación, limpieza, etc.).

De este modo, se promueve la ocupación de personas desempleadas con pequeño coste para la administración local.

- **Medidas de ahorro y eficiencia energética del municipio:**
 - **Auditorías energéticas (Convenio EVE).**
 - **Impulsar inversiones de ahorro energético.**
 - Que estén subvencionadas.
 - Mantenimiento y mejora en edificios que permitan el ahorro energético (ventanas de doble acristalamiento, etc.).
 - **- Mejorar el consumo mediante cambios operativos.**
 - Dichos cambios operativos se realizarán en clave de austeridad. Por ejemplo:
 - Iluminación acontecimientos especiales (navidad, fiestas...).
 - Temperaturas máximas y mínimas en los edificios públicos.
 - Iluminación de dependencias municipales.
 - Horarios generales de encendido y apagado.
 - Reducir consumo/unitario derivado del alumbrado (luces de bajo consumo y controles de temporización).
- **Racionalizar gastos derivados de prestación de servicios cuya competencia no le corresponde y procurarse los Ingresos desde las entidades competentes.**
- **Sostenimiento de la generación de Ingresos.**

Dentro de este apartado se prevé:

- **Revisión Tributaria.**
 - **Revisión de las Ordenanzas Municipales.**

Habitualmente, las ordenanzas fiscales reguladoras en el ámbito del municipio, de los tributos locales, no suelen sufrir el oportuno proceso de adaptación a las circunstancias económicas de cada momento. Ahora es un buen momento para ello.

➤ **Ámbito dinamizador (Política fiscal).**

Debe señalarse que la normativa reguladora de los distintos tributos, establece determinadas exenciones, bonificaciones, o beneficios fiscales, cuya implementación o modulación dentro de la horquilla establecida al efecto, compete únicamente a los Ayuntamientos respectivos, sin necesidad de contar con el respaldo de la Diputación.

Por ello, es necesario conocer las posibilidades deparadas por las normativas reguladoras de cada uno de los tributos, a los efectos de plantearse la idoneidad de incluir algunas de las citadas medidas en las ordenanzas fiscales reguladoras de cada uno de los tributos.

A modo meramente enunciativo, a los efectos de ilustrar las distintas posibilidades del Ayuntamiento a los efectos de establecer su política fiscal dinamizadora de la economía municipal en el ámbito de sus competencias tributarias, recogemos algunos ejemplos de actuaciones concretas.

a) IBI

- Bonificación de entre el 50 y el 90 por 100 en la cuota íntegra del impuesto para los inmuebles que constituyan el objeto de la actividad de las empresas de urbanización, construcción y promoción inmobiliaria.
- Bonificación del 50 por 100 en la cuota íntegra del Impuesto, durante tres períodos impositivos para las viviendas de protección pública de nueva construcción, así como a los garajes y trasteros vinculados a las mismas.
- Bonificación del 95 por 100 de la cuota íntegra los bienes rústicos de las cooperativas agrarias y de explotación comunitaria de la tierra.
- Bonificación de hasta el 90 por 100 de la cuota íntegra del impuesto a favor de familias numerosas y del 50 por 100 de la cuota íntegra del impuesto para los bienes inmuebles que sean objeto de cesión en el marco del «Programa de Vivienda Vacía».
- Bonificación de hasta el 50 por 100 de la cuota íntegra del Impuesto para los bienes inmuebles en los que se hayan instalado sistemas para el aprovechamiento térmico o eléctrico de la energía proveniente del sol.

- Bonificación de hasta el 99 por 100 de la cuota íntegra del Impuesto para los inmuebles con uso exclusivo de vivienda, siempre que ésta tenga el carácter de residencia habitual del sujeto pasivo y el conjunto de los miembros de la unidad familiar que resida en ella tengan una renta inferior a 18.000 euros anuales.
- Bonificación de hasta el 50 por 100 de la cuota íntegra del impuesto a las viviendas de protección pública una vez que se otorgue la calificación definitiva.

b) IAE

- Bonificación de hasta el 95 por 100 de la cuota para las cooperativas.
- Bonificación de hasta el 50 por 100 de la cuota correspondiente para aquellas actividades con rendimiento negativo o inferior al mínimo que establezca la ordenanza en cada momento y que puede ser objeto de revisión anual a los efectos de adecuarse al nuevo contexto.
- Bonificación de hasta el 50 por 100 de la cuota correspondiente para el inicio o de actividades económicas.
- Bonificación de hasta el 50 por 100 de la cuota por el incremento del promedio de su plantilla de trabajadores con contrato indefinido.
- Bonificación de hasta el 50 por 100 de la cuota correspondiente para quienes:
 - a) Utilicen o produzcan energía a partir de instalaciones para el aprovechamiento de energías renovables o sistemas de cogeneración.
 - b) Realicen sus actividades industriales en locales o instalaciones alejadas de las zonas más pobladas del término municipal.
 - c) Establezcan un plan de transporte para sus trabajadores que tenga por objeto reducir el consumo de energía.
- Bonificación de hasta el 50 por 100 de la cuota correspondiente para quienes estén en posesión de certificados de sistemas de gestión medioambiental.

c) IVTM

- Bonificación de hasta el 75 por 100 en función de la clase de carburante que consume el vehículo, en razón a la incidencia de la combustión de dicho carburante en el medio ambiente.
- Bonificación de hasta el 75 por 100 en función de las características de los motores de los vehículos y su incidencia en el medio ambiente.

d) ICIO

- Bonificación de hasta el 95 por 100, a favor de las construcciones, en las que se incorporen sistemas para el aprovechamiento térmico o eléctrico de la energía solar.
- Bonificación de hasta el 50 por 100 a favor de las construcciones, vinculadas a los planes de fomento de las inversiones privadas en infraestructuras.
- Deducción de la cuota íntegra o bonificada del impuesto, el importe satisfecho o que deba satisfacer el sujeto pasivo en concepto de tasa por el otorgamiento de la licencia urbanística correspondiente a la construcción, instalación u obra de que se trate.

e) Tasa por Licencia de Apertura

Con la finalidad de fomentar la apertura de nuevos negocios, reducir la cuota de la tasa y permitir el aplazamiento de la misma sin devengo de intereses.

➤ **Ámbito recaudatorio**

En un contexto restrictivo de los ingresos de derecho público, debe de analizarse la posibilidad de adoptar las medidas que, encontrándose previstas en la normativa de Haciendas Locales, resultes susceptibles de incrementar la recaudación tributaria, siempre que, que las mismas no se solapen con aquellas medidas de dinamización, que sean promovidas dentro de la política fiscal municipal.

Dentro de las posibilidades existentes, cuya aplicación práctica depende en la mayoría de las ocasiones, de si el Ente Local ha asumido o no la facultad de gestión del tributo en cuestión, se traen a colación una serie de ejemplos concretos de actuación:

a) IBI

Modulación de los tipos de gravamen (hasta el 3% para Bienes Urbanos y hasta el 1,5% para los rústicos en Bizkaia, 1.5% para Bienes Urbanos y hasta el 1,1% para los rústicos en Álava, y 4-6% según tipología para Bienes Urbanos y hasta el 1,1% para los rústicos en Gipuzkoa).

b) IAE

Establecimiento de coeficientes o índices para modular o ponderar la cuota municipal.

c) IVTM

Establecimiento de coeficiente para modular o ponderar la cuota del impuesto, con carácter general y/o específicamente por cada clase de vehículo.

d) ICIO

Fijación del tipo de gravamen con un máximo del 5%.

e) IIVTNU

- Fijación como elemento determinante de la base imponible del tributo el Valor Mínimo Atribuible del Terreno objeto de transmisión o adquisición, en Bizkaia, de las referencias catastrales (Álava) o del valor comprobado a los efectos de otros tributos (Gipuzkoa).
- Fijación del tipo de gravamen con un máximo del 30%-10% en Gipuzkoa, y de los porcentajes anuales máximos sobre el valor del terreno en función del tiempo de tenencia del mismo por parte del transmitente.

○ **Reducir la morosidad y mejorar la gestión de los impuestos**

➤ **Asunción de competencias propias del Ayuntamiento, especialmente las de inspección.**

Para la reducción de la morosidad y la mejora de la gestión de los impuestos, se propone la asunción de las competencias propias del Ayuntamiento, en especial, las referidas a la inspección.

El contexto de crisis económica, con especial incidencia en el sector inmobiliario, suele generar, como efecto directo, la reducción de los ingresos de derecho público propios del municipio derivados de tributos locales, principalmente, (tasas por licencias urbanísticas, reducción de los ingresos por I.I.V.T.N.U. como consecuencia de la reducción de transacciones, I.C.I.O.,...).

Por lo tanto, resulta un momento óptimo, para explorar las posibilidades deparadas por la Norma Foral de Haciendas Locales, por la vía de la asunción por parte del municipio de la ejecución de aquella/s competencia/s (exacción, gestión, liquidación, inspección y recaudación) cuya ejecución, de todas o alguna de ellas, se suele encontrar atribuida ordinariamente, vía el correspondiente convenio, a la Diputación Foral respectiva, quien, en la mayoría de los casos, no desarrolla en su plenitud la totalidad de las funciones delegadas, como por ejemplo, la inspección o la recaudación ejecutiva.

A los efectos de explorar la posibilidad de asumir desde el Ente Local, el desarrollo de las facultades expuestas con relación a los tributos locales, debe de ponerse en correlación:

- El incremento de la recaudación que suele llevar aparejada la asunción de las facultades de recaudación e inspección por parte del propio municipio al permitirle a acceder al conocimiento de hechos imposables a los que no seda cobertura en la actualidad, reducir la “morosidad” y mejorar la gestión de los impuestos.
- El incremento del coste de los recursos que se deben emplear para asumir las nuevas facultades, ya se trate de recursos propios (por que las arcas municipales interiorizan el coste) o del derivado de la subcontratación del citado coste a entidades privadas especializadas en la prestación de estos servicios.

- **Búsqueda de fuentes de subvención externa (Estado, UE).**

Para ello, se propone la creación de una unidad para todo el ámbito de la CAPV de captación de ayudas Estatales y fondos Europeos para proyectos municipales.

- **Medidas para incrementar ingresos.**

- **Revisar la relación entre las tasas y los costes de los servicios.**

- **Incorporar nuevos hechos imposables.**

Establecer tasas, precios públicos, etc por servicios que tienen un coste y que no son retribuidos.

- **Gestión y administración del Patrimonio Municipal**

Como tercera línea dentro de las Medidas de Eficiencia en el ingreso y en el gasto se propone la gestión y administración del Patrimonio Municipal, y en concreto:

- **Identificar dentro del Inventario activos enajenables o que pueden gestionar ingresos.**

A partir del listado se procede a la venta y alquiler de dichos activos.

- **Reducir el coste del Patrimonio.**

- **Planes de explotación (reduciendo horas de apertura).**

- **Planes de mantenimiento (sólo mínimo).**

- **Incremento de la capacidad financiera**

- **Sostenibilidad de las finanzas públicas.**

- **Limitar el gasto a los ingresos que realmente se esperan alcanzar.**

- **Déficit controlado y asumido dentro del Plan Económico-Financiero.**

- **Mejora de la financiación del presupuesto.**
 - **Gestión de tesorería.**
 - **Gestión de transferencias.**
 - **Gestionar % de déficit.**

- **Negociación en paquete de las financiaciones bancarias del Ayuntamiento. (sacar a concurso el paquete).**
 - **Reducción costes.**
 - **Unificación de créditos.**
 - **Posible obtención contrapartidas para ciudadanos con problemas.**

- **Selección de Inversiones**

Como penúltimo apartado dentro de las medidas Financieras en el ingreso y en el gasto se propone la realización de una selección de Inversiones, de conformidad con los siguientes criterios:

- Criterios de selección recogidos en las acciones pro-activas.
- Que cuenten con subvenciones.
- Criterios de sostenibilidad financiera:
 - 1) Que se puedan pagar la propia inversión.
 - 2) Que los posteriores gastos de operación puedan ser asumibles en relación a los ingresos que genere.

- **Control y seguimiento**

Este ámbito de actuación requiere el establecimiento de objetivos e indicadores, ya que “lo que no se mide, no se mejora”.

- **Establecer instrumentos de control más activos.**

En este sentido, habría que determinar responsables para cada objetivo del presupuesto (contención del gasto, incremento del ingreso, etc).

- **Establecimiento de una Comisión específica de control presupuestario y de seguimiento:**

- Entre departamentos.
- Entre partidos.

- **Control estricto del presupuesto de gastos e ingresos, combinándolo con mecanismos ágiles de movimiento de partidas presupuestarias, tanto dentro como entre Departamentos.**

En un contexto de recursos escasos parece razonable la gestión de los mismos con cierta flexibilidad, permitiendo el cambio entre partidas. No obstante, este funcionamiento tiene que estar totalmente supeditado al control presupuestario y a la normativa que sea de aplicación.

- **Mejoras administrativas.**

En el ámbito de las mejoras administrativas se incluyen las siguientes actuaciones concretas:

- **Ventanilla única.**

- **Teléfonos de atención 010.**

Esto permite agilizar las gestiones externas al dirigirse directamente a los Departamentos implicados.

- **Licencias de obras con proyecto básico lo que reduce el tiempo de concesión de licencias, ahorrando así dinero.**

- **Licencias de apertura automáticas, cuando no se trate de actividades regladas.**

- **Agilizar la devolución de avales.**

Se plantea el seguimiento de los plazos de garantías a fin de devolverlas sin necesidad de solicitud alguna.

- **Dispensa de la constitución de garantías provisionales en los contratos.**

- **Eliminación de trámites burocráticos e impulso a la administración electrónica.**
- **Acotar los plazos de resolución del recurso de reposición.**

- **Reforzamiento inspecciones**

Este punto se ha desarrollado en el apartado de "Sostener la generación de ingresos".
- **Promover las actuaciones inspectoras en materia de tributos y otros ingresos de derecho público**

- **Planes de inspección generales.**
- **Actualizaciones de los diferentes padrones municipales.**

4.1.2 Medidas PRO-ACTIVAS

- **Para la dinamización y potenciación de la inversión privada:**

Estas medidas económicas de carácter proactivo dirigidas a la dinamización y potenciación de la inversión privada se formulan específicamente para los objetivos siguientes:

- **El asentamiento de PYMES.**

En este caso concreto, se plantea la reducción de tasas para actividades objetivo: De este modo, se potencia y fomenta la implantación de polígonos industriales en el Municipio.

- **La promoción de la rehabilitación de vivienda.**

Dicha promoción puede realizarse a través, por ejemplo, de deducciones en impuestos de obras en IBI.

- **Ayudas financieras.**

Para lo cual se propone:

- **Reducir plazos de pago a proveedores.**
- **Fraccionamiento de pagos en impuestos:**

Con la finalidad de adecuar a las nuevas posibilidades de renta el pago de tributos locales que suelen presentar distintas fechas de devengo y pago, se establece la idoneidad de establecer un sistema a la carta de fraccionamiento de los tributos de devengo periódico, sin devengo de intereses, que, condicionado a la domiciliación bancaria, permita agrupar la deuda de los distintos tributos y periodificar su abono en virtud del calendario establecido al efecto (mensual, trimestral, semestral o anual).

- **Inversiones estratégicas.**

A continuación se recogen una serie de propuestas concretas a modo de ejemplo de posibles inversiones estratégicas:

- **Fondo de contingencia social a partir de retener un X% del gasto corriente previsto y el X% de las inversiones del Ayuntamiento.**

Este fondo se destinará a programas especiales de colectivos en necesidad, como préstamos y refinanciaciones.

- **Dotaciones presupuestarias específicas para dotarse de infraestructuras o servicios supra-municipales con el fin de alcanzar masa crítica para abordar algunas de las medidas.**
- **Inversiones relacionadas con adquisición de patrimonio en el Medio Rural o explotaciones forestales o de recursos naturales como parques, reservas, miniparques eólicos o solares, plantas de biomasa, etc.**

- **Envío de señales correctas al mercado y la ciudadanía.**

Las medidas propuestas dentro de esta apartado, se refieren a la acción ejemplarizante de la Administración Pública, en este caso del Ayuntamiento. Es decir, ponen de manifiesto la capacidad del Ayuntamiento en reconducir el comportamiento de sus ciudadanos hacia actuaciones más adecuadas con la actual etapa de crisis.

- **Adaptación de la fiscalidad del Ayuntamiento.**

Reorientando la fiscalidad Municipal en el sentido de gravar los hechos imponibles correspondientes a comportamientos que no interesan a la colectividad, y bonificar o potenciar los que corresponden a comportamientos deseados en períodos de crisis.

- **Políticas de compras municipales.**

En el sentido de ofrecer ventajas competitivas a los proveedores que ajusten sus ofertas a mejoras alineadas con el plan municipal frente a la crisis, no sólo en clave de costos, sino en eficiencia, creación de empleo o riqueza a nivel municipal etc.

- **Medidas de apoyo directo a colectivos desfavorecidos.**

- **Crear un fondo para necesidades de extrema necesidad, con ayudas económicas de emergencias familiares.**

- **Medidas de apoyo a las finanzas de los ciudadanos con problemas financieros.**
- **Líneas de avales de carácter social.**
- **Micropréstamos.**
- **Bonificaciones a intereses en casos especiales.**
- **Convenios financieros con entidades financieras para la obtención de contrapartidas para ciudadanos con problemas.**

Un momento adecuado para la firma de este tipo de Convenios sería, por ejemplo, cuando se realiza la negociación en paquete de la financiación bancaria del Ayuntamiento.

- **En general habilitar descuentos/deducciones/bonificaciones/exenciones para colectivos afectados por la crisis, familias numerosas, familias monoparentales, pensionistas-mayores, desempleados larga duración, etc.:**

- **Deducciones de impuestos.**
- **Descuentos en la tasa por recogida de basuras, servicios deportivos y culturales.**

- Transporte.
- Ayudas para comedor escolar y libros.
- Ayudas a domicilio para la infancia y personas mayores.

4.2 Políticas activas

4.2.1 En el ámbito Social

- **Plan de Acompañamiento a la Inserción Laboral**
 - **Objetivo:**

Aumentar la EMPLEABILIDAD, mediante un Plan Personalizado de Inserción Laboral.

No se consigue una situación de plena inserción Laboral sino es a través de un Seguimiento Pormenorizado, de Tutela y de Acompañamiento de la persona Desempleada.
 - **Objetivos Específicos:**
 - Contribuir a la inserción de aquellas personas que carezcan de los recursos personales, sociales o económicos suficientes para desarrollar una vida independiente.
 - Acompañar o tutelar al desempleado hacia el objetivo último de la inserción laboral, Interactuando y Optimizando los instrumentos de coordinación entre las diferentes áreas municipales.
 - Orientar en función de las necesidades de cada persona
 - Intermediar laboralmente con empresas del entorno
 - Movilizar a las personas usuarias hacia una búsqueda del empleo activa, sistemática y planificada, a partir del balance y definición de un Plan Personalizado de Inserción Laboral.

- **Informar sobre todo los recursos sociales, formativos y laborales existentes en el municipio y alrededores.**
- **Servir de apoyo a Servicios Sociales de Base, Empleo, Desarrollo Local, Inmigración, Mujer, etc.**

- **Colectivo objeto:**
 - **Jóvenes.**
 - **Personas desempleadas.**
 - **Mayores de 45.**
 - **Mujeres.**
 - **Victimas de violencia de género.**
 - **Personas en riesgo de exclusión social.**
 - **Personas con discapacidad.**
 - **Inmigrantes.**

- **Actuaciones:**
 - **Con el usuario.**
 - **Con el entorno empresarial del Municipio y alrededores.**
 - **Con áreas municipales:**
 - Servicios Sociales.
 - Educación.
 - Vivienda.
 - Sanidad.
 - Formación Ocupacional y Empleo.

- **Fases:**
 - **Fase I: Difusión del plan de actuación.**
 - **Fase II: Recepción del usuario.**
 - **Fase III: Orientación socio-laboral.**
 - **Fase IV: Creación de itinerarios de inserción.**
 - **Fase V: Formación para la Inserción.**
 - **Fase VI: Intermediación laboral con el usuario.**

- **Actuaciones Previstas**
 - **Programa de Búsqueda de Empleo (BAE)**
 - **Plan de Alfabetización Informática.**
 - **Taller de habilidades Sociales y de Educación Laboral.**
 - **Empleo después de los 45.**
 - **Atención a la inmigración.**

- **Medidas de fomento de la formación**

Complementariamente al resto de medidas que se adopten en el Plan Municipal, conviene estimular la formación continua de toda la ciudadanía en general y de los colectivos de riesgo de exclusión en períodos de crisis en particular.

Estas medidas habrán de realizarse cuando no se tengan servicios propios en relación con las entidades de carácter foral, autonómico o estatal que las prestan así como con los centros públicos y privados de enseñanza en todos sus ciclos.

Cada Municipio debe fomentar la formación de los ciudadanos en la convicción de que el conocimiento es una apuesta de futuro para superar la crisis y adaptarnos a las necesidades de futuro.

4.2.2 En la actividad económica

- **Medidas de fomento del comercio local**

- **Favorecer la accesibilidad.**

La primera medida adecuada es mantener una interlocución fluida con las asociaciones de comerciantes para entender mejor sus necesidades.

Conviene estimular su asociacionismo y la realización de los estudios oportunos para la mejora de su actividad.

Además el Ayuntamiento puede adoptar medidas de bajo coste pero que supongan un apoyo explícito del comercio, tales como:

- **Aparcamientos.**
- **Transporte público.**
- **Accesibilidad.**
- **Sistema de carga y descarga adecuado (logística).**

- **Medidas de fomento de emprendedores**

- **Apoyo a emprendedores y las empresas creadoras de empleo.**

- **En suelo industrial:**
 - Acelerar los trámites administrativos.
 - Promover junto con SPRILUR, etc.
- **Nuevos yacimientos de empleo.**
- **Planes de formación adecuados.**
- **Ayudas a la nueva creación de pequeña y mediana empresa.**
- **Creación de viveros de empresas a través de Convenios con SPRI**
- **Apoyo y tutela a través de Convenios con la Cámara de comercio**

- **Medidas de fomento de la cultura y el turismo**

Se trata de la puesta en valor de los activos culturales y turísticos y la asunción de un liderazgo municipal en la comunicación de estos atributos y servicios asociados. Para ello, sería adecuado, por ejemplo:

- **La recepción adecuada en la página Web municipal.**
- **La presencia en medios de comunicación, dando relevancia a hitos relacionados con estos valores. Visibilización.**
- **La realización de campañas publicitarias.**

4.2.3 Vivienda

- **Políticas de vivienda, tanto desde el punto de vista de la construcción como de la rehabilitación**
- **Plan de promoción de viviendas en alquiler.**
- **Potenciación de la construcción bioclimática a través de la redacción de ordenanzas específicas al efecto**

La construcción bioclimática permite unos costes de explotación y mantenimiento de la vivienda más reducidos por su específica concepción y diseño energético, que puede contribuir a que los usuarios puedan hacer frente la crisis de una mejor manera.

- **Acciones de apoyo financiero de acceso a la vivienda**
 - **Compra crédito pendiente con recalificación a VPO + alquiler**
 - **Creación de un fondo de garantía social con una línea de avales**
 - **Avalar a cambio de derecho de retracto**
- **Apoyo asistencial a propietarios de vivienda y Comunidades de Propietarios**
 - **Recuperación de fórmulas asociativas como las Cámaras de la Propiedad**

4.2.4 En el ámbito urbanístico y de la obra pública

Persiguiendo la dinamización y potenciación de la inversión pública municipal.

- **Dinamización y potenciación de la inversión pública municipal**
 - **Gestión del suelo público (de los Ayuntamientos, y de las DFs y G.V. en su territorio), promoviendo desarrollos residenciales e industriales en línea con las medidas económicas de carácter proactivo.**

 - **Acelerar la obra pública pendiente generadora de valor frente a la crisis**

Esta aceleración se realizará en base a una serie de criterios:

 - **Crear empleo.**
 - **Ayuda a colectivos más necesitados.**
 - **Sostenibilidad financiera.**
 - **De funciones seleccionadas: auditorios, bibliotecas, guarderías, residencias de mayores, la rehabilitación.**
 - **Plan de promoción en suelo público de viviendas municipales en alquiler.**

- **Interviniendo en la ejecución urbanística utilizando los instrumentos que permite la legislación en la materia**
 - **Intervención para el impulso y en su caso rescate de promociones paralizadas por la crisis, desde una óptica de redefinición de sus parámetros alineándolos con las políticas municipales.**

Por ejemplo llegando a acuerdos con los promotores o con los acreedores hipotecarios (Bancos y Cajas) de cara a redefinir número de viviendas reconvirtiéndolas en viviendas de precio tasado por convenio con el Ayuntamiento.

- **Potenciar el sistema del "Agente Urbanizador".**

A tal fin habría que modificar el sistema de ejecución previsto en su planeamiento a través del procedimiento correspondiente con el fin de promover que las empresas del sector con capacidad económico financiera y de medios asuman el papel de agentes urbanizadores y se presenten a los concursos que se convoquen al efecto.

- **Potenciar la figura del "Agente edificador".**

Esta figura de reciente creación permite utilizar esta figura tanto para la rehabilitación como para la edificación en aquellos casos en que la ejecución urbanística se halle paralizada.

- **Impulsar los expedientes de desarrollo del planeamiento urbanístico, en tramitación o pendientes de la misma.**

Como las plantas de biomasa, plantas de tratamiento medioambiental como las de reciclado de distintos tipos de residuos no peligrosos como escorias, residuos de demolición, y otros que requieran de superficies amplias y poca edificabilidad.

- **Habilitar mediante las modificaciones puntuales precisas, suelos aptos para ubicaciones de actividades económicas no estándar.**

Conviene adecuar urbanísticamente espacios para las actividades económicas relacionadas con el medio- ambiente y la energía tales como plantas de biomasa, tratamiento de residuos no peligrosos como escorias, tratamiento de residuos de demolición y construcción.

4.2.5 En materia de transporte y movilidad

- **Gestión de la demanda de movilidad**

- **Realizar un estudio de la demanda de movilidad en el Municipio.**

- **Diseñar unas claves o líneas para la gestión de la demanda de movilidad municipal.**

- **Aplicar directamente las medidas adecuadas:**
 - Si se gestiona directamente el servicio de transporte regular de viajeros por carretera.
 - Si no, trasladar esta demanda a las administraciones competentes o a los prestadores del servicio.
 - Por otro lado conviene poner en marcha iniciativas de Car pooling (Coche compartido) o Car Sharing (Coches en multipropiedad) que ya se están poniendo en marcha en otros lugares.

- **Transporte público**
 - **Urbano**
 - Responder de manera más eficiente posible a la demanda de movilidad municipal.
 - Potenciar su agilidad con recorridos adecuados, paradas idóneas, carriles o calles bus o taxi.
 - Potenciar la movilidad a pie o en medios blandos como bicicleta.
 - Prestar también atención al transporte especial de viajeros (colegios, fábricas etc...) en relación a sinergias de tiempos, intermodalidad etc.

 - **Interurbano**

En este punto sería adecuado fomentar la coordinación y cooperación al máximo con la administración foral de transportes respecto del servicio regular de viajeros por carretera, facilitando la demanda real y estimulando a la demanda potencial a través de los cauces de gestión de la demanda que se habiliten al efecto.

- **Logística de mercancías**

Tanto en la dimensión mayor como en la micro tiene su importancia, y conviene tomar medidas para facilitar su recepción, distribución, carga y descarga

- **Ordenanzas de carga y descarga**

A través de la colaboración con las administraciones competentes, Cluster del Transporte y la Logística o del Instituto Vasco de Logística, se pueden obtener ayudas específicas a tal fin.

- **Bidegorris**

Conviene tener en marcha y ejecutar un plan viario que facilite la accesibilidad por medios blandos como la bicicleta, atendiendo a la intermodalidad.

También se puede poner en marcha en algunos casos sistemas de bike sharing (bicicleta compartida) o bicicleta pública con sus sistemas de recepción y entrega de las mismas.

4.2.6 Desarrollo de TICs

- **Wi-Fi en núcleos urbanos, escuelas, hospitales, bibliotecas etc.**

4.2.7 Energéticas

- **Generación distribuida**

- **Centros de generación menor con energías renovables o valorización energética**

- Mini-eólicas.
- Mini-hidráulicas.
- Biomasa.
- Huertos solares.
- Valorización energética de residuos.

- **Distribución eléctrica**

Hay municipios que aún conservan sus redes de distribución eléctrica. Conviene en algunos casos asumir esta función.

Hay que asumir la iniciativa en el suministro de la potencia necesaria para los desarrollos industriales y residenciales asegurando la distribución oportuna con las empresas distribuidoras y la Dirección de Energía del Gobierno Vasco. En todas estas iniciativas conviene contar con EVE.

- **District heating/cooling**

Nuevos desarrollos residenciales debieran estudiar la posibilidad de la calefacción y refrigeración de distrito para optimizar los recursos siempre y cuando se tenga en cuenta esta solución desde el planeamiento a los efectos de albergar las infraestructuras d generación de frío/calor centralizada y su distribución como un sistema local.

4.2.8 Medio rural

- **Banco de suelos**

Es un momento oportuno para la creación en algunos casos de bancos de suelos agrarios, o para desarrollos urbanos mediante los instrumentos correspondientes entre los que no cabe descartar el expropiatorio.

- **Políticas de complementación de rentas a la explotación agraria**

Conviene diseñar políticas de apoyo a la complementación de rentas de las unidades familiares rurales, dado que la deseconomía intrínseca a la pequeña explotación agraria, sólo permite la continuidad de su presencia en el territorio a través de la complementación de rentas que pueden venir de la mano de servicios que pueden prestar a la comunidad y que el Ayuntamiento puede propiciar.

- **Reforestación**

La reforestación como actividad económica ambientalmente deseable puede precisar en algunos casos políticas municipales activas a través de la adquisición de suelos a tal fin, o a través de la inversión para la reforestación a través de las formulas consorciales y asimiladas recogidos en la legislación forestal.

5 CATALOGO ENUNCIATIVO DE ACCIONES - TIPO

En la página web habilitada al efecto, los ayuntamientos podrán acceder a la carpeta denominada “Catálogo Enunciativo de Acciones – Tipo”, en la que podrán guardar en los archivos disponibles la información relativa a las acciones y experiencias puestas en marcha por los propios ayuntamientos para hacer frente a la crisis económica.

A continuación se recoge la denominación y orden de dichos archivos que se han creado con el objetivo de facilitar el uso de esta herramienta.

1) De carácter económico

a. Medidas de EFICIENCIA en el Ingreso/Gasto.

- Anunciar un plan de austeridad.
- Sostener la generación de Ingresos.
- Gestionar y administrar el Patrimonio Municipal.
- Incrementar la capacidad financiera Municipal.
- Seleccionar Inversiones.
- Control y seguimiento.

b. Medidas PRO-ACTIVAS

- Dinamización y potenciación de la inversión pública municipal.
- Dinamización y potenciación de la inversión privada.
- Inversiones estratégicas.
- Adaptación de la fiscalidad del Ayuntamiento.
- Políticas de compras municipales.
- Medidas económico-financieras de apoyo directo a colectivos desfavorecidos.

2) Políticas activas

a. En el ámbito Social.

- Plan de acompañamiento de la Inserción Laboral.

- Medidas de fomento de la formación
 - Asistencia social.
 - Juventud.
 - Tercera edad.
 - Infancia.
 - Ocio.
 - Deporte.
 - Cultura.
- b. Política y Protección civil.
- c. En la actividad económica.
- Medidas de fomento del comercio local.
 - Medidas de fomento de emprendedores.
 - Medidas de fomento de la cultura y el turismo.
 - Apoyo a emprendedores y las empresas creadoras de empleo.
- d. Vivienda.
- Construcción.
 - Rehabilitación.
 - Alquiler.
- e. En el ámbito urbanístico y de la obra pública.
- f. En materia de transporte y movilidad.
- g. Desarrollo de TICs.
- h. Energéticas.
- i. Medio rural.