Revista digital CEMCI

Número 69: enero a marzo de 2026

ISSN 1989-2470

CEMCI

Diputación de Granada

La Revista digital CEMCI (ISSN 1989-2470) es una publicación periódica trimestral, elaborada por el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, cuya difusión se realiza se forma electrónica. Con el objeto de facilitar la consulta y descarga de la misma, se ha preparado el presente documento en formato PDF. No obstante, a la versión oficial de la Revista CEMCI se puede acceder a través de la página web del CEMCI.

SUMARIO:

1.- Editorial

2.- Tribuna

- Isidre MARTI I SARDÁ. Vicisitudes en el régimen de acumulación de funciones de los funcionarios con habilitación de carácter nacional.
- Lucía QUIROGA MARTINEZ. Comunicación política estratégica a nivel local: cómo crear un gabinete de comunicación en un ayuntamiento.
- Carles RAMIÓ MATAS. ¿Cómo pueden los ayuntamientos afrontar el nuevo entorno de turbulencia? El nuevo paradigma de la gobernanza robusta como respuesta.

3.- Trabajos de evaluación

- Ismael GÁMEZ CRUZ: La gestión pública de los Servicios Sociales en la Excma. Diputación Provincial de Granada. Análisis básico y propuestas de actuación.
- Cristina MARTÍNEZ TOLEDO: La información confidencial contenida en la oferta. Artículo 133.1 de la Ley 9/2017 de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público.
- Amelia Patricia RIAZA FEIJOÓ: Reforma, renovación y dotación: herramientas para la modernización de la ciudad española.

4.- Actualidad jurídica

- Normativa andaluza
- Normativa estatal
- Jurisprudencia

5.- Convocatorias

6.- Ahora en el CEMCI

7.- Novedades editoriales

8.- Novedades bibliográficas

9.- Actualidad Informativa

EDITORIAL

A lo largo de este año se está desarrollando el Plan General de Acción del CEMCI 2026, tercero de los cuatro previstos para el período 2024-2027. El Plan General de Acción es la hoja de ruta estratégica que recoge las actividades, servicios y proyectos que, a lo largo de un año, se realizarán en el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, así como los retos y objetivos que se quieren conseguir.

El Plan se elabora acorde con las necesidades de las entidades locales, manteniendo al CEMCI en altas cotas de calidad, eficacia, eficiencia, modernización e innovación y con actitud de superación y perfeccionamiento constante. Ello hace que sea un documento abierto a nuevos retos, ideas y actuaciones que puedan surgir durante el año.

El Plan General de Acción para el año 2026 incluye un conjunto importante de actividades y servicios realizados a través de sus pilares básicos de actuación, que son formación, investigación y documentación y publicaciones, y teniendo siempre como baluarte la mejora continua.

En esta ocasión les presentamos los contenidos que se han incluido en el número 69 de la Revista digital del CEMCI, por considerarse de interés, tanto por los temas tratados, como por los autores de los mismos, grandes profesionales que han colaborado en la edición de este número.

La sección Tribuna se inicia con un artículo de D. Isidre MARTÍ i SARDÀ, Secretario Municipal categoría superior, Doctor en Derecho y profesor asociado universitario, que nos ofrece un interesante artículo titulado "Vicisitudes en el régimen de acumulación de funciones de los Funcionarios con Habilitación de Carácter Nacional", en el que analiza las actual situación de acumulación de funciones a la que se enfrentan en su día a día los funcionarios con habilitación de nacional .

A continuación, se ha incluido el artículo de Dña. Lucía QUIROGA MARTÍNEZ, Periodista, comunicadora y experta en comunicación política e institucional, que presenta un artículo sobre "Comunicación política estratégica a nivel local: cómo crear un gabinete de comunicación en un Ayuntamiento", donde dará las claves para la creación de un gabinete de comunicación 'profesional, estratégico y coherente con los recursos disponibles en el Ayuntamiento'.

Para terminar la sección, se incluye un trabajo titulado "¿Cómo pueden los Ayuntamientos afrontar el nuevo entorno de turbulencia? El nuevo paradigma de la gobernanza robusta como respuesta" que ha sido elaborado por D. Carles RAMIÓ y D. Miquel SALVADOR SERNA, ambos pertenecientes al Departamento de Ciencias Políticas y Sociales de la

Universidad Pompeu Fabra, en el que reflexionan sobre los entornos cambiantes en los que habitualmente operan las administraciones públicas.

En la sección Trabajos de Evaluación, se han incluido varios trabajos elaborados por los alumnos que participan en las actividades formativas del CEMCI, siempre avalados por los Directores Académicos responsables que han considerado su interés para la publicación.

Abre la Sección el Trabajo de D. Ismael GÁMEZ CRUZ, Director General de Bienestar Social de la Excma. Diputación Provincial de Granada, titulado "La gestión pública de los servicios sociales en la Excma. Diputación Provincial de Granada. Análisis básico y propuestas de actuación", presentado para la obtención del Diploma de Especialización en Gestión Pública Local.

A continuación, le sigue el Trabajo de Evaluación de Dña. Cristina MARTÍNEZ TOLEDO, Técnico de Administración General del Ayuntamiento de Carlet (Valencia), que versa sobre "La información confidencial contenida en la oferta. Artículo 133.1 de la Ley 9/2017 de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público", elaborado para la obtención del Certificado de Aprovechamiento del Curso sobre Contratación pública local.

Para finalizar esta sección, se ha seleccionado el Trabajo de Evaluación de Dña. Amelia Patricia RIAZA FEIJOÓ, Secretaria-Interventora de la Administración Local, Ayuntamiento de Pantoja (Toledo), elaborado para la obtención del Certificado de Aprovechamiento del Curso sobre La intervención sobre la ciudad existente. Actuaciones de reforma y renovación vs actuaciones de dotación, en el que analiza la "Reforma, renovación y dotación: herramientas para la modernización de la ciudad española".

Como es habitual, el contenido de la Revista digital del CEMCI se completa con el resto de secciones de la misma: Actualidad Jurídica, que muestra una selección de disposiciones legislativas y jurisprudenciales de interés publicadas en este trimestre; Convocatorias de subvenciones, ayudas, premios... de interés local; Novedades bibliográficas y editoriales, así como actividades que se están desarrollando en el Centro.

Deseamos agradecer a todos los colaboradores y autores el magnífico trabajo realizado, así como a los participantes en las acciones del CEMCI el apoyo recibido y el interés demostrado en las actividades y publicaciones que este Centro lleva a cabo, y confiamos en que este número de la Revista digital tenga buena acogida entre nuestros lectores.

CEMCI

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Tribuna

Revista digital CEMCI

Número 69/2026

VICISITUDES EN EL REGIMEN DE ACUMULACION DE FUNCIONES DE LOS FUNCIONARIOS CON HABILITACIÓN DE CARÁCTER NACIONAL.

Isidre MARTÍ I SARDÀ.

Secretario Municipal categoría superior.
Doctor en Derecho y profesor asociado universitario

RESUMEN

Vicisitudes, según el diccionario, es una alternativa de acontecimientos prósperos y adversos y eso es lo que sucede en cierta manera con el régimen jurídico de la acumulación de funciones de los puestos de trabajo reservados a funcionarios con habilitación de carácter nacional (FHCN), en el nacimiento, desarrollo y la extinción de esta situación jurídica dada la falta de regulación específica.

PALABRAS CLAVE: Funcionarios de Carrera, Funcionarios de Administración Local, Funcionarios con Habilitación de Carácter Nacional, Baja por Incapacidad Temporal, Acumulación de Funciones, Nombramiento, Revocación, Peculiaridades, Nómina, Retribuciones, Gratificaciones, Ausencia, Tribunal de Cuentas, Procedimiento de Reintegro, Secretario, Interventor, Alcalde, Cotización Seguridad Social, Pluriempleo, Reparto Cuotas. Vacaciones, Baja Laboral.

SUMMARY

Vicissitudes, according to the dictionary, is an alternation of prosperous and adverse events, and that is what happens, in a way, with the legal regime for the accumulation of functions in positions reserved for civil servants with national qualification (FHCN), in the creation, development, and termination of this legal situation, given the lack of specific regulation.

KEYWORDS: Career Civil Servants, Local Government Civil Servants, Civil Servants With National Qualification, Temporary Disability Leave, Accumulation Of Functions, Appointment, Revocation, Peculiarities, Payroll, Remuneration, Bonuses, Absence, Court Of Audit, Reimbursement Procedure, Secretary, Comptroller, Mayor, Social Security Contributions, Multiple Employment, Allocation Of Contributions, Vacation, Sick Leave.

SUMARIO

1. Régimen Jurídico
   1.1. Concepto y naturaleza jurídica
   1.2. Requisitos esenciales
   1.3 Procedimiento y publicidad
2. Peculiaridades del ejercicio de la acumulación de funciones
   2.1. El sistema retributivo de las acumulaciones de funciones
   2.2. La situación de baja del funcionario acumulado.
   2.3. Derecho de reserva o no en caso de baja, permiso de paternidad o ausencias prolongadas
   2.4. Extensión de derechos de la administración acumulada
3. La extinción y/o la revocación de la situación de acumulación
4. Conclusiones.

1. RÉGIMEN JURÍDICO

1.1. Concepto y naturaleza jurídica.

En el contexto general de la función pública, la **acumulación de funciones** es una figura que permite que un empleado público, de manera temporal y excepcional, asuma la realización de funciones correspondientes a otro puesto de trabajo, además de las que ya desempeña en su puesto principal. La figura de la acumulación de funciones es, de acuerdo con el artículo 50 del RFHCN [1] y la normativa autonómica, un mecanismo de

[1] **Artículo 50. Acumulaciones.**
1. El órgano competente de la Comunidad Autónoma respectiva, en el ámbito de su territorio, podrá autorizar a los funcionarios de Administración Local con habilitación de carácter nacional que se encuentren ocupando un puesto de

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

provisión temporal establecido para garantizar la continuidad de las funciones públicas necesarias en todas las corporaciones locales, especialmente en aquellas que, por su dimensión o por circunstancias sobrevenidas, no pueden cubrir un puesto de trabajo reservado a un FHCN de manera definitiva.

La regulación es escasa y la podemos encontrar de forma dispersa en diferentes textos legales. De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 91.2 de la LRBRL, se ha establecido el orden en que debe aplicarse la normativa en este ámbito. Señala que primero deben aplicarse los preceptos de la misma LRBRL, y el RFHCN, supletoriamente el TREBEP[2], y posteriormente el resto de legislación estatal y autonómica de conformidad con el artículo 149.1.18 de la CE según ha fijado la doctrina jurisprudencial [3]. Así, en el ámbito autonómico la mayoría de comunidades han dictado normas en relación a la regulación de los méritos autonómicos o procesos de selección de funcionarios interinos pero pocas comunidades han desarrollado el régimen de acumulaciones de funciones. Entre estas podemos destacar las siguientes:

- Decreto 58/2012 de 27 de abril, por el que se regula el régimen jurídico de los funcionarios con habilitación de carácter estatal de la Región de Murcia. (RFHCNMur).[4]

---

trabajo a ellos reservado, a desempeñar asimismo en otra Entidad Local las funciones reservadas a la misma u otra subescala o categoría, en los supuestos contemplados en el apartado 1 del artículo anterior y por el tiempo de su duración, cuando, previa solicitud del Alcalde o Presidente, no hubiese sido posible efectuar nombramiento provisional o comisión de servicios, imposibilidad que ha debido quedar lo suficientemente acreditada en el expediente.
Corresponde al Ministerio de Hacienda y Función Pública autorizar las acumulaciones cuando excedan del ámbito territorial de una Comunidad Autónoma.
La acumulación se efectuará a petición de la Corporación Local, de acuerdo con el funcionario interesado y previo informe favorable de la Entidad Local en la que se halle destinado.
2. Asimismo podrán acordarse acumulaciones para el desempeño de las funciones de secretaría-intervención, tesorería y recaudación en los municipios o Entidades eximidas de la obligación de mantener el puesto de Secretaría.
3. El desempeño de las funciones acumuladas dará derecho a la percepción de una gratificación a cargo de la Entidad Local donde ejerce las funciones acumuladas de hasta el 30 por 100 de las retribuciones fijas, excluidos los trienios, correspondientes al puesto principal. Las funciones acumuladas deben ejercerse fuera de la jornada ordinaria del puesto de trabajo.
Solo se podrá desempeñar un nombramiento en acumulación.

[2] Real Decreto Legislativo 5/2015, de 39 de octubre, por el cual se aprueba el Texto Refundido de la Ley del estatuto Básico del Empleado Público.

[3] STS de 14 de junio de 2019, Rec. Casación 922/2017.

[4] **Artículo 41 Formas de provisión no definitivas**
1. Los puestos reservados a personal con habilitación de carácter estatal que por cualquier razón no estuviesen desempeñados por funcionarios con la referida habilitación, podrán cubrirse mediante nombramiento provisional, comisión de servicios, acumulación, nombramiento interino o nombramiento accidental, con las excepciones indicadas en los artículos siguientes.

- Decreto 195/2008 de 7 de octubre por el que se regula aspectos del régimen jurídico del personal funcionario con habilitación de carácter estatal en las entidades locales de Catalunya (RFHCat)[5] y también han dictado las Notas informativas 2021 de la Generalitat de Catalunya[6] .

- Decreto 49/2009 de 26 de febrero sobre el ejercicio de las competencias de la comunidad autónoma de Galicia respecto los funcionarios con habilitación de carácter estatal, (RFHCNGal)[7].

---

2. La resolución de los nombramientos de carácter no definitivo será dictada por el órgano autonómico competente en el plazo máximo de tres meses desde la recepción del expediente completo, excepto en los supuestos en que el nombramiento accidental sea conferido por la propia Entidad Local de conformidad con el artículo 47.2. Dicha resolución será notificada a la Entidad Local, al funcionario nombrado, y al Colegio de secretarios, Interventores y Tesoreros de Murcia, poniendo fin a la vía administrativa.
3. La cobertura del puesto a través de los sistemas de provisión definitiva o la reincorporación del titular, determinará automáticamente el cese del funcionario que lo hubiese venido desempeñando mediante sistema de provisión no definitivo. Asimismo, la provisión (aun no siendo definitiva) por personal funcionario con habilitación de carácter estatal implicará el cese automático de la persona que venía ocupando el puesto mediante nombramiento interino o accidental.
4. Cuando se trate de la provisión no definitiva por personal funcionario con habilitación de carácter estatal en puestos de diferente Subescala a la que pertenezcan, se exigirá estar en posesión de la titulación requerida para el acceso a la Subescala en la que esté clasificado el puesto.
3. En el supuesto de que la revocación sea interesada por el Ayuntamiento en el que el funcionario preste sus servicios, el órgano competente para resolver la revocación dará audiencia al interesado, para que realice las alegaciones que estimen oportunas en plazo de diez días

[5] Artículo 28 Acumulaciones
1**.** La Dirección General de Administración Local, en el ámbito de su territorio, podrá autorizar a los funcionarios y las funcionarias con habilitación de carácter estatal que se encuentren ocupando un puesto de trabajo reservado a ocupar, asimismo, en una entidad local próxima las funciones reservadas, en los supuestos previstos en el apartado 1 del artículo anterior y por el tiempo de su duración. En la solicitud de la entidad local se deberá acreditar que no ha sido posible efectuar un nombramiento provisional o una comisión de servicios.
En el expediente de acumulación también se deberá acreditar la conformidad del personal funcionario interesado y la de la entidad en la que se encuentre destinado.
2. El desempeño de las funciones acumuladas dará derecho a la percepción de una gratificación de hasta el 30% de las remuneraciones correspondientes al puesto principal.

[6] Nota informativa de la Dirección General de Administración Local, de 11 de febrero de 2021, en relación con los nuevos requerimientos sobre la publicidad en las solicitudes de cobertura no definitiva de puestos reservados a personal funcionario de Administración local con habilitación de carácter nacional.

[7] Artículo 44º.-Acumulaciones.
1. La Conselleria competente en materia de régimen local, en los supuestos previstos en el artículo 39. 1º, podrá autorizar a los/as funcionarios/as con habilitación de carácter estatal que ocupen un puesto de trabajo a ellos/ellas reservado a desempeñar, asimismo, en una entidad local próxima las funciones reservadas, atendiendo a criterios de objetividad y racionalidad. Esta fórmula de provisión procederá siempre que no fuese posible efectuar nombramiento provisional o comisión de servicios, imposibilidad que debe constar acreditada en el expediente.
La acumulación se efectuará a petición de la propia entidad local de acuerdo con el/la funcionario/a interesado/a y la entidad en la que esté destinado.
2. Se podrán acordar acumulaciones para el desempeño de las funciones reservadas en los municipios o entidades eximidas de la obligación de mantener dicho puesto.
3. La acumulación podrá otorgarse a funcionario/a con habilitación de carácter estatal de diferente subescala al puesto que se pretende acumular siempre que posea la titulación exigida para el acceso a aquélla.
4. No se podrá autorizar la acumulación de más de un puesto de trabajo reservado ni tampoco simultanear en régimen de acumulación el desempeño de dos puestos en la misma entidad.
5. De dictarse resolución de nombramiento provisional o comisión de servicios para la cobertura del puesto desempeñado en régimen de acumulación, se procederá a su revocación en los términos establecidos en este decreto.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

- Decreto 92/2021 de 9 de julio del Consell de la Comunidad Valenciana, de regulación del personal funcionario con habilitación de carácter nacional (RFHCNVal). [8]

1.2. Requisitos esenciales

- La existencia de un puesto de trabajo o funciones vacantes en supuestos de entidades con exención de creación del puesto de FHCN.
- Cuando no se haya podido cubrir el puesto de trabajo mediante nombramiento definitivo, o mediante una comisión de servicios y/o un nombramiento provisional. En la solicitud de la entidad local se debe acreditar que no ha sido posible efectuar un nombramiento provisional o una comisión de servicios.
- Redacción de unas bases de provisión mediante nombramiento provisional, comisión de servicios y acumulación de funciones. Estas bases deben establecer los criterios objetivos de provisión y convocatoria pública, de acuerdo con lo dispuesto en la correspondiente relación de puestos de trabajo (RPT) aplicable.

6. El desempeño de las funciones acumuladas dará derecho a la percepción de una gratificación de hasta el 30% de las remuneraciones correspondientes al puesto principal.

[8] Artículo 45 Acumulación de funciones

1. La dirección general competente en materia de administración local, en el ámbito de su territorio, podrá autorizar, al personal funcionario con habilitación de carácter nacional que se encuentre ocupando un puesto de trabajo reservado en este, a ejercer, en una entidad local diferente, y en un puesto de la misma o diferente subescala y categoría, las funciones reservadas, en los supuestos previstos en el apartado 1 del artículo 43 y por el tiempo de su duración. Para autorizar la acumulación de funciones, tendrá que quedar acreditado en el expediente que no ha sido posible efectuar un nombramiento provisional, ni una comisión de servicios.

2. Para autorizar la acumulación de funciones, será necesaria la solicitud de la entidad local interesada, formalizada mediante una resolución de la presidencia, junto con la conformidad del funcionario o la funcionaria, y de la presidencia de la entidad local en la cual preste sus servicios.

3. El ejercicio de las funciones acumuladas dará derecho a la percepción de una gratificación, a cargo de la entidad local donde ejerza las funciones acumuladas, de hasta el 30 por 100 de las retribuciones fijas, excluidos los trienios, correspondientes al puesto principal. Las funciones acumuladas tienen que ejercerse fuera de la jornada ordinaria del puesto de trabajo.

Solo se podrá ejercer un nombramiento en acumulación.

4. En todo caso, la provisión del puesto por concurso, libre designación, nombramiento provisional, comisión de servicios o la reincorporación de la persona titular de este, determinará el cese de quien estuviera ejerciendo las funciones.

5. Podrán acordarse acumulaciones para el ejercicio de las funciones reservadas, en entidades eximidas de la obligación de mantener puestos reservados a personal habilitado de carácter nacional.

- Aprobación por el órgano competente, alcaldía o presidencia [9].
- Negociación de los criterios de las bases de provisión con los representantes sindicales.
- Informe de motivación municipal de las personas que hayan presentado solicitud de acuerdo con las bases de la convocatoria, con la constitución de una comisión técnica de valoración.
- El funcionario acumulado debe ser de una entidad local cercana (art. 28 del RFHCat) y solo puede ejercer una única acumulación (art. 50 del RFHCN).
- El funcionario puede ser de la misma escala o categoría o de otra subescala o categoría (art. 50 del RFHCN), estableciéndose, una excepción a la regla general de pertenecer al menos a la misma escala por parte de otros funcionarios locales.[10]. En todo caso es una decisión de la entidad local a la hora de elaborar las bases reguladoras de la convocatoria.
- El funcionario debe acreditar el conocimiento de la lengua cooficial aplicable y los demás requisitos exigidos por las bases.
- Requiere un acuerdo a tres partes:
    - Solicitud del ayuntamiento de destino**:** el alcalde o el presidente de la corporación donde se deba cubrir el puesto debe solicitar formalmente la acumulación.
    - Informe favorable del ayuntamiento de origen**:** la entidad local donde el funcionario tiene su puesto de trabajo definitivo debe emitir un informe

[9] **RFHCN Artículo 35. Concurso ordinario. Bases de la convocatoria.**
Las bases de cada concurso, configuradas con arreglo al modelo de convocatoria y bases comunes que se incorporan como anexo a este real decreto, serán aprobadas por el Alcalde o Presidente de la Corporación respectiva y contendrán indicaciones acerca de la clase a la que pertenecen los puestos convocados, la subescala y categoría a que están reservados, nivel de complemento de destino, complemento específico, características especiales, determinación, en su caso, de los méritos específicos y forma de acreditación y valoración de éstos, así como composición del tribunal calificador y, en su caso, previsión de entrevista.
Dichas bases incluirán, cuando corresponda, el conocimiento de la lengua oficial propia, en los términos previstos en la respectiva legislación autonómica, y el baremo de méritos autonómicos aprobados por la respectiva Comunidad Autónoma.
[10] STSJ de la Comunidad Valenciana de 22 de julio de 2013 (Rec. Apel.496/2011) niega la posibilidad a un TAG de ocupar per comisión de servicios a un puesto de la Escala de la Administración Especial.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

favorable. Este requisito es clave, ya que la acumulación no puede perjudicar gravemente el servicio en la corporación de origen.

- Conformidad del funcionario**:** el FHCN debe estar de acuerdo con la acumulación. Su consentimiento es indispensable.
- No necesidad de compatibilidad**.** La acumulación de funciones constituye una forma de provisión temporal que es particular de los FHCN conforme al art. 50 del RFHCN; se trata de una acumulación de "funciones" correspondiente a otro puesto de trabajo y por tanto esta fuera del ámbito objetivo de la Ley 53/1984 de 26 de diciembre de incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones Públicas.

- Nombramiento por el órgano competente: la competencia para autorizar la acumulación corresponde al órgano Autonómico Competente, si el puesto del FHCN es de la misma comunidad; si es de una comunidad autónoma diferente, corresponde al Estado el nombramiento. El nombramiento implica el cese de los nombramientos accidentales[11] o interinos[12].
- La autorización del órgano competente debe supervisar el cumplimiento de los requisitos materiales y formales del expediente por causa de legalidad. En dicha resolución se pueden establecer las circunstancias de la acumulación por un plazo determinado o determinable o hasta cubrir el puesto de trabajo.
- El plazo para efectuar dicho procedimiento seria de 3 meses de conformidad con la LPAC a falta de regulación específica. Solo la Comunidad Autónoma de Murcia[13] lo ha regulado expresamente y establece en 3 meses, para acordar y notificar a todas las partes.

[11] RFHCN. Art. 48.2. *La cobertura de un puesto mediante nombramiento provisional, comisión de servicios y acumulación, implicará el cese automático, en su caso, del funcionario interino o accidental, que lo estuviera desempeñando.*

[12] Art.3.2 RFHCNCasLaMan. "*La provisión de puesto de forma definitiva, la reincorporación del titular o el nombramiento provisional en comisión de Servicios o* ***acumulación,*** *determinara, automáticamente, el cese de quien viniera desempeñándolo con carácter interino. Asimismo, en los supuestos en que sustituya a un funcionario interino, cesara con la reincorporación de este*"

[13] Art.41.2 del RFHCNMur; "La resolución de los nombramientos de carácter no definitivo será dictada por el órgano autonómico competente en el plazo máximo de tres meses desde la recepción del expediente completo, excepto en los

1.3. Procedimiento y publicidad

La LRBRL[14] exige la publicidad de las convocatories de provisión en diarios oficiales sin distinguir entre las provisiones definitivas y las temporales. Es verdad que los textos más específicos como el RFHCN (y las normas autonómicas) no exigen una convocatoria pública formal en ningún diario oficial. Así algunas comunidades autónomas como la Generalitat de Catalunya han dictado una norma interna del año 2021 que estipula que se debe hacer una publicación por un plazo mínimo de 5 días en los lugares oficiales, considerándose como tal el tablón de anuncios digital de la corporación, y también se recomienda la publicidad en el DOGC o BOP correspondiente. Igualmente, se debe dar traslado al CSITAL de Cataluña a efectos de comunicación a sus asociados. Otras comunidades autónomas efectúan publicaciones en el boletín de la provincia o el uniprovincial autonómico sin existir una norma clara o criterio homogéneo al respecto.

Dichas publicaciones tampoco podrían ser sustituidas por una publicación en el CSITAL autonómico porque su ámbito solo es de una comunidad autónoma y en relación con unos funcionarios con habilitación de carácter nacional en los que la colegiación no es obligatoria[15] por tanto, solo llega a los funcionarios asociados privándose de dicha información a los funcionarios no colegiados. En la práctica, la mayoría de entidades locales por ejemplo en Cataluña efectúan una publicación en su tablón de anuncios y la comunicación al CSITAL. Por contra, podemos observar la publicación en otras comunidades autónomas de los anuncios en los boletines oficiales respectivos con el establecimiento de un plazo de entre 10 o 15 días para la presentación de solicitudes.

El nombramiento por acumulación de funciones no es un procedimiento discrecional, sino que debería estar sujeto a una serie de requisitos sustantivos y formales que buscan garantizar la adecuación y la legalidad de la decisión. Los procedimientos

supuestos en que el nombramiento accidental sea conferido por la propia entidad local de conformidad con el artículo 47.2. Dicha resolución será notificada a la Entidad Local, al funcionario nombrado y al Colegio de secretarios, interventores, y tesoreros de Murcia, poniendo fin a la vía administrativa.

[14] **Artículo 97. LRBRL**

Los anuncios de convocatorias de pruebas de acceso a la función pública local y de concursos para la provisión de puestos de trabajo deberán publicarse en el «Boletín Oficial del Estado».

Las bases se publicarán en el «Boletín Oficial de la Provincia», salvo las relativas a las convocatorias de pruebas selectivas para la obtención de la habilitación de carácter nacional, que se publicarán en el «Boletín Oficial del Estado».

[15] Tal como ha determinado la STC 76/2003, de 23 de abril

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

administrativos de provisión de puestos de trabajo están directamente vinculados al artículo 23.2 de la Constitución española, tal como ha señalado el Tribunal Constitucional [16] y el Tribunal Supremo[17], que implica que el derecho a acceder en condiciones de igualdad a la función pública es un derecho que no actúa solamente en el momento del acceso a la función pública sino durante toda la vigencia de la relación funcionarial y, por tanto, es aplicable a los procedimientos de provisión definitivos y temporales.

Aunque la acumulación no es un sistema de provisión definitiva como el concurso, la jurisprudencia ha insistido en que los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad deben inspirar cualquier forma de provisión de puestos de trabajo públicos, aunque sea temporal[18]. La Generalitat de Catalunya, por ejemplo, considera que se debe hacer publicidad de acuerdo con el pronunciamiento del Tribunal Supremo [19], aunque lo limita, como hemos visto, al tablón de anuncios y la comunicación al CSITAL por un plazo de 5 días, y facultativamente en otros medios oficiales. En este sentido, pueden también citarse otras sentencias aplicables por analogía en relación con la necesidad de la publicidad de las comisiones de servicios [20] y otras sentencias que han anulado los procedimientos de provisión temporales que se han convertido o mutan a libre designación [21], porque se designan funcionarios para cubrir puestos vacantes con carácter de urgencia y sin publicidad. Es cuestionable, por tanto, que solo se efectúe una publicación en la sede electrónica municipal[22] y no en los boletines oficiales. Además, el plazo de 5 días es igualmente escaso cuando hablamos de sistemas de provisión en los

[16] STC 156/1998 de 13 de julio,
[17] STS contencioso sección 7a de 18 de julio de 2008, rec núm. 158/2005.
[18] STSJ And. de 19 de julio de 2018, rec 436/2017 no solo es aplicable a los procedimientos de cobertura definitiva sino también a los nombramientos provisionales.
[19] La Sala Contenciosa Administrativa del Tribunal Supremo, en la sentencia de 24 de junio de 2019, dictada en el recurso de casación núm.1594/2017. declaró la necesidad de la publicidad previa de les comisiones de servicios, consagrando el principio de publicidad, igualdad y concurrencia previa a la cobertura para la comisión de servicios de puestos vacantes, exista o no normativa que la regule.
[20] STS 1594/2017,
[21] STSJ Galicia núm. 360/2025 de 28 de mayo de 2025. "La comisión de Servicios es un procedimiento excepcional de provisión de puestos y marcadamente discrecional, esto no exonera a la administración a la motivación (..). la actuación administrativa impugnada al no sujetarse a las reglas de la publicidad y concurrencia articula un sistema de provisión (.). totalmente ajeno a los principios de mérito, capacidad del art. 20.3 y 103 de la CE."
[22] Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, núm. 516/2018, de 14 de febrero de 2018: Si bien esta sentencia es del orden social y trata sobre las consecuencias de una contratación irregular (declarando la relación como "indefinido no fijo" en lugar de "fijo"), es relevante porque analiza la validez del proceso de selección. El tribunal concluye que un proceso de selección realizado por una consultora externa y publicado únicamente "en el ABC y por internet" no cumple los requisitos de igualdad, mérito y capacidad.

que la regla es un mínimo de 15 días. Con relación a dónde hacer la publicación de las convocatorias nos inclinaríamos por el BOE, porque no se debe olvidar que nos referimos a funcionarios con habilitación de carácter nacional.

Igualmente, sería reprobable que las adjudicaciones de las acumulaciones de funciones se efectuaran sin la aplicación de criterios objetivos o que pervierten el sistema. No se debería permitir adjudicar una acumulación de funciones a favor de FHCN que no podrían obtener el nombramiento definitivo (como, por ejemplo, pertenecer a una escala y categoría inferior a la requerida) en detrimento de otros funcionarios que sí tienen dicha escala y categoría correspondiente. Este procedimiento de provisión temporal no debería tender a asemejarse a una provisión por libre designación. El sistema no debería permitir obviar la escala y la categoría requerida o el baremo de méritos generales de cada aspirante a la acumulación sin perjuicio del establecimiento claro de unos criterios objetivos en las bases que se justifiquen de acuerdo con el procedimiento provisional a emplear.

Efectuar una mala praxis puede configurar una clara infracción de los principios del artículo 23.2 de la CE y puede comportar la nulidad de la convocatoria y de todo el procedimiento. Por tanto, es necesario que nuestras administraciones hagan una aplicación mesurada y adecuada a los principios constitucionales, y es necesario requerir una regulación más exhaustiva por parte de las administraciones competentes.

2. PECULIARIDADES DEL EJERCICIO DE LA ACUMULACIÓN DE FUNCIONES

2.1. El sistema retributivo de las acumulaciones de funciones

En primer lugar, cabe mencionar que la acumulación de funciones es una forma de provisión de puestos de trabajo reservados a estos funcionarios que se utiliza cuando no es posible cubrirlos mediante ninguna otra forma de provisión. El artículo 50 del RFHCN, permite autorizar a los funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional que ya ocupan un puesto reservado, a ejercer funciones adicionales en otra entidad local bajo el régimen de acumulación. El ejercicio de estas funciones da

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

derecho a percibir, a cargo de la entidad donde se ejerzan, una gratificación de hasta el 30% de las retribuciones fijas —excluidos los trienios— correspondientes al puesto principal. Las funciones acumuladas deben llevarse a cabo fuera de la jornada ordinaria del puesto de trabajo. De ello se desprende que: La gratificación no es la retribución de un segundo puesto en el sector público, sino tan solo la contraprestación económica por unas funciones temporales[23]. Según la RAE, gratificación es «recompensa pecuniaria por un servicio eventual»; y el funcionario que se somete al régimen de acumulación no forma parte de la plantilla de la corporación donde ejerce estas funciones: la relación es funcional, no orgánica, y consiste solo en una habilitación temporal. El artículo 6.3 del Real Decreto 861/1986, de 25 de abril, de retribuciones de los funcionarios de la administración local, establece que las gratificaciones deben responder a servicios extraordinarios efectivamente realizados fuera de la jornada ordinaria. Tanto el Tribunal Supremo[24] como la Sala de Justicia del Tribunal de Cuentas [25]han declarado que las gratificaciones solo se pueden percibir por servicios extraordinarios efectivamente prestados fuera de la jornada laboral ordinaria; se discute si se podrían abonar durante períodos de baja laboral o IT en los que las funciones no se realizan. Son gratificaciones a título oneroso por un servicio prestado.

En segundo lugar, cabe indicar que los FHCN que están en acumulación de funciones constituyen una situación de pluriempleo. En consecuencia, la administración debe proceder a comunicar la situación de pluriempleo de su personal de acuerdo con lo dispuesto en el Real Decreto 84/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento General sobre inscripción de empresas y afiliación, altas, bajas y variaciones de datos de trabajadores a la Seguridad Social. Posteriormente, se debe proceder al reparto de las bases de cotización entre las dos administraciones de conformidad con lo dispuesto en el Art. 147 y 148 del Real Decreto Legislativo 8/2015 (LGSS) y la Orden PJC/178/2025, de 25 de febrero.

[23] Tal como lo ha descrito la Sentencia de la Sección Cuarta del Tribunal Supremo núm. 33/2024, de 11 de enero.
[24] Sentencias 33/2024, de 11 de enero, y 1192/2024, de 4 de julio
[25] Sentencias 7/2016, de 22 de junio; 1/2012, de 30 de enero, y 10/2011, de 20 de julio

El FHCN, no obstante, el límite del 30% de las retribuciones del puesto de origen puede percibir gratificaciones extraordinarias en base al interés, iniciativa, esfuerzo con el que el personal funcionario acumulado desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos y su percepción no podrá ser fija y periódica en el tiempo. Además, exigiría la previa planificación de los objetivos a alcanzar y la posterior evaluación de los resultados.

Igualmente podría percibir indemnizaciones por desplazamientos como ha regulado expresamente alguna normativa autonómica[26].

2.2. La situación de baja del funcionario acumulado

Los funcionarios de la Administración local, al encontrarse en la situación de IT, tienen la protección de la Seguridad Social de acuerdo con lo dispuesto en la Disp. Final 2ª de la LRBRL[27]. Por lo tanto, a los FHCN les corresponde percibir las prestaciones que en cada momento garantice el Régimen General de la Seguridad Social (RGSS)[28]. No obstante, estas retribuciones se pueden complementar con cargo al propio Ayuntamiento de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 9 del Real Decreto Ley 20/2012, de 13 de julio, y de acuerdo con los pactos efectuados por la corporación con los representantes del personal municipal.

Corresponde al empresario en este supuesto el Ayuntamiento la obligación de efectuar las cotizaciones de su personal de acuerdo con el artículo 22 del Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social (LGSS).

Por tanto, cuando se produce la baja por IT del FHCN, el Ayuntamiento no puede abonar al FHCN acumulado, las gratificaciones derivadas de la acumulación autorizada

[26] Art.46.6 del RFHCNMur, "El desempeño de las funciones acumulades dará derecho a la percepción de una gratificación que no superara el 30% de las remuneraciones correspondientes al puesto principal, si bien además se podrá percibir una indemnización por gastos de desplazamientos que se genere para el funcionario con habilitación de carácter estatal en acumulación desde la residencia habitual a la corporación local.

[27] Que establece en su apartado 1º que los funcionarios públicos de la Administración local "tendrán derecho a la misma protección social, en extensión e intensidad, que la que se dispensa a funcionarios públicos de la Administración del Estado y estará integrada en la Seguridad Social

[28] Es decir, una prestación durante los tres primeros días, el 60% desde el cuarto día hasta el vigésimo incluido y el 75% a partir del vigésimo primer día.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

de funciones de forma ordinaria tal como dispone la sentencia del Tribunal de Cuentas 3/2024 de 5 de noviembre de 2024[29] sino que lo que correspondería que el funcionario acumulado en IT percibiera sus gratificaciones con cargo a la seguridad social con el complemento o no con cargo a la administración.

La Sentencia del Tribunal de Cuentas 3/2014 de 5 de noviembre (TCo) hace referencia a un funcionario de Carrera de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional (FHCN) que prestaba sus servicios como secretario en una corporación y que a la vez tenía acumuladas las funciones de secretaria de otra corporación de acuerdo con lo previsto en el artículo 50 del RFHCN.

El secretario Acumulado estuvo de baja por incapacidad temporal periodo en el cual no ejerció sus funciones acumuladas. El Ayuntamiento acumulado abonó las gratificaciones correspondientes a la acumulación de forma ordinaria durante el período en que estuvo de baja el FHCN titular de la acumulación. Los abonos del Ayuntamiento Acumulado al secretario constan en sus nóminas mensuales, en las que figura el concepto «Gratificaciones», sin descuentos de cotización a la Seguridad Social. En cambio, en las nóminas correspondientes al puesto principal en el Ayuntamiento aparecían cada uno de los conceptos retributivos —sueldo base, complementos (específico, de destino y de productividad)— y los descuentos correspondientes a las cotizaciones a la Seguridad Social por contingencias comunes y profesionales. La cotización en este último ayuntamiento fue por la base máxima. Los pagos efectuados por el Ayuntamiento en régimen de acumulación al secretario durante su período de incapacidad temporal fueron

[29] "*Y en este caso al efectuarse el pago de la gratificación en situación de IT a favor del FHCN se produciría un perjuicio a los fondos públicos al asumir indebidamente el Ayuntamiento acumulado el pago de las gratificaciones efectuadas al secretario en situación de IT, que carecían de causa o título jurídico que los legitimara y, por ello, constituyen un perjuicio a los efectos del artículo 72 de la Ley 7/1988, de 5 de abril, de Funcionamiento del Tribunal de Cuentas (LFTCo), ya que representan una aplicación de fondos públicos sin la justificación legal necesaria. El alcance es una infracción presupuestaria tipificada en el artículo 177.1.a) de la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria (LGP), diferenciada de los pagos reintegrables del apartado 1.d) del mismo artículo. El Ayuntamiento no consideró reintegrables los pagos hechos al secretario durante su IT, ni inició ningún procedimiento administrativo para exigir responsabilidad contable según el Real Decreto 700/1988, de 1 de julio, que pudiera ser avocado por este Tribunal conforme al artículo 41.1 de la Ley Orgánica 2/1982, de 12 de mayo, del Tribunal de Cuentas (LOTCo). A la vista de estos hechos el TCo considera que se ha producido una negligencia grave por parte de la alcaldesa y de los interventores (al no haber hecho ningún reparo). Su falta de diligencia constituye negligencia grave (art. 49 LFTCo) y ya que el art. 177.1 de la ley 47/2003 de 26 de noviembre (LGP) tipifica como infracción «dar lugar a pagos reintegrables» y el art. 77 dispone que el órgano que comete el error debe disponer inmediatamente la restitución y exigir intereses. Y acreditado que ni por parte de la Alcaldía o de la intervención procedieron a la incoación de expediente de reintegro respecto al secretario acumulado. La sentencia finalmente condena a la alcaldesa y a los interventores al pago de los importes abonados al secretario acumulado en situación de baja por IT."*

ordenados por la alcaldesa, sin objeción alguna de la Intervención municipal. Los hechos relacionados en los apartados anteriores fueron objeto de las Diligencias Previas del Procedimiento Abreviado 225/2022 del Juzgado de Primera Instancia e Instrucción competente. Una concejala del Ayuntamiento efectúa una denuncia ante el Tribunal de Cuentas (TCo) de los hechos relatados y ejerce la acción pública. La sentencia del Tribunal de Cuentas condena a la alcaldesa y a los interventores que autorizaron el pago de las nóminas como responsables directos y solidarios de los importes abonados, los intereses y la condena en costas.

2.3. Derecho de reserva o no en caso de baja, permiso de paternidad o ausencias prolongadas

Otra cuestión también polémica es el derecho al cobro de las gratificaciones en periodo de ausencia legal por vacaciones, asuntos propios u otras licencias. La respuesta nos viene del artículo 50 del RFHCN, el habilitado nacional no tendrá derecho a más vacaciones ni días de permisos que los que le corresponde para el puesto principal, al solo estar ocupando legalmente el correspondiente a su destino. Por lo tanto, no puede pretender disponer de días adicionales, ni de más asuntos propios, sino que deberá compaginar el disfrute de los días de vacaciones y asuntos propios del puesto principal, con el desempeño del puesto en acumulación fuera de su jornada. Y siendo la acumulación mientras dure la situación que ha originado, la vacante del puesto, es de buena lógica que durante las vacaciones y asuntos propios a los que tiene derecho se le siga abonando la gratificación como se le sigue abonando el salario en su administración de origen, puesto que la acumulación como hemos indicado sigue vigente hasta que se cubra la vacante o sea renunciada por el funcionamiento acumulado.

Como hemos visto en el apartado anterior el FHCN en acumulación de funciones en caso de IT, tiene derecho a cobrar no las gratificaciones percibidas, sino que tiene derecho a percibir el subsidio o prestación económica de conformidad con lo dispuesto en el régimen general de la SS aplicable a todos los funcionarios. En todo caso es requisito previo que se haya dado de alta en el ayuntamiento acumulado al habilitado en situación de pluriempleo y con reparto de la base de cotización entre las dos corporaciones locales.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

El problema se produce cuando estas situaciones de baja, permiso de paternidad o asimilados que implica la ausencia del habilitado por más de un mes y es necesario substituir al titular en acumulación para evitar la paralización del Ayuntamiento. Es posible substituir al habilitado acumulado en periodo de ausencia hasta el plazo de 1 mes mediante nombramiento accidental a través de la designación de un funcionario de la corporación con los requisitos establecidos en el artículo 52 del RFHCN[30] pero con una duración máxima de 1 mes[31]. Transcurrido el plazo de 1 mes el nombramiento accidental solo se puede efectuar si habiéndose procedido a la provisión de alguna de las formas previstas en el artículo 48 del RFHCN[32] y que estas hayan sido infructuosas. Es decir, el habilitado acumulado por causa de ausencia legal hasta un mes lo podrá substituir

[30] **Artículo 52. Nombramientos accidentales.**
1. Cuando no fuese posible la provisión del puesto por los procedimientos previstos en los artículos anteriores del presente real decreto, las Corporaciones Locales podrán solicitar a las Comunidades Autónomas el nombramiento, con carácter accidental, de uno de sus funcionarios con la preparación técnica adecuada y, siempre que sea posible, que pertenezca al subgrupo A1 o cuente con una titulación universitaria. En las Corporaciones Locales de más de 5.000 habitantes, en todo caso, será un funcionario de carrera perteneciente al subgrupo A1.
2. Para que se pueda efectuar un nombramiento accidental, el puesto deberá estar vacante, o no encontrarse desempeñado efectivamente por su titular, por encontrarse en alguna de las circunstancias siguientes:
a) Comisión de servicios.
b) Suspensión por un periodo superior a un mes.
c) Excedencia por cuidado de familiares.
d) Excedencia por violencia de género.
e) Incapacidad temporal por periodo superior a un mes.
f) Otros supuestos de ausencia, siempre que sea superior a un mes.
3. La Comunidad Autónoma efectuará el nombramiento accidental solicitado, siempre que no exista posibilidad de nombrar a un funcionario de administración local con habilitación de carácter nacional para dicho puesto.
4. Para los supuestos de incapacidad temporal por periodos de tiempo inferiores a un mes, o ausencia del titular del puesto por vacaciones, asuntos propios u otras causas, por periodos inferiores a un mes, se podrá nombrar accidentalmente, a propuesta del presidente de la Corporación a un funcionario propio de la Entidad Local, de acuerdo con la normativa autonómica.
5. En ningún caso podrá ser habilitado accidentalmente un funcionario interino para desempeñar un puesto reservado a funcionario de administración local con habilitación de carácter nacional.

[31] Art. 52. 4. Para los supuestos de incapacidad temporal por periodos de tiempo inferiores a un mes, o ausencia del titular del puesto por vacaciones, asuntos propios u otras causas, por periodos inferiores a un mes, se podrá nombrar accidentalmente, a propuesta del presidente de la Corporación a un funcionario propio de la Entidad Local, de acuerdo con la normativa autonómica

[32] **Artículo 48. Otras formas de cobertura de puestos reservados.**
1. Con independencia de la provisión de puestos de trabajo por concurso y libre designación y de la asignación de puestos mediante nombramientos de primer destino, las Comunidades Autónomas podrán efectuar la cobertura de los puestos reservados a funcionarios con habilitación de carácter nacional, mediante los siguientes tipos de nombramiento:
a) Nombramientos provisionales.
b) Comisiones de servicios.
c) Acumulaciones.
d) Nombramientos accidentales.
e) Nombramientos interinos.
f) Comisiones circunstanciales.
2. La cobertura de un puesto mediante nombramiento provisional, comisión de servicios y acumulación, implicará el cese automático, en su caso, del funcionario interino o accidental, que lo estuviera desempeñando.

funcionario mediante nombramiento accidental si supera dicho mes se habrá de proceder a la substitución mediante alguna de las formas previstas en el artículo 48 RFHCN. No obstante, esta situación implicaría el cese del funcionario acumulado. Por el contrario, si no se cubre la vacante mediante alguna de las fórmulas del articulo 48 RFHCN se podría proceder al nombramiento accidental de un funcionario de la corporación acumulada y el funcionario acumulado reservaría el derecho a volver después de dicha ausencia legal con el derecho a percibir las indemnizaciones a cargo de la Seguridad Social a las que nos hemos referido. Está es la interpretación más plausible, pero nos encontramos en un apartado en que la norma estatal y autonómicas no dan una solución concreta.

2.4. Extensión de derechos de la administración acumulada

Como regla general, los derechos pactados entre un municipio y sus representantes sindicales no son extensibles de forma automática al funcionario con habilitación de carácter nacional que ejerce funciones en régimen de acumulación.

La motivación jurídica para esta conclusión se basa en la naturaleza de la relación jurídica del funcionario acumulado y en la prevalencia de su régimen estatutario específico.

El punto clave es que el funcionario en régimen de acumulación no se integra en la plantilla de personal del ayuntamiento donde ejerce las funciones acumuladas. Su relación jurídica principal (su vínculo estatutario y su plaza en propiedad) se mantiene con su corporación de origen.

La relación con el ayuntamiento de destino es de carácter puramente funcional y temporal. Se limita a ejercer unas funciones públicas concretas (las de Secretaría, intervención-tesorería) para garantizar la continuidad del servicio, pero no se convierte en personal de esa corporación. Los pactos y convenios colectivos de un ayuntamiento están diseñados para regular las condiciones de su propio personal, es decir, de aquellos que tienen un vínculo orgánico y permanente con la entidad.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Los funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional (FHCN) se rigen por una normativa estatal específica que prevalece sobre cualquier otra disposición es decir la LRBRL, el RFHCN y las normas autonómicas

Dado que la normativa estatal ya regula de forma específica la compensación por la acumulación, no cabe que un pacto municipal modifique, amplíe o complemente este régimen retributivo ni tampoco se amplíen los derechos individuales pactados.

En resumen, la extensión de los derechos individuales de un municipio a un FHCN acumulado no es jurídicamente procedente por las siguientes razones:

1. Vínculo no orgánico: El funcionario no forma parte de la plantilla del ayuntamiento de destino.
2. Régimen estatutario prevalente: Los FHCN tienen una normativa específica de carácter estatal que regula sus condiciones de servicio.
3. Compensación económica tasada: El artículo 50 del RFHCN. Acumulaciones. establece un régimen retributivo cerrado para esta figura, que no puede ser alterado por la negociación colectiva local.

Por tanto, aunque el funcionario preste un servicio esencial para el municipio, su relación se enmarca estrictamente en lo dispuesto por la normativa de funcionarios con habilitación nacional, y no en los acuerdos aplicables al personal propio de la corporación.

3. LA EXTINCIÓN Y/O LA REVOCACIÓN DE LA SITUACIÓN DE ACUMULACIÓN

El RFHCN (y la normativa autonómica referenciada) no detallan un catálogo cerrado de causas de extinción o revocación para la acumulación. No obstante, se pueden deducir de la naturaleza de la figura las siguientes:

a) Por la cobertura reglamentaria. En todo caso, la provisión del puesto por concurso, libre designación, nombramiento provisional o comisión de

servicios, determina el cese de quien esté ejerciendo sus funciones en régimen de acumulación.

b) Finalización de la causa que motivó el nombramiento. Es la causa principal; por ejemplo, la incorporación del titular del puesto o la desaparición de la necesidad que justificó la acumulación.

c) Finalización del plazo máximo, si la autorización establecía un plazo concreto.

d) Renuncia del funcionario. Puede renunciar a continuar ejerciendo las funciones acumuladas, ya que su consentimiento fue un requisito para el nombramiento. Esta renuncia puede ser objeto de desistimiento de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 94 de la LPAC hasta que la autoridad competente no haya adoptado la resolución correspondiente, criterio reafirmado por los órganos judiciales[33]. El RFHCNMur en su art 42.2[34] establece la necesidad en caso de renuncia de efectuar un preaviso de 30 días. En idéntico requisitos el art. 40.2 del RFHCGal.

e) Por la ausencia del funcionario durante un plazo superior a un mes. En los períodos inferiores a un mes, la administración autonómica activa el nombramiento a favor de las personas designadas como FHCN accidentales previamente. En caso de una duración superior, si se quiere cubrir el puesto de trabajo se debe hacer una nueva convocatoria y el nombramiento de otro funcionario acumulado implica el cese del funcionario inicialmente acumulado.

f) Por cambio de destino del funcionario habilitado en su municipio de origen.

g) Por reclasificación del puesto acumulado[35].

[33] SJCA núm. 216/2023 del Juzgado Contencioso administrativo num.4 de Barcelona.

[34] Art.42.2. Si la revocación fuese interesada únicamente por el funcionario, esté deberá comunicar su solicitud con una antelación mínima de treinta días a la entidad donde este prestando servicios y en todo caso, a aquella en la que ocupa su puesto definitivo, salvo que se trate de un nombramiento no definitivo para un puesto de la misma corporación en la que tiene el puesto reservado. El órgano competente para resolver la revocación dará audiencia a las corporaciones afectadas para que realicen las alegaciones que estimen oportunas en plazo de diez días.

[35] STSJ de Castilla y la Mancha núm. 526/2025 de 20 de diciembre de 2025 por el que se confirma la sentencia de instancia que dictamino "con las peculiaridades propias del régimen de los FHCN que después veremos, es correcto entender que la acumulación es una forma interina de atender un puesto de Trabajo y que no vez que desaparece el puesto que la genero desaparece la causa de la acumulación."

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

h) ¿Acuerdo mutuo de las tres partes o extinción unilateral? La cuestión de si una de las partes puede extinguir unilateralmente la acumulación es compleja. Dado que el nombramiento se basa en un acuerdo a tres bandas, la lógica jurídica sugiere que su extinción también debería ser consensuada o, si es unilateral, debe estar debidamente justificada. No obstante, podemos encontrar diversas interpretaciones.

a) Necesidad de acuerdo de las tres partes. Por ejemplo, el Decreto 92/2021, de 9 de julio, del Consell, de regulación del personal funcionario con habilitación de carácter nacional de Valencia, exige el mismo acuerdo de las tres partes para poder revocar la acumulación[36].

b) Revocación a petición del Ayuntamiento acumulado. El Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública establece en su tramitación como requisito para la revocación el acuerdo de solicitud de revocación de la acumulación, suscrito por el órgano competente en materia de personal de la administración donde el FHCN presta los servicios en acumulación[37].

c) Revocación previo expediente contradictorio por los órganos competentes para efectuar los nombramientos cuando se den las circunstancias requeridas. En esta línea podemos destacar el criterio de las Comunidades

[36] **Artículo 47 Revocaciones**
Los órganos competentes para efectuar los nombramientos a que se refiere el presente capítulo lo son así mismo para su revocación, que se realizará por un procedimiento análogo al establecido para el nombramiento, en el que serán necesarios los informes favorables de las entidades afectadas y la conformidad de la funcionaria o el funcionario afectado. En todo caso las revocaciones tendrán que ser motivadas.

[37] En esta misma línea la consulta de El Derecho EDE 2012/185813 de 7 de 12 de 2012 que en considera que "es legal que la corporación local exponga al organismo correspondiente de la Comunidad Autónoma su intención de revocar la correspondiente autorización de acumulación de funciones, cuestión que puede ser fácilmente fundamentada en el sentido que una acumulación implica imposibilidad de disponibilidad al cien por cien del funcionario en cuestión, lo que conllevará la tramitación de un expediente contradictorio por parte del órgano correspondiente de la Comunidad autonómica con audiencia al funcionario afectado para revocar dicha acumulación de funciones.

autónomas de Galicia [38]y la Región de Murcia[39] si bien establece un procedimiento contradictorio con audiencia tampoco se establece cuáles son las circunstancias requeridas que habilita para la revocación del nombramiento por parte de la Comunidad Autónoma.

d) En Catalunya la Generalitat de Catalunya considera que solo se puede extinguir la acumulación por decisión del propio funcionario o por decisión del ayuntamiento principal donde presta los servicios el funcionario de forma permanente. Esta es la práctica habitual sin que exista una clara norma que permita dicha interpretación.

En cualquier caso, una decisión unilateral no puede ser arbitraria. En todo caso sin perjuicio de los distintos regímenes explicados la jurisprudencia ha consolidado el principio de que los nombramientos temporales no pueden ser revocados libremente sin causa justificada. La Sentencia 543/2018, de 19 de septiembre, del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, Sala Contenciosa, aun refiriéndose a un funcionario interino, establece una doctrina aplicable por analogía: el cese solo es procedente "cuando finalice la causa que dio lugar a su nombramiento". Por tanto, cualquier decisión unilateral de extinción debe ser motivada, notificada a las otras partes y fundamentada en una causa legalmente prevista o en la desaparición de las circunstancias que justificaron la

[38] Decreto 49/2009 de 28 de febrero, Artículo 40º.-Revocaciones.
1. Los órganos competentes para efectuar los nombramientos a que se refiere la presente sección lo son, asimismo, para su revocación, cuando se den las circunstancias requeridas, previa tramitación del oportuno expediente administrativo. Dicho órgano comunicará los nombramientos y revocaciones al órgano estatal competente en el plazo de diez días, a efectos de anotación en el registro a que se refiere el Estatuto básico del empleado público.
2. Si la revocación fuese interesada únicamente por el/la funcionario/a, deberá mediar un previo aviso de treinta (30) días dirigido a la entidad donde esté prestando servicios, y, en su caso, a aquélla en la que ocupa su puesto definitivo.
3. Con carácter previo a la resolución que se adopte, se dará traslado de la revocación a las entidades interesadas y al/a la funcionario/a afectado/a para que alegue lo que estimen oportuno en el plazo de diez (10) días.

[39] **Artículo 42 Revocaciones**
1. Los órganos competentes para efectuar los nombramientos a que se refiere la presente sección podrán, asimismo, revocarlos, previa tramitación del oportuno expediente administrativo, en el que conste suficientemente motivada dicha revocación.
2. Si la revocación fuese interesada únicamente por el funcionario, éste deberá comunicar su solicitud con una antelación mínima de treinta días a la entidad donde esté prestando servicios, y, en todo caso, a aquélla en la que ocupa su puesto definitivo, salvo que se trate de un nombramiento no definitivo para un puesto de la misma corporación en la que tiene el puesto reservado. El órgano competente para resolver la revocación dará audiencia a las corporaciones afectadas para que realicen las alegaciones que estimen oportunas en plazo de diez días.
3. En el supuesto de que la revocación sea interesada por el Ayuntamiento en el que el funcionario preste sus servicios, el órgano competente para resolver la revocación dará audiencia al interesado, para que realice las alegaciones que estimen oportunas en plazo de diez días

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

acumulación. La extinción sin causa justificada podría ser declarada nula por los tribunales.

4. CONCLUSIONES

La acumulación de funciones es una herramienta valiosa para la Administración local catalana, para dar solución a las múltiples vacantes de puestos de trabajo de FHCN, pero su uso debe respetar escrupulosamente el marco normativo primordialmente en cuanto a garantizar una publicidad y concurrencia efectiva. Es necesario que por parte del Estado o de las CCAA se regule este peculiar régimen de provisión de puestos de trabajo que teniendo una previsión extraordinaria ha devenido más habitual y general de lo previsto inicialmente como consecuencia del número de vacantes de puestos de trabajo de funcionarios habilitados. En cuanto al ejercicio de las funciones en régimen de acumulaciones de funciones se dan diversas peculiaridades que podrían ser objeto de regulación reglamentaria para evitar las diferentes interpretaciones. Finalmente, en cuanto a la revocación, se discute si es necesario el acuerdo de todas las partes o puede ser unilateral, y en todo caso unilateral no significa discrecional, y debe estar siempre fundamentada en causas objetivas y legales para garantizar la seguridad jurídica de todas las partes implicadas.

ABREVIATURAS

CE	Constitución Española 1978
CSITAL	Colegio Oficial de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local
LGSS	Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social
LRBRL	Ley 7/1985 de 2 de abril, reguladora de les bases de régimen local
IT	Incapacidad temporal

RLT	Relación de puestos de trabajo
RFHCN	Real Decreto 128/2018 del régimen jurídico de los funcionarios públicos con habilitación carácter nacional.
RFHCat	Decreto 195/2008 de 7 de octubre por el que se regula aspectos del régimen jurídico del personal funcionario con habilitación de carácter estatal en las entidades locales de Catalunya
RFHCNMur	Decreto 58/2012 de 27 de abril, por el que se regula el régimen jurídico de los funcionarios con habilitación de carácter estatal de la Región de Murcia.
RFHCNGal	Decreto 49/2009 de 26 de febrero sobre el ejercicio de las competencias de la comunidad autónoma de Galicia respecto los funcionarios con habilitación de carácter estatal.
RFHCNVal	Decreto 92/2021 de 9 de julio del Consell de la Comunidad Valenciana, de regulación del personal funcionario con habilitación de carácter nacional (RFHCNVal).
RFHCNCastLaMan	Decreto 23/2022 de 12 de abril, por el que se establece el procedimiento de selección y nombramiento de funcionarios interinos para desempeñar puestos de trabajo reservados a funcionarios de la administración local con habilitación de carácter nacional en entidades locales de la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha.
TREBEP	Real Decreto Legislativo 5/2015, de 39 de octubre, por el cual se aprueba el Texto Refundido de la Ley del estatuto Básico del Empleado Público

BIBLIOGRAFIA.

DOMINGO ZABALLOS, Manuel J. *Secretarios, interventores y tesoreros de Administración local*. Madrid: Thomson Reuters, 2019.

FLORES DOMÍNGUEZ, Luis Enrique (coord.). *Guía sobre las funciones de secretaría*. Cosital Network, 2019.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, Raúl. *Las funciones de secretaría en la Administración local*. Madrid: El Consultor de los Ayuntamientos, 2025.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

MERINO ESTRADA, Valentín (coord.). "Perspectivas de la habilitación nacional: desarrollo del Real Decreto 128/2018". *Revista Estudios Locales*, monográfico, 2019.

MARTÍ SARDÀ, Isidre (coord.). *Manual sobre el nuevo régimen jurídico de los funcionarios de Administración local de carácter nacional*. Barcelona: Atelier Libros Jurídicos, 2019.

COMUNICACIÓN POLÍTICA ESTRATÉGICA A NIVEL LOCAL: CÓMO CREAR UN GABINETE DE COMUNICACIÓN EN UN AYUNTAMIENTO

Lucía QUIROGA

Periodista, comunicadora y experta en comunicación política e institucional

SUMARIO:

1. ¿Qué es un gabinete de comunicación y para qué sirve?
2. La comunicación institucional y el derecho a la información
3. Herramientas de comunicación en las diferentes áreas del gabinete
4. El trabajo estratégico en el gabinete de comunicación
5. Modelos de funcionamiento diario: planificación y control de objetivos
6. Conclusión: hacia una comunicación local de servicio público

Una administración local debe planificar todo su trabajo y acción de gobierno en base a objetivos estratégicos, optimizando sus recursos para ofrecer los servicios a la ciudadanía de la manera más ajustada posible. Esta necesidad de organización afecta, entre otras, al área de comunicación, donde la organización del trabajo debería estar coordinada por un gabinete de comunicación profesional, estratégico y coherente con los recursos disponibles en el Ayuntamiento.

1. ¿QUÉ ES UN GABINETE DE COMUNICACIÓN Y PARA QUÉ SIRVE?

Un gabinete de comunicación es el órgano encargado de coordinar y sistematizar toda la actividad comunicativa de cualquier empresa, organismo o institución. En las administraciones locales, en concreto en un Ayuntamiento, el trabajo estratégico en el área de comunicación es esencial. No se trata de añadir una carga extra de trabajo, sino de optimizar los recursos humanos, técnicos y económicos que ese Ayuntamiento tenga disponibles con el objetivo de ofrecer una comunicación honesta, transparente y profesionalizada a la ciudadanía.

Un buen departamento de comunicación debería contar, de manera ideal, con una dirección de comunicación, una coordinación, un jefe o jefa de prensa, un equipo de redes sociales, gente especializada en diseño gráfico, gestión de contenidos para la página web, elaboración del discurso, departamento de audiovisuales (fotografía y vídeo) e, incluso, un apartado de nuevos formatos. Es fundamental que esos puestos de trabajo los ocupen personas especializadas en el ámbito de la comunicación: periodistas, fotógrafos, comunicadores, diseñadores u otros perfiles capaces de llevar a cabo un trabajo profesional.

En el caso de que el Ayuntamiento o la institución local carezcan de medios para montar un gabinete de comunicación tan amplio, siempre pueden simplificarse las tareas o asimilarse algunas áreas para trabajar de manera conjunta a través de perfiles profesionales polivalentes. Calcular bien dónde poner los recursos es esencial, como veremos más adelante. Incluso puede externalizarse esta función en empresas o consultoras especializadas, a través de concurso público o de adjudicación directa. Estas empresas trabajarán siempre de manera conjunta con la institución local, gestionando de manera externa la comunicación, pero haciéndolo de forma coordinada y alineada con los objetivos estratégicos de la institución.

2. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y EL DERECHO A LA INFORMACIÓN

La comunicación institucional es un pilar básico en todas las administraciones públicas, ya que se relaciona directamente con el derecho a la información de las personas a las que representan. Este derecho aparece recogido en diferentes cartas de derechos de la ciudadanía, desde la Constitución española hasta los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Declaración Universal de Derechos Humanos. Además, las administraciones públicas tienen la obligación de difundir la información sobre los servicios públicos que desarrollan. De ahí que la comunicación se convierta en un vehículo imprescindible para la acción institucional y política.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Cualquier organismo público debe tener un compromiso claro con la transparencia, uno de los pilares fundamentales de los sistemas democráticos. Sin olvidar que, en el contexto actual, la mayoría de investigaciones apuntan a una desafección de la ciudadanía hacia la política, a una falta de confianza en los representantes públicos. Por eso hay que restablecer esa confianza y credibilidad de las instituciones, y uno de los mecanismos fundamentales para ello es buscar la transparencia a través de la comunicación estratégica.

Cualquier administración debería tender cada vez más a los principios del *open government* o gobierno abierto, un concepto político relacionado con la transparencia y la participación ciudadana. Es una forma de gobernanza de las administraciones públicas que busca ser más transparente, ética, colaborativa y comprometida con la rendición de cuentas, para conseguir una mayor implicación y participación de la ciudadanía en la vida pública. Suele situarse su origen en el año 2009, en un discurso del ex presidente de Estados Unidos Barack Obama.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), un conjunto de objetivos globales marcados por los líderes internacionales en el año 2015, en el seno de la ONU, recogen este compromiso de las administraciones con la transparencia. El objetivo número 16 de esa enumeración explicita la necesidad de crear instituciones eficaces, responsables y transparentes. Los ODS también recogen la obligación de "promover la transparencia y la rendición de cuentas y fomentar la colaboración".

Para cumplir con estas premisas, muchas instituciones internacionales, nacionales, autonómicas y locales han puesto en marcha iniciativas relacionadas con la transparencia. España forma parte de la Alianza para el Gobierno Abierto desde 2011 y ha llevado a cabo varias iniciativas en este sentido, como la apertura de un Portal de transparencia de la Administración del Estado, una web donde cualquier persona puede consultar diferentes asuntos relacionados con la Administración Pública. Replicando modelos semejantes, instituciones a otros niveles están intentando hacer lo propio en sus ámbitos competenciales.

Pero para cumplir con el objetivo de transparencia de las instituciones y el derecho de la ciudadanía a la información no basta con publicar cantidades ingentes de datos en un portal web. Hay que aportar herramientas para que las personas puedan acceder realmente a esos datos, procesarlos y entenderlos. Y es ahí donde la comunicación estratégica cobra un papel fundamental, en la medida en que es capaz de convertir los datos en mensajes para que lleguen a la ciudadanía de forma comprensible.

3. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL GABINETE

Las herramientas de comunicación son aquellos canales o soportes de comunicación y difusión que utilizaremos para trasladar nuestros mensajes a la opinión pública. Existen muchas y muy variadas, como veremos en las siguientes líneas. Para elegirlas, hay que tener en cuenta las características de la organización, el entorno en que nos movemos y los usos o hábitos de consumo de nuestro público objetivo. En base a eso, se escogen aquellas herramientas que más nos puedan ayudar a cumplir nuestros objetivos estratégicos comunicativos. No sirve de nada utilizar todas las herramientas –o muchas de ellas– sin pensar para qué y cómo las queremos utilizar. Es mejor pensar en cuáles son las que mejor pueden llegar a nuestra audiencia potencial teniendo en cuenta los recursos materiales y humanos con los que contamos.

Por sus características específicas, las entidades locales requieren de la elección de una serie de herramientas que sean capaces de llegar a todo el público objetivo al que se dirigen; esto es, a todas las personas que viven en el municipio. De ahí que en muchas ocasiones se mantengan herramientas analógicas que en otros ámbitos ya no son tan eficaces, como el buzoneo de publicaciones, los tablones de anuncios o la radio municipal.

Además, esta información de servicio público debería ser accesible para todas las personas, utilizando fórmulas de lenguaje administrativo simplificado –aquel que huye de construcciones complejas o tecnicismos para hacer llegar claramente los

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

mensajes– e incluso herramientas inclusivas –lenguaje adaptado para personas con diversidad funcional, como la discapacidad visual o neurodivergencias–.

A continuación, veremos una selección de las posibles herramientas de comunicación institucional de un Ayuntamiento, que deberían corresponderse con las distintas áreas cubiertas en el gabinete de comunicación municipal:

A) Herramientas o áreas de comunicación externa: son aquellas que se utilizan para dirigirse a toda la ciudadanía. Pueden ser digitales –página web, redes sociales, mensajería, mailing y nuevos formatos– o analógicas –prensa, publicaciones, radio, tablón de anuncios y eventos presenciales–. En los entornos locales todavía perviven distintas formas de comunicación analógica, debido a la brecha digital que deja fuera del entorno online a un porcentaje alto de la población. En el caso de municipios con población envejecida, como por ejemplo los de entornos rurales, esto cobra especial relevancia. De ahí la importancia de tenerlas también en cuenta.

1. **Página web:** Tener una página web es prácticamente imprescindible para cualquier institución u organización. Suele decirse que aquello que no se comunica no existe, y aquello que no tiene página web mucho menos. Un proyecto sin página web es una rareza en la actualidad, da mala imagen no tenerla. La página web municipal debería incluir información de servicio, para cumplir con su objetivo de transparencia y servicio público. Hay una serie de trámites online sencillos, relacionados con las competencias municipales, que deberían poder hacerse a través de la web oficial: censo municipal, inscripción a actividades, pago de impuestos y multas, portal de contratación, notificaciones online, registro electrónico, etc. Así que el gabinete de comunicación de un Ayuntamiento debería contar con perfiles técnicos que sean capaces de diseñar y mantener el entorno web –programadores, informáticos, creadores de contenidos–.

2. **Redes sociales:** Es otro de los básicos en la actualidad: toda institución pública debería contar con perfiles propios en redes sociales. Pero no sirve de nada abrir perfiles y esperar a que funcionen. Hay que elegir bien cuáles son las redes más adecuadas para llegar a nuestro público, marcarse los objetivos

estratégicos en cada una de ellas, adaptar el lenguaje a los distintos soportes y establecer una política de actualización y contenidos. Tener redes sociales, pero utilizarlas mal, o no actualizarlas, es casi peor que no tenerlas. De ahí la importancia de tener personas en el gabinete especializadas en *community management,* que puedan aportar una visión profesionalizada de la gestión de las redes sociales. Sin ánimo de enumerarlas todas, X –antes Twitter– sigue siendo la red social más utilizada en los ámbitos institucional, político y periodístico, mientras que Facebook o Youtube siguen teniendo miles de millones de usuarios a nivel mundial. El público joven se concentra cada vez más en plataformas como Instagram o TikTok.

3. **Mensajería:** Una de las herramientas de comunicación más utilizadas en la actualidad es la mensajería, ya sea a través de SMS, Whatsapp, Telegram u otras aplicaciones. Tiene altos índices de apertura, de ahí que se utilice mucho a nivel municipal para enviar información de servicio: avisos meteorológicos, planes de agenda, calendario tributario, matrículas escolares, etc.… No obstante, es un sistema bastante invasivo, por lo que no se recomienda abusar de él. Además, hay que cumplir escrupulosamente con la Ley de protección de datos, algo que también aplica al apartado siguiente sobre *mailing*.

4. ***Mailing*:** Es también un tipo de mensajería, pero en este caso a través de *email*. Es menos invasivo que SMS, Whatsapp o Telegram, pero tiene menores índices de apertura. Pueden utilizarse programas de gestión masiva de *emails*, como Mailchimp, y su éxito depende de tener una base de datos actualizada del público objetivo, que en este caso sería la población municipal.

5. **Nuevos formatos: *podcast* y más:** El *podcast*, contenido en audio grabado y colgado en Internet, está despuntando como una de las herramientas de comunicación más eficaces. Cuenta con audiencias millonarias en ascenso y ofrece muchas ventajas para la comunicación institucional, ya que aporta cercanía, inmediatez y portabilidad. También están funcionando bien otros formatos como las *newsletters* –cartas digitales periódicas– o los contenidos de *branding*, temas a priori informativos pero patrocinados por una marca. En un

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

entorno digital cada vez más cambiante, hay que estar siempre al día de las novedades que surgen para poder aprovechar sus potencialidades.

6. **Prensa:** Es un formato híbrido, a medio camino entre lo analógico y lo digital, ya que a pesar de incorporar muchos avances de la digitalización sigue teniendo un gran peso su parte analógica –los periódicos en papel, las radios por FM/AM y la televisión tradicional–. Consiste en la relación de la institución o las personas que la componen con periodistas y medios de comunicación, en cualquiera de sus formatos: radio, televisión, prensa escrita –digital o impresa– y agencias de noticias. El objetivo del trabajo en prensa dentro de un gabinete de comunicación consiste en "colocar" una serie de mensajes vehiculados a través de las diferentes cabeceras mediáticas. Para lograrlo, una de las claves es mantener una base de datos de medios y periodistas permanentemente actualizada. Se puede hacer de diferentes maneras, utilizando formatos diversos de manera alterna o conjunta. Pero debe mantenerse en el tiempo y partir de una determinada estrategia, en línea con los objetivos comunicativos y globales de la institución. Por eso ha de ser proactiva y dirigida estratégicamente por un profesional de la comunicación –idealmente, un periodista que forme parte del gabinete de comunicación municipal–.

Puede darse en diferentes formatos:

- **Rueda de prensa**: es la comparecencia pública por parte de un portavoz ante los medios de comunicación para informar sobre un tema determinado. Suele darse en una sala habilitada, sentados en mesa, y con espacio para periodistas y cámaras. Es una de las opciones más formales, se hace por convocatoria y se recomienda cuando la información a transmitir es altamente noticiable. En las instituciones locales, los portavoces suelen ser el alcalde o alcaldesa o los concejales del área.
- **Canutazo**: se parece a una rueda de prensa, pero un poco más informal. Consiste en disponer a los periodistas en torno a un portavoz (de pie), generalmente en la calle o en un lugar no

específicamente habilitado para ello. Los periodistas preguntan y el portavoz responde.

- **Nota de prensa:** es un documento escrito, en formato noticia, para distribuir a prensa sobre un tema concreto. Lleva titular, destacados, cuerpo de la noticia y datos de contacto, y no debe superar las 2 o 3 páginas. Si es más amplia, se habla de dossier de prensa, con información extra.
- **Entrevista:** es uno de los formatos más extendidos en medios de comunicación; consiste en el intercambio de preguntas y respuestas entre un periodista y un portavoz de la institución. Se recomienda para tratar un tema a fondo, que por lo tanto hay que preparar bien con el portavoz.
- **Reacciones o declaraciones**: es un formato semejante a la entrevista, pero más breve. El periodista hace un par de preguntas sobre un tema de actualidad que suele insertar, citando las declaraciones literales, en un reportaje que incluye más fuentes.
- **Otros formatos**: las nuevas prácticas periodísticas han dado lugar a nuevos formatos, como los desayunos o almuerzos informativos, donde se selecciona a una serie de periodistas y se les habla sobre un tema en torno a un café; la redacción de una convocatoria, donde se les invita a un evento en concreto; los corrillos informativos, una charla informal donde se habla sobre un asunto; las notas de audio, donde se envía un mensaje a los medios de comunicación en una grabación de voz; la información embargada, que adelanta una noticia a uno o varios medios antes de la fecha en que se hace pública; los pases gráficos, que permiten la cobertura a cámaras de imagen o vídeo a un determinado evento; o las filtraciones e intoxicaciones, formas de persuasión a la prensa poco recomendables.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

7. **Publicaciones impresas:** Boletines informativos, revistas municipales o cartas a la ciudadanía son algunos de los documentos que se pueden imprimir y hacer llegar a todo el vecindario a través de buzoneo. Tienen un coste elevado, ya que conllevan gastos de impresión y distribución, pero también ofrecen buenos resultados en cuanto a índices de recepción de mensajes y generación de recuerdo. Pueden hacerse de manera periódica –revistas o boletines municipales con las principales noticias– o puntual –una carta o folleto para anunciar una iniciativa en concreto–.

8. **Tablón de anuncios o puntos informativos:** La colocación de información en tablones de anuncios o mesas informativas suele ser muy eficaz a nivel municipal. Conviene colocarlos en los puntos con mayor afluencia de gente: en el propio Ayuntamiento, en instalaciones municipales –bibliotecas, centros deportivos o culturales–, en centros educativos, en farmacias, paradas de autobús, etc...

9. **Radio municipal**: Es una herramienta que tuvo mucho éxito a finales de los años 80 y 90 del siglo pasado, pero que en muchos municipios había caído en desuso. Sin embargo, con el nacimiento de los nuevos formatos sonoros, como el *podcast*, paradójicamente se han reactivado algunas radios municipales, dando lugar a formatos híbridos entre lo analógico y lo digital. Tienen un grado de penetración alto, incluso en domicilios donde no hay ningún otro tipo de conexión.

10. **Eventos y encuentros con la ciudadanía:** Una charla en una instalación municipal, la inauguración de una obra, un discurso en un espacio público… no son herramientas de comunicación en sí mismas, pero son formatos favorables para que los representantes públicos transmitan mensajes a la ciudadanía.

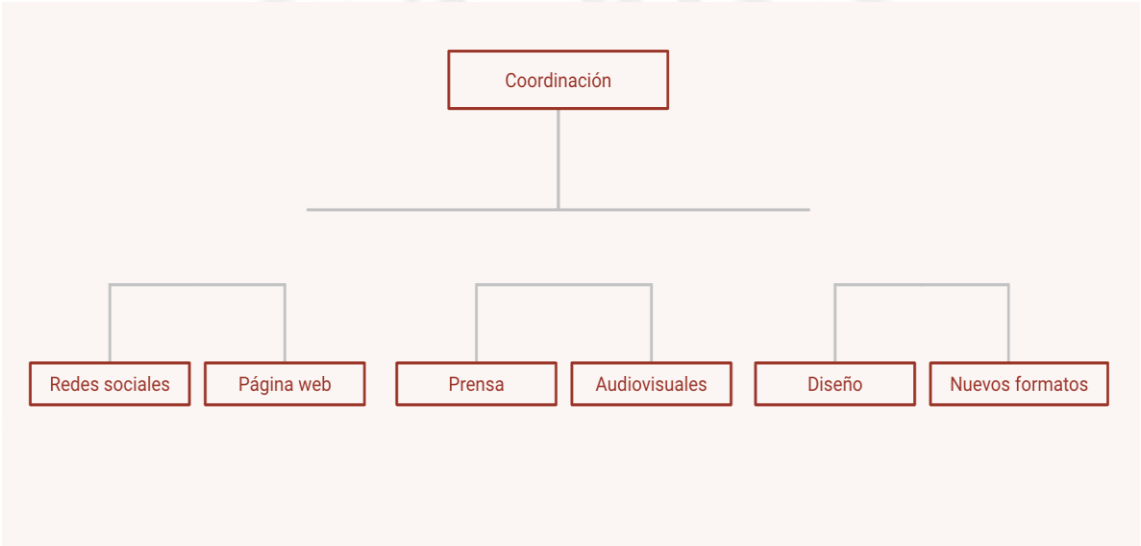
B) Herramientas o áreas de comunicación interna: es la forma en la que la institución se comunica con sus equipos dentro de la organización. Es importante que, independientemente de la herramienta escogida, esta comunicación se produzca de

manera organizada, transparente, fluida y bidireccional. Algunas de las vías más utilizadas, y que debería ser coordinadas por el gabinete de comunicación, son:

1. **Mail interno:** A través de listas de distribución de personal laboral y/o funcionariado, se les puede mantener informados de la actividad institucional y conectarles con los objetivos globales. **Herramientas de mensajería y gestión de tareas:** Además de las extendidas WhatsApp o Telegram, existen otras herramientas más orientadas a los entornos laborales, que incorporan además gestores de tareas: Trello, Asana o Slack son algunas de las más utilizadas, que facilitan además la desconexión digital fuera del horario laboral –algo más complicado de hacer con la mensajería móvil–.
2. **Videoconferencias:** Utilizadas para el trabajo en remoto, pueden constituir una buena herramienta de comunicación interna en momentos determinados. Algunos de los programas más utilizados son Zoom, Jitsi, Teams, Meet o Skype.
3. **Intranet:** Es un entorno digital privado donde se puede centralizar toda la comunicación interna institucional. Documentos, contactos, calendarios de trabajo, gestores de tareas, noticias, vídeos y todo tipo de formatos tienen cabida en la Intranet.
4. **Reuniones y eventos:** Igual que cuando se utilizan para la comunicación externa, las reuniones de trabajo o los eventos para el personal no constituyen una herramienta comunicativa en sí misma, pero sí son entornos donde se dan condiciones favorables para transmitir mensajes. Por ejemplo, una copa navideña para el personal o una reunión de seguimiento de trabajo pueden utilizarse para instalar una serie de ideas básicas entre la plantilla.
5. **Paquete de Google**: Aunque no es una herramienta específica de comunicación interna, el entorno completo de Google es una buena opción para aquellas instituciones que carezcan de sistemas propios de organización interna como la Intranet, ya que permite organizar los mails, contactos, calendarios y documentos de trabajo de manera compartida.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Como hemos visto, existen herramientas casi infinitas para organizar la comunicación de cualquier institución, y con el avance de la digitalización cada día surgen nuevas posibilidades. Pero no se trata de utilizar todas ellas o de querer estar presente en todos los formatos, sino de optimizar recursos y colocarlos de manera estratégica en las áreas esenciales. Por eso los apartados anteriores podrían corresponderse a las diferentes áreas de un gabinete de comunicación, tal y como puede verse en el siguiente esquema:



Cuadro: configuración de un gabinete de comunicación. Fuente: elaboración propia.

Si no puede ser así porque los recursos no llegan, conviene al menos conocer que existen todas esas posibilidades para que las personas responsables de la comunicación, en coordinación con los políticos al cargo o el área de recursos humanos, puedan decidir qué perfiles profesionales polivalentes pueden cubrir estas tareas de la manera más efectiva.

4. EL TRABAJO ESTRATÉGICO EN EL GABINETE DE COMUNICACIÓN

Diseñar bien la estrategia de comunicación, marcando unos objetivos concretos, realistas y medibles, supone invertir en la visibilidad y la rentabilización de todo el trabajo de gestión de una organización. En la acción política e institucional, no basta

con hacer bien el trabajo administrativo o de gestión pública, sino que también hay que saber comunicarlo para hacerlo llegar a las personas a las que se dirigen esas acciones.

A día de hoy, pese a la insistencia por parte de los profesionales de la comunicación y de los asesores políticos con sensibilidad comunicativa, son pocas las instituciones locales que prestan atención a la comunicación estratégica. No existen datos oficiales, ya que el plan de comunicación estratégica es un documento interno que no suele darse a conocer, pero en España muchos de los Ayuntamientos o instituciones locales, especialmente los de menor tamaño, carecen de un planteamiento estratégico en el área de comunicación.

Ya sea por falta de interés o por los recursos limitados que tienen –los municipios pequeños no suelen contar con profesionales dedicados a tiempo completo–, el hecho es que en demasiadas ocasiones se prescinde de trabajar correctamente el área de la comunicación estratégica. O bien no se comunica o bien se hace de manera inconexa, sin una planificación bien pensada. Esto conduce a fracasos estrepitosos y en ocasiones a crisis comunicativas, que podrían evitarse prestando atención a unas líneas estratégicas básicas. El objetivo siempre debe ser poner en marcha una comunicación abierta, transparente, eficaz y honesta.

A la hora de abordar la comunicación estratégica de una institución pública, hay que establecer una diferenciación clara entre la comunicación institucional y la comunicación política. Aunque son términos que en ocasiones se utilizan como sinónimo, en realidad no lo son –o no deberían serlo–. Esto es algo especialmente difícil en el ámbito municipal, donde en algunas ocasiones los recursos son limitados y las fronteras entre distintas áreas no están bien delimitadas. No obstante, hay que hacer un esfuerzo para no confundir estos dos conceptos y, sobre todo, para no trasladar esa confusión a la ciudadanía.

- La **comunicación política** es aquella que se emite desde los espacios de representación política, que pueden ser partidos políticos o representantes de manera individual. En los ámbitos político y comunicativo suele utilizarse el término acortado ComPol para referirse a la comunicación

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

política. Se trata de un tipo de comunicación de parte, que representa la ideología y los posicionamientos públicos de un determinado partido o representante político.

- La **comunicación institucional** se refiere a los mensajes emitidos desde las instituciones, y que representan por lo tanto a la institución en su conjunto. Se dirigen a un público objetivo amplio, y no solamente a las personas que simpatizan con una determinada ideología. De ahí que su enfoque deba ser inclusivo para dirigirse a toda la ciudadanía.

En términos ideales, el gabinete de comunicación de un Ayuntamiento debería dedicarse solamente a la comunicación institucional, dejando la comunicación política para los equipos del partido al que pertenezcan los representantes públicos. Veámoslo con un ejemplo:

La alcaldesa de un municipio pequeño de la provincia de Almería ha comprendido la importancia de la comunicación estratégica en su Ayuntamiento, pero no posee los conocimientos técnicos para gestionar sus propias redes sociales. La periodista que trabaja en el gabinete de comunicación del Ayuntamiento recibe el encargo de gestionar también los perfiles personales de la alcaldesa en Twitter, Facebook e Instagram. Así lo hace, pero cuando llega la campaña electoral surgen los primeros problemas.

Un día, la alcaldesa quiere anunciar en sus redes sociales el mitin que tiene esa tarde en el pueblo, y pide que se comparta además desde las cuentas institucionales. La técnica encargada de comunicación tiene dudas, y así se lo plantea a la alcaldesa. ¿Sería esto correcto desde el punto de vista de la comunicación estratégica?

La respuesta es no. Los mensajes institucionales en redes sociales tienen cabida en los perfiles de un Ayuntamiento, y serían todos aquellos que tienen que ver con su actividad al servicio de la ciudadanía: obras públicas, proyectos de servicios sociales, programación cultural, oferta educativa, etc.… Sin embargo, los mítines de la campaña electoral o los mensajes más ideológicos son puramente comunicación política, y nunca

deberían ser colgados en los perfiles institucionales de la alcaldesa ni mucho menos del Ayuntamiento. No son información de interés público, sino que se dirigen solamente a una parte de la población. Eso correspondería a la comunicación del partido, a través de sus perfiles en redes sociales u otro tipo de medios.

5. MODELOS DE FUNCIONAMIENTO DIARIO: PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE OBJETIVOS

El ámbito local tiene una serie de características propias que lo diferencian de otro tipo de contextos. El tamaño del municipio y las dimensiones de la organización o institución local marcan la diferencia tanto a nivel de acción de gobierno como a nivel de política comunicativa. Evidentemente, no es lo mismo gestionar la comunicación de una pequeña aldea donde los habitantes se cuentan por unidades o decenas, que hacerlo en una gran ciudad con más de medio millón de personas. Tanto las acciones políticas necesarias como los recursos humanos y económicos disponibles serán completamente diferentes en un caso y otro. Pero salvando las diferencias de tamaño, las instituciones locales tienen una serie de características comunes que determinan tanto su acción de gobierno como su forma de comunicar.

En primer lugar, la cercanía y la proximidad de las iniciativas políticas e institucionales desarrolladas. Las políticas municipales tienen siempre una incidencia directa sobre la vida del vecindario, en la medida en que impactan en su día a día. La dotación de servicios públicos o la organización de actividades culturales influye directamente en la dinámica social de esa localidad.

Además, casi todas las políticas de competencia local se caracterizan por su tangibilidad: son más fácilmente identificables y reconocibles que otras de carácter más general –es más fácil apreciar el arreglo de una acera que entender una política fiscal–. Por su cercanía y proximidad a la ciudadanía, las entidades públicas locales son capaces de establecer una comunicación más directa con las personas a las que gobiernan, resulta más fácil establecer un diálogo bidireccional entre la institución local y los habitantes de ese municipio. Esta capacidad de escucha, si se hace bien, facilita que las

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

prestaciones y servicios públicos se puedan personalizar y mejorar gracias al *feedback* que se recibe por parte de los usuarios finales.

Estas características específicas pueden facilitar en muchas ocasiones el trabajo en el área de comunicación, ya que se puede afinar mucho más la estrategia. Pero, para hacerlo, hay que saber analizar el entorno, escuchar a la ciudadanía, marcar objetivos estratégicos y elegir las herramientas adecuadas para difundir los mensajes.

Para ese trabajo diario, existen una serie de herramientas de planificación y seguimiento de la comunicación interna y externa. Lo ideal es trabajar siempre con un plan de comunicación, que recoja los objetivos, estrategias, herramientas y mensajes clave, así como una calendarización temporal de las acciones comunicativas. Y a partir de ahí, establecer una serie de indicadores o KPIs que sirvan para medir el trabajo realizado: número de impactos en medios de comunicación, alcance de las redes sociales, visitas a la página web, etc.

Desde la coordinación de la comunicación debe haber un trabajo consciente que garantice el cumplimiento de objetivos. Y un compromiso que implique revisar la estrategia cuando no está funcionando. Siempre se dice que, en comunicación, lo ideal es tener un plan estratégico lo suficientemente sólido como para poder revisarlo y flexibilizarlo si no está funcionando bien.

En el trabajo diario del gabinete de comunicación deberían cumplirse todas las tareas relacionadas con la comunicación estratégica. Lo ideal es hacerlo bajo el paraguas de un plan estratégico consensuado con la dirección institucional y los cargos públicos, cuyo cumplimiento se supervise en reuniones periódicas. La participación del equipo de comunicación en el diseño de cualquier acción de gobierno suele contribuir a que su difusión sea exitosa, ya que de esa manera se puede incluir la perspectiva comunicativa desde el inicio. A partir de ahí, los diferentes equipos deberían coordinarse con el objetivo de convertir en mensajes cualquier tipo de iniciativa, traduciéndolos y declinándolos para las diferentes herramientas, soportes y públicos objetivos.

Además del seguimiento de la actividad diaria, corresponde al gabinete de comunicación una tarea de fondo que tiene que ver con la formación continua, tanto

propia como ajena. Prestar atención a las nuevas tendencias en comunicación, estar al día de programas y herramientas, conocer bien la actualidad informativa y detectar posibles áreas mejorables para pulir con sus portavoces –por ejemplo, si alguien necesita acompañamiento o formación específica para hablar con medios de comunicación–.

Las relaciones entre los profesionales de la comunicación que forman parte del gabinete y los cargos políticos o institucionales con los que trabajan suelen ser complejas. Casi siempre se trata de cargos de confianza, ya que la comunicación es un área crítica en las instituciones. De ahí que, generalmente, los representantes públicos trabajen codo con codo con sus jefes o jefas de prensa, responsables de redes sociales, fotógrafas o cualquier otro profesional de la comunicación. El objetivo de estos profesionales ha de ser siempre cuidar la presencia pública de los portavoces de la institución, contribuir a una comunicación honesta y accesible y prevenir posibles crisis comunicativas.

Para eso, hay que establecer siempre unas reglas básicas en el trabajo diario, que pasen por el respeto mutuo, los derechos de las personas trabajadoras –derecho al descanso y a la desconexión, a veces complejos de conseguir en el ámbito institucional y comunicativo– y la confianza plena en las personas del equipo. Sin estas condiciones de partida, es muy difícil que un gabinete de comunicación funcione bien.

Esta confianza en el trabajo diario cobra especial relevancia en situaciones de crisis. De hecho, los planes de comunicación estratégica deberían incluir planes de comunicación de crisis que establezcan el gabinete de crisis que se crea en este tipo de situaciones. Es decir: quién y cómo toma las decisiones comunicativas, en base a qué elementos y con qué objetivos estratégicos. Si el gabinete de comunicación funciona bien, será mucho más sencillo salvar una crisis reputacional de cualquier tipo.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

6. CONCLUSIÓN: HACIA UNA COMUNICACIÓN LOCAL DE SERVICIO PÚBLICO

Como se ha visto a lo largo de estas líneas, la comunicación estratégica a nivel local es un pilar fundamental para la gobernanza de cualquier Ayuntamiento. Por eso, la creación de un gabinete de comunicación profesional no debe considerarse como un gasto extra, sino como una inversión esencial para optimizar recursos y garantizar una comunicación honesta, transparente y profesionalizada con la ciudadanía. La función de este gabinete está intrínsecamente ligada al derecho a la información y al principio de transparencia que debe regir a toda administración pública

Para lograr sus objetivos, el gabinete debe seleccionar estratégicamente sus herramientas, priorizando aquellas que sean más rentables para su contexto local y público objetivo. Esto incluye un equilibrio entre los canales digitales y los analógicos, dada la persistencia de la brecha digital en entornos locales. Del mismo modo, es crucial coordinar una comunicación interna organizada, fluida y bidireccional.

El éxito de la comunicación estratégica a nivel municipal depende de una clara diferenciación entre la comunicación institucional y la comunicación política. El gabinete debe centrarse en la primera (información al servicio de la ciudadanía), dejando los mensajes de carácter ideológico o partidista (ComPol) en manos de los equipos del partido. Un trabajo diario planificado, medible y basado en la confianza mutua entre profesionales y cargos públicos, no solo asegurará el cumplimiento de los objetivos, sino que también será la mejor herramienta de prevención y gestión de crisis reputacionales.

BIBLIOGRAFÍA

A) Artículos

LÓPEZ ACERA, Amalia. *10 claves de los nuevos gabinetes de comunicación*. 2018. Disponible en: https://amalialopezacera.com/10-claves-de-los-gabinetes-de-comunicacion/

MOYA HINIESTA, Fernando. *Los gabinetes de prensa en instituciones y empresas. Información vs. Relaciones Públicas*. Sevilla: Universidad de Sevilla, 2012.

B) Libros

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE LA COMUNICACIÓN (DIRCOM). *El Decálogo dircom: 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*. 2010. Disponible en: https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/03/decalogo-dircom.pdf

BAEZA, Eduardo. *Cómo crear una campaña electoral de éxito*. Madrid: Umelia, 2012.

EULAU, Heinz; ELDERSVELD, Samuel; JANOWITZ, Morris. *Political Behavior: A Reader in Theory and Research*. Nueva York: Free Press, 1956.

LAKOFF, George. *No pienses en un elefante*. Madrid: Ediciones Península, 2017.

LINARES, Ismael. *Cómo hablar en público*. Madrid: Planeta, 2017.

MAAREK, Philippe. *Marketing político y comunicación*. Buenos Aires: Paidós, 2009.

MATILLA, Kathy. *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación*. Barcelona: DIRCOM y UOC, 2017.

MORELLI, Silvina. *Comunicación política hoy*. Madrid: Ugerman, 2020.

QUIROGA, Lucía. *Manual de comunicación estratégica local*. Granada: CEMCI, 2025.

REY MORATÓ, Javier. *Comunicación política, internet y campañas electorales*. Madrid: Tecnos, 2008.

SADOWSKY, John; ROCHE, Loick. *Las siete reglas del storytelling*. Buenos Aires: Granica, 2014.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

¿CÓMO PUEDEN LOS AYUNTAMIENTOS AFRONTAR EL NUEVO ENTORNO DE TURBULENCIA? EL NUEVO PARADIGMA DE LA GOBERNANZA ROBUSTA COMO RESPUESTA

Carles RAMIÓ

Catedrático del Departamento de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Pompeu Fabra (Barcelona, España)

Miquel SALVADOR SERNA

Profesor Titular del Departamento de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Pompeu Fabra (Barcelona, España)

SUMARIO:

1. Introducción: la robustez como respuesta a la turbulencia
2. Un paradigma organizativo para afrontar la turbulencia: la gobernanza robusta
3. La gobernanza robusta y las estrategias para afrontar entornos de turbulencia
4. Las capacidades dinámicas para desplegar las estrategias de la gobernanza robusta
5. ¿qué puede aportar la gobernanza robusta a las administraciones públicas del futuro?
6. El impacto en la administración local: hacia un municipalismo robusto ante la turbulencia
7. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN: LA ROBUSTEZ COMO RESPUESTA A LA TURBULENCIA

Los entornos en los que operan las organizaciones públicas siempre se han caracterizado por elevados niveles de cambio, a menudo de mayor intensidad y velocidad de lo que las propias administraciones eran capaces de absorber y responder. La concatenación, cuando no superposición, de crisis sanitarias, medioambientales, sociales, económicas y políticas están configurando un nuevo escenario de turbulencia caracterizado por "situaciones donde los eventos, las demandas y los apoyos interactúan y cambian con alta variabilidad, inconsistencia, y por vías no esperadas y no predecibles" (ANSELL y TRONDAL, 2018, p. 43). Un entorno en el que las diversas

crisis cobran un carácter más estructural que meramente coyuntural y que exige replantear en profundidad las estrategias y las capacidades del sector público para afrontarlo.

Si inicialmente las respuestas desde el sector público se planteaban en términos de resiliencia, con la voluntad de restituir el equilibrio previo a la crisis, el nuevo escenario convierte en obsoletas este tipo de reacciones. Se plantea así trascender de respuestas puntuales, a menudo improvisadas, basadas en el tensionamiento puntual de determinados recursos y poco sostenibles por lo que implican a medio y largo plazo, y pasar a replantear las bases del modelo y apostar por un nuevo enfoque.

Precisamente en esta última línea, desde diversos aportes académicos surgen conceptos como robustez de las políticas (*policy robustness*) o robustez de la gobernanza (*governance robustness*) (CAPANO y TOTH, 2022; TRONDAL et al., 2021; y CAPANO y WOO, 2018). El término robustez, a diferencia del de resiliencia que se formulaba con carácter coyuntural, plantea la incorporación de estrategias más permanentes que combinan estabilidad y cambio para responder a los entornos caracterizados por la turbulencia (ELSTON y BEL, 2022; CAPANO y WOO, 2017; y DUIT, 2016).

Al caracterizar la robustez en el ámbito público, sobresale un rasgo distintivo: el equilibrio entre estabilidad y cambio. Según ANSELL et al. (2022, p. 8):

"(los) sistemas (…) robustos deben poder cambiar para preservar su funcionalidad frente a la turbulencia (la estabilidad requiere cambio); sin embargo, para hacerlo, deben proporcionar el andamiaje y la infraestructura que ayuden a respaldar y generar el cambio (el cambio requiere estabilidad)".

Así, cuando determinados países están inmersos en crisis sociales o económicas, resulta especialmente crítico mantener determinadas políticas de protección social a los colectivos más desfavorecidos o de impulso de la actividad productiva para paliar sus efectos. Pero debería plantearse la promoción de ambas políticas no replicando esquemas previos (como los mecanismos de prestación de servicios sociales o los

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

canales para llegar a los colectivos vulnerables), probablemente poco adaptados a las nuevas tensiones.

Por el contrario, deberían desplegar nuevas respuestas acordes con el escenario emergente (revisando las características de la nueva vulnerabilidad social y cómo sería mejor afrontarla de manera sostenible). Un replanteamiento que parte de la estabilidad en cuanto a las funcionalidades y metas de ambas políticas (proteger a los colectivos vulnerables y promocionar actividades productivas), respaldadas con la infraestructura institucional previa (a partir de conocimientos de las realidades concretas del entorno social y económico, y de los equipamientos y profesionales implicados), pero generando transformaciones que permitan optimizar sus resultados en el nuevo contexto (innovando en instrumentos pero también en contenidos de la protección social y del impulso a la economía productiva). Un elemento clave es evitar replantearlas pensando lograr un nuevo equilibrio estable a mediano y largo plazo, y, en cambio, reconocer que será necesario revisarlas, incorporando la propia idea de cambio dinámico en su configuración.

En esta acepción del concepto de robustez, la estabilidad no debe entenderse como rigidez sino como permanencia a lo largo del tiempo de una función u objetivo, más allá de los desafíos que se plantean a corto plazo. Pero el mantenimiento de esta función u objetivo es probable que no se dé en su forma original, sino que puede revisarse, ampliarse o redefinirse de acuerdo con las circunstancias cambiantes. Del mismo modo, el cambio no debe concebirse como meramente reactivo o incremental, con voluntad de restaurar la situación previa, sino con un carácter innovador y proactivo orientado a lograr una adaptación flexible que aprovecha las oportunidades de la turbulencia para revisar las dinámicas previas. En otros términos, la robustez se asocia con un carácter emprendedor que se orienta a explorar desarrollos no previstos a partir de la turbulencia (SCOGNAMIGLIO et al., 2022).

La cuestión clave a partir de esta nueva aproximación es hasta qué punto las organizaciones públicas están en condiciones de desplegar respuestas alineadas con la robustez tal y como se ha definido.

2. UN PARADIGMA ORGANIZATIVO PARA AFRONTAR LA TURBULENCIA: LA GOBERNANZA ROBUSTA

Para interpretar las estrategias y capacidades que las organizaciones públicas despliegan para afrontar las crisis resulta conveniente partir del modelo organizativo con el que operan. Resulta habitual que debido a la propia diversidad que caracteriza las administraciones públicas, estas operen con distintos paradigmas organizativos, con mayor o menor intensidad en diferentes áreas de actuación. Los más habituales, como el burocrático, el vinculado a la Nueva Gestión Pública o el de la gobernanza en red, presentan limitaciones en cuanto a su capacidad de respuesta ante entornos de turbulencia (BRUGUÉ, 2022; RAMIÓ y SALVADOR, 2005). En especial porque el argumento latente al surgimiento y desarrollo de estos paradigmas era transformar las organizaciones del sector público para responder a sucesivos nuevos entornos, caracterizados en cada caso con rasgos concretos y relativamente constantes y estables. Y precisamente el principal rasgo característico del nuevo entorno es la variabilidad.

Frente a estos precedentes, el paradigma de la gobernanza robusta plantea una relectura de diversas dimensiones clave de los paradigmas precedentes para ofrecer una nueva respuesta caracterizada por combinar estabilidad y cambio. Un equilibrio que pasa por plantear el mantenimiento de los rasgos estructurales que caracterizan las funciones del sector público, pero integrando en los mismos una capacidad de transformación continua que facilite su adaptación y mejora proactiva. Desde la gobernanza robusta se ponen en valor ciertos componentes estructurales del modelo burocrático por lo que aportan de estabilidad y base sólida sobre la que construir nuevas respuestas. Pero si en el modelo burocrático se afrontaba el cambio con ajustes de carácter incremental y reactivo (y tan solo se realizaban ajustes a gran escala cuando el desajuste con el entorno resulta inasumible), con la gobernanza robusta el cambio se contempla como un rasgo estructural ya incorporado desde el propio diseño de estructuras y procesos.

La integración de dicho cambio se planteaba también con fuerza desde el paradigma de la Nueva Gestión Pública, pero con un enfoque propio de soluciones

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

generadas desde el sector privado que marcan el modelo de relación con los actores del entorno, además de priorizar las variables económicas por encima de otro tipo de consideraciones. La gobernanza robusta plantea integrar ciertas herramientas propias de este referente, pero contextualizando su incorporación a las dinámicas propias del sector público y a las exigencias de un entorno de turbulencia.

Entre estas exigencias destaca la necesidad de implicar a los actores sociales para mejorar diagnósticos, identificar soluciones, diseñar respuestas y llevarlas a cabo. Para ello, el paradigma de la gobernanza en red plantea incorporar alrededor de determinados retos, a una pluralidad de actores, con dinámicas deliberativas orientadas a potenciar su implicación efectiva. Desde la gobernanza robusta se integra este tipo de dinámicas, pero se sitúa el énfasis no tan solo en la inclusión, la deliberación o la colaboración, sino en el cambio constante de dichos programas. Un entorno de turbulencia que requiere soluciones innovadoras a partir de una gobernanza capaz de adaptarse de forma continuada. Las soluciones robustas requieren de un análisis holístico; un conocimiento negociado; de la experimentación, revisión e innovación, y todo mientras se brindan servicios públicos básicos (ANSELL et al., 2022). Pero el desarrollo de estas dinámicas desde la gobernanza robusta parte también de un claro liderazgo desde el sector público.

La gobernanza robusta plantea un liderazgo capaz de implicar tanto a agentes internos, alineando las diferentes unidades de la organización, como a externos, implicando a los actores del entorno; pero con una orientación flexible que permita adaptarse al cambio sin que ello implique pérdida de credibilidad. Para ello resulta conveniente que este liderazgo cuente con diferentes fuentes de legitimación, como la asociada al proceso, es decir, a las dinámicas de implicación de los actores del entorno, pero también la asociada al seguimiento de las estructura y reglas formales que vienen a proteger determinados derechos de la ciudadanía (propias del modelo burocrático), y la asociada, por supuesto, a la propia obtención de resultados.

En definitiva, el paradigma de la gobernanza robusta plantea integrar la estabilidad y la flexibilidad, capitalizando los potenciales que ofrecen los paradigmas precedentes. Para ello se parte de la combinación de diferentes componentes (o

bricolage, en términos de CARSTENSEN et al., 2022), manteniendo determinados rasgos estructurales que incorporen flexibilidad (*structured flexibility*, en términos de TRONDAL, 2022), que permitan a las organizaciones públicas desplegar estrategias para afrontar entornos caracterizados por la turbulencia.

3. LA GOBERNANZA ROBUSTA Y LAS ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR ENTORNOS DE TURBULENCIA

Las respuestas que se ofrecen desde la gobernanza robusta a los entornos de turbulencia parten de una serie de principios como: (a) proactividad (para anticipar escenarios), (b) agilidad en las respuestas que se ofrecen tanto a corto como a medio plazo, (c) flexibilidad tanto para ajustar comportamientos como para reubicar recursos estratégicos, y (d) desarrollar un aprendizaje rápido de nuevos conocimientos que puedan aplicarse de forma inmediata a la situación que se afronta (CAPANO y TOTH, 2022).

El desarrollo de respuestas partiendo de estos principios se ha plasmado en una serie de estrategias, de acuerdo con HOWLETT y RAMESH (2022), CAPANO y TOTH (2022), CARSTENSEN et al. (2022), y ANSELL et al. (2021), entre las que se propone destacar las cinco siguientes:

- La integración entre una estrategia polivalente a medio y largo plazo con las tácticas a corto que han de facilitar su despliegue. Con ello se plantea la necesidad de identificar medidas para afrontar el impacto de la turbulencia a corto plazo, pero manteniendo el escenario-horizonte establecido como objetivo a medio y largo plazo, aunque con los ajustes derivados de los cambios que puedan vincularse a la transformación del entorno. Esta estrategia incluye la generación de usos diversos de las soluciones planteadas y de los resultados obtenidos, como sería, por ejemplo, la prestación de un servicio y la recopilación de datos sobre el mismo, que posteriormente pueden utilizarse para ofrecer prestaciones asociadas.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

- La escalabilidad, entendida como flexibilidad para movilizar y desmovilizar recursos, o reasignarlos atendiendo a las necesidades identificadas en cada momento, de forma ágil y alineada con los objetivos de la organización. La estrategia de escalabilidad puede incorporar recursos de la propia organización o de actores del entorno a los que se implica en el desarrollo de respuestas a la turbulencia.
- La experimentación, en referencia a la exploración y contraste de soluciones que puedan testearse, a modo de prototipos, generando conocimiento para configurar su diseño final y así afrontar los retos planteados. Atendiendo al reto temporal de la gobernanza robusta, las respuestas que se ofrecen a corto plazo para afrontar la turbulencia pueden considerarse también experimentos para una adaptación a medio y largo plazo. Entre las condiciones que pueden propiciar esta estrategia se destaca la existencia de instituciones que fomenten la deliberación, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje conjunto a partir de un equilibrio entre centralización y autonomía.
- La adaptabilidad de las normas, preservando la salvaguarda de valores y la estabilidad que aportan, pero evitando la rigidez y la demora en ofrecer nuevas respuestas que pueden implicar. Esta estrategia se orienta a desplegar una de las vertientes del equilibro entre estabilidad y cambio que caracteriza la gobernanza robusta. Para ello, se plantean opciones como desplegar sistemáticamente la evaluación continua de las reglas en busca de asegurar su validez y valor añadido, simplificando y actualizando el entramado normativo. Desde esta estrategia también se plantea fomentar la discrecionalidad de directivos y profesionales para interpretar las normas, pero siempre a partir de una adecuada comprensión de su propósito y de los valores que estas implican.
- El impulso de modelos de relación, tanto con actores internos como externos, a partir de una autonomía coordinada que se concreta en términos de una nueva distribución de competencias y funciones para propiciar el compromiso compartido. Con ello se busca facilitar la implicación de los

diferentes actores para generar propuestas innovadoras, pero también para mantener su involucración en las fases posteriores de adopción y seguimiento del resultado. Si bien la descentralización puede facilitar la generación de este tipo de respuestas, ello no garantiza su eventual difusión posterior. Por ello, esta estrategia plantea complementar la autonomía con la coordinación que, con cierto acompañamiento, permita identificar las respuestas que se consideren más adecuadas y extender su posterior adopción por el resto de actores implicados.

Las cinco estrategias presentadas permiten concretar cómo la gobernanza robusta plantea dar respuesta a los desafíos que implica una turbulencia en lugar de limitarse a enfrentarlos o a recuperarse de ellos.

El despliegue de estas estrategias, por otro lado, revela sus interconexiones, destacando su complementariedad y la necesidad de combinarlas de acuerdo con la realidad organizativa o la naturaleza de la turbulencia a afrontar.

4. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS PARA DESPLEGAR LAS ESTRATEGIAS DE LA GOBERNANZA ROBUSTA

El desarrollo del paradigma de la gobernanza robusta y las cinco estrategias destacadas requiere contar con una adecuada dotación de recursos. Recursos financieros, materiales y tecnológicos, pero sobre todo de personal, con profesionales preparados e implicados. Pero, aunque esta demanda es habitualmente muy necesaria, e inclusive imprescindible, el mero incremento de dotaciones presupuestarias o de plantilla de personal no garantiza su buen uso, en especial en contextos de crisis concatenadas que alteran los parámetros de referencia habituales de la gestión pública.

Por ello, se plantea centrar la atención en las capacidades institucionales, entendidas como las habilidades (de un gobierno o de una administración) para desempeñar las tareas de forma eficiente, eficaz y sostenida en el tiempo. Si la gobernanza robusta se caracteriza por combinar estabilidad y cambio, su traslación en el plano de las capacidades combina las necesarias para desarrollar los compromisos más

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

continuos y a largo plazo (como la prestación de determinados servicios o la creación de infraestructuras) con otras de carácter más dinámico que permitan afrontar los retos de un entorno impredecible.

Atendiendo al contexto de turbulencia que se plantea afrontar desde la gobernanza robusta, se propone centrar la atención en estas últimas, las denominadas capacidades dinámicas.

Las capacidades dinámicas se asocian a patrones regulares de resolución de problemas que permiten cambiar las formas de pensar y de actuar de las organizaciones públicas (KATTEL y TAKALA, 2021; PIENING, 2013). Estas capacidades se conciben como series de rutinas orientadas a repensar y reconfigurar recursos y competencias existentes, incorporando otras nuevas, para renovar las capacidades operativas y mejorar el desempeño de la organización pública (LUNA-REYES et al., 2020).

Atendiendo a la multidimensionalidad que las caracteriza, las capacidades dinámicas se articulan en diferentes categorías siguiendo una lógica de proceso, esto es, una secuencia interrelacionada de actividades a desplegar para su desarrollo. Según PANAGIOTOPOULOS et al. (2023), KATTEL (2022), TRIVELLATO et al. (2021), SALVADOR y RAMIÓ (2020), y AGUILAR VILLANUEVA (2020), la tipología más extendida, aunque con ligeros ajustes en sus denominaciones, diferencia procesos de:

- Análisis y aprendizaje, en referencia a las actividades asociadas a la analítica, asesoramiento y gestión de la información, además de las rutinas asociadas a los procesos de aprendizaje, valoración y evaluación de respuestas. Estas capacidades se vinculan a las habilidades para obtener, gestionar y utilizar datos y evidencias de diferente naturaleza para mejorar los procesos de decisión y el desarrollo de la actuación pública. Pero además de integrar la vertiente analítica, las capacidades de análisis y aprendizaje ponen el acento en las dinámicas y procesos que permiten sistematizar e integrar los resultados del análisis, no tan solo para apoyar la toma de decisiones sino para generar conocimiento organizativo para afrontar nuevos retos.

- Integración y coordinación, en referencia a los procesos orientados a generar consensos e implicación de los actores del entorno (interno y externo), para compartir información, habilidades y experiencias, pero también incrementar la legitimidad de las propuestas resultantes. Estas capacidades dinámicas se asocian al impulso y desarrollo de actividades en red, implicando actores internos y externos, incluyendo entre estos últimos desde las empresas a las entidades del sector social y a la propia ciudadanía. Una implicación que cubre tanto en la vertiente analítica de recopilar y compartir datos, información y conocimiento, como lo referente a la toma de decisiones e impulso de actividades que las desplieguen. En el desarrollo de estas capacidades dinámicas, y siguiendo la lógica de la gobernanza robusta, el sector público actúa como el "director de orquesta de la interacción en red y el aprendizaje mutuo" (CROSBY et al., 2017), estimulando la innovación, aumentando la capacidad operativa y fortaleciendo la legitimidad de la actuación pública asociada.
- Reconfiguración y transformación, en referencia a los procesos de rediseño e implementación de nuevos ajustes y orientaciones en la organización o en el área de políticas públicas. Con esta capacidad, se consigue incorporar nuevas rutinas a partir de la transformación de las dinámicas internas y externas, adquiriendo nuevos recursos o revisando y actualizando los existentes. Se vincula a efectividad para mejorar la articulación de los recursos necesarios para el desarrollo de la estrategia y los objetivos que la despliegan, incluyendo la transformación de la estructura orgánica, la gestión del presupuesto y de los recursos humanos, y la gestión de procesos organizativos asociados. Ante entornos de turbulencia, con estas capacidades dinámicas se priorizan las estructuras flexibles, las dinámicas de gestión por proyectos y, especialmente, la integración de estos cambios en las dinámicas de funcionamiento de la organización.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Las tres capacidades dinámicas presentadas, llamadas a facilitar la transformación de las capacidades institucionales con el paradigma de la gobernanza robusta, presentan claras interconexiones entre sí, configurando un modelo integrado.

Para impulsar el despliegue de estas capacidades dinámicas resultan críticos factores como el liderazgo político, el liderazgo gerencial y la creación de nuevos arreglos organizativos combinando los componentes de estructuras, procesos y, especialmente, recursos humanos, de acuerdo con KATTEL (2022) y GULLMARK (2021). Precisamente los equipos de profesionales que se adaptan a las nuevas capacidades y generan respuestas propias, adaptadas a la realidad y situación concreta de su organización, se revela como un factor crítico de la capacidad de la organización pública. Como apunta PANAGIOTOPOULOS:

"Los recursos humanos son esenciales para desarrollar, fomentar y renovar capacidades dinámicas cuando y según sea necesario. Esto significa que se necesitan recursos humanos en cantidad y calidad suficientes para ejercer capacidades dinámicas además de apoyar las capacidades operativas existentes" (2023, p. 13).

Para ello es necesario incidir en la cultura organizativa y los valores que la presiden, pero también en los procesos de gestión de recursos humanos y las dinámicas asociadas al desarrollo de la actividad. Y en ese camino surgen de nuevo las interacciones entre las capacidades dinámicas para potenciar el potencial de respuesta de la organización pública ante los retos de un entorno cada vez más variable y complejo.

5. ¿QUÉ PUEDE APORTAR LA GOBERNANZA ROBUSTA A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DEL FUTURO?

Las instituciones públicas son cada vez más débiles por la anemia de los sistemas democráticos que no logran asegurar el bienestar a la ciudadanía y que coquetean con tendencias políticas demagógicas y con relatos perversos de carácter populista. Pero las instituciones públicas también son débiles por el agotamiento y falta de modernización de las administraciones públicas en la provisión de servicios y en

ofrecer respuestas a nuevas necesidades de seguridad jurídica e institucional hacia los ciudadanos. Actualmente, la efectividad de la gestión pública está muy cuestionada socialmente. Lleva un tiempo que se ha estado gestando esta negativa sensación y la crisis del COVID-19 supuso un punto de inflexión, quizás de no retorno, de esta decepción con la manera de operar de nuestras administraciones públicas. Una parte de la ciudadanía se siente abandonada por las administraciones y está crispada y con actitudes beligerantes. Consideran, con razón o sin ella, que las administraciones públicas están caducas, que están ensimismadas y que carecen de las competencias y de la motivación para poder enfrentarse a los nuevos retos. La literatura académica en gestión pública también está preocupada por la falta de sintonía entre un entorno complejo y turbulento y unas administraciones públicas diseñadas para gestionar básicamente la certidumbre. Unas administraciones públicas con unos diseños mecánicos que van a ser incapaces de absorber la complejidad socioeconómica y tecnológica del presente y del futuro.

Las presiones que aconsejan diseñar un nuevo modelo de organización y gestión inteligente son tanto endógenas como exógenas. Pongamos algunos ejemplos:

- El incremento exponencial de la información por la vía de los datos tanto internos como externos. Hay que considerar que la función profunda de la administración pública reside en gestionar la información. La extracción, clasificación y homogenización de los datos es un elemento esencial de cara a la buena gestión, la planificación y avaluación de políticas y servicios públicos.
- La información y los datos por sí mismos no aportan valor sino existen capacidades institucionales de análisis de la información. Las capacidades analíticas y de aprendizaje de las administraciones públicas son todavía muy precarias.
- La gestión de las políticas y de los servicios públicos es cada vez más compleja al incorporarse nuevas exigencias derivadas de unas nuevas sensibilidades sociales y valores. Los principios de igualdad por razón de

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

género (extrapolable a otras dimensiones de la igualdad), la sostenibilidad medioambiental, la participación ciudadana, y la censura estricta de conductas internas de acoso laboral son nuevos ingredientes que hay que celebrar pero que generan una sobrevenida complejidad en las dinámicas tradicionales de la gestión pública. En muchos casos, estas nuevas tensiones producen un bloqueo de las capacidades institucionales para el desarrollo de las políticas y los servicios públicos. Hay que encajar estas nuevas sensibilidades en el modelo de gestión pública evitando el bloqueo en los procesos de toma de decisiones.

- La digitalización de la administración pública y los nuevos mecanismos de organización del trabajo público (por ejemplo, el teletrabajo) están alterando los mecanismos de relación entre la administración y la ciudadanía. Se detecta en el ambiente un excesivo optimismo con estos nuevos ingredientes que aparentemente permiten cuadrar el círculo: lograr una mayor calidad y confort en la atención a la ciudadanía y, en paralelo, mejorar las condiciones de trabajo de los empleados públicos. Aunque el momento actual puede considerase como de transición, los indicios provisionales es que la atención ciudadana no ha mejorado, sino que ha empeorado.

A modo de conclusión podemos afirmar que hay unanimidad tanto en los expertos académicos como en el grueso de los empleados públicos más cualificados en cuáles son las principales disfunciones y debilidades de las administraciones públicas. También hay un total acuerdo en que estas deben transformarse de una manera radical. En cambio, existe un gran desconcierto y confusión sobre cómo tienen que transmutar en el marco de un entorno y un contexto tan complejo y afiliado con entusiasmo a las sorpresas y a los sobresaltos.

El nuevo paradigma de la gobernanza robusta, diseñado todavía de manera incipiente por la literatura especializada, intenta dar respuesta a estas nuevas exigencias y contingencias. Literatura, como se ha dicho, alumbrada al calor del análisis de los problemas, dificultades y aciertos de la respuesta pública ante la crisis del COVID-19. Como es preceptivo en el dibujo de un nuevo modelo de gestión, este no parte de cero

ni articula propuestas normativas sobre el vacío, sino que se sustenta en un análisis, un repaso sólido, crítico, pero también constructivo, de los anteriores modelos por los que han ido transitando las administraciones públicas durante las últimas décadas (burocrático, gerencial de la mano de la Nueva Gestión Pública y gobernanza en red). Presenta una crítica constructiva de los mismos rechazando las obsolescencias de estos modelos y ponderando el valor que pueden seguir aportando de cara al futuro. Pero la novedad que aporta la gobernanza robusta es la de edificar un nuevo modelo de gestión que sea permeable a un cambio constante, a incorporar sistemas estructurales de aprendizaje organizativo, a poseer mayores capacidades estratégicas acompañadas por un modelo organizativo mucho más flexible y contingente. No desdeña las virtudes del acervo administrativo que aporta estabilidad que es un ingrediente ineludible para lograr seguridad jurídica e institucional y para asegurar la gestión eficaz y eficiente de las políticas y servicios públicos de carácter estructural. Pero la estabilidad debe ir ineludiblemente acompañada de la capacidad de cambio y de transformación. Recientemente la más diversa literatura ya advertía sobre la necesidad de generar un nuevo modelo organizativo que combinara la estabilidad con el cambio: organizaciones ambidiestras (MARCET, 2021), organizaciones que saben, organizaciones que aprenden (BRUGUÉ, 2022), gobernanza social e inteligente (RAMIÓ y SALVADOR, 2019), el burócrata disruptivo (VELÁZQUEZ, 2021), burocracia inteligente (RAMIÓ, 2022), gobernanza: para un cambio en la administración pública (VELÁZQUEZ, 2023).

En este proceso hay que hacer una mención especial a la vinculación entre el paradigma de la gobernanza y el modelo de administración pública inteligente. Consideramos que son dos planteamientos complementarios: para lograr una efectiva gobernanza robusta es imprescindible potenciar la inteligencia institucional. Las administraciones públicas se han convertido fundamentalmente en organizaciones que manejan cantidades ingentes de información tanto a nivel interno como externo. Pero manejar información no implica necesariamente saber gestionar y dominarla en su selección estratégica, en las técnicas de extracción y en los mecanismos de catalogación y sistematización; todo ello vinculado a la necesidad de incrementar las capacidades institucionales en la gobernanza de datos. Toda esta información, bien gestionada por

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

especialistas en la materia, ofrece unas posibilidades exponenciales de mejora y transformación de las políticas y servicios públicos y, también, debería fomentar una constante evolución del modelo de gestión. La información aporta tanto estabilidad como, en especial, la apertura hacia nuevos escenarios de cambio bien fundamentados en datos y evidencias empíricas.

Para que ello sea posible, es necesario que las administraciones públicas también refuercen, extiendan y profundicen sus capacidades de análisis y aprendizaje (ya contempladas en el referente de la gobernanza robusta). La información sólida bien analizada representa inteligencia institucional. Pero también es necesario desplegar esta inteligencia implicando a los diferentes actores internos y externos (con las capacidades de integración y coordinación) y avanzar en un cambio real en las organizaciones públicas (con las capacidades de reconfiguración y transformación). Llevamos tiempo proponiendo estrategias, tanto de carácter conceptual como más concretas, para fomentar la inteligencia institucional y sus derivadas, según RAMIÓ (2022) y SALVADOR y RAMIÓ (2020), y consideramos que la implantación del modelo de gobernanza robusta puede ejercer de importante catalizador para consolidar de manera más focalizada y resolutiva estas nuevas destrezas organizativas.

6 EL IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL: HACIA UN MUNICIPALISMO ROBUSTO ANTE LA TURBULENCIA

Si bien el marco teórico de la gobernanza robusta y las capacidades dinámicas resulta aplicable al conjunto del sector público, es en la administración local donde estas tensiones se manifiestan con mayor crudeza. Los Ayuntamientos españoles constituyen la "zona cero" de la turbulencia. Al ser la administración de proximidad, carecen del colchón de distancia que poseen los niveles estatales o autonómicos; cuando la crisis estalla —ya sea una pandemia, una emergencia climática o una crisis de cohesión social—, el impacto en la ventanilla municipal es inmediato y sin filtros.

Por tanto, el tránsito de una lógica de estabilidad (o meramente de resiliencia) a una de robustez no es un ejercicio intelectual para el ámbito local, sino un imperativo de supervivencia institucional. A continuación, analizamos cómo se declinan las

capacidades dinámicas en la realidad municipal española y los retos específicos que afrontan los gobiernos locales para evitar la irrelevancia.

6.1. La trampa de la resiliencia en el ámbito local

Tradicionalmente, el municipalismo ha hecho gala de una enorme capacidad de resiliencia. Ante crisis financieras o desastres naturales, los Ayuntamientos han tendido a absorber el golpe, apretarse el cinturón y trabajar para "volver a la normalidad". Sin embargo, bajo el nuevo paradigma de turbulencia estructural que hemos descrito, la resiliencia se revela insuficiente e incluso contraproducente.

El problema de la resiliencia en un Ayuntamiento es que asume que el estado anterior a la crisis era el óptimo. Si un consistorio dedica sus esfuerzos a recuperar la "normalidad" de 2019 en un entorno de 2025, estará gestionando una organización obsoleta para una sociedad que ha mutado. La robustez, por el contrario, exige a los líderes locales mantener la integridad de los valores públicos (equidad, servicio, transparencia) mientras aceptan que las estructuras organizativas, los perfiles profesionales y los modelos de prestación de servicios deben cambiar radicalmente para adaptarse a un entorno que no va a volver a estabilizarse.

6.2. Despliegue de capacidades dinámicas en los Ayuntamientos

La aplicación del modelo de las tres capacidades dinámicas (*sensing*, *seizing*, *transforming*) en la administración local española se enfrenta a barreras estructurales muy específicas que requieren un análisis pormenorizado.

A) Capacidad de exploración (*Sensing*): Del "olfato de calle" a la gobernanza del dato

Históricamente, la capacidad de detección de problemas en los Ayuntamientos se ha basado en la intuición política y en la proximidad física (el concejal que pisa la calle, la asociación de vecinos que presenta una queja). Este mecanismo analógico, aunque necesario, es hoy insuficiente para captar la complejidad de los problemas emergentes.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Un Ayuntamiento robusto debe industrializar su capacidad de *sensing*. Esto implica superar la retórica de la *Smart City* —a menudo centrada en sensores físicos y *gadgets* tecnológicos— para avanzar hacia una verdadera inteligencia institucional. El reto aquí es la fragmentación: los Ayuntamientos españoles son silos de información. La Policía Local, los Servicios Sociales, Urbanismo y Tributos poseen datos vitales que, cruzados, permitirían anticipar situaciones de vulnerabilidad o deterioro urbano, pero que rara vez se integran.

La capacidad de exploración exige, por tanto, invertir en perfiles analíticos (científicos de datos, sociólogos urbanos) que hoy brillan por su ausencia en las Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT), diseñadas para una realidad administrativa del siglo XX. Sin esta capacidad de "sentir" el entorno mediante datos, la política local seguirá siendo reactiva, llegando siempre tarde a los problemas de la ciudadanía.

B) Capacidad de movilización (*Seizing*): La rigidez de los recursos humanos

Una vez detectada una amenaza u oportunidad, el Ayuntamiento debe ser capaz de reasignar recursos. Aquí es donde el modelo municipal actual colisiona frontalmente con el marco normativo y cultural. La rigidez del empleo público local es la antítesis de la capacidad de *seizing*.

Si un Ayuntamiento identifica la necesidad urgente de lanzar un programa de atención a la soledad no deseada o de ciberseguridad, los procedimientos administrativos de contratación y la estructura pétrea de las RPT impiden una respuesta ágil. La robustez requiere romper estas costuras. Necesitamos mecanismos que permitan la creación de "grupos de tarea" (*task forces*) transversales, donde empleados de diferentes áreas puedan ser movilizados temporalmente a proyectos estratégicos sin trabas burocráticas.

Asimismo, la capacidad de movilización implica repensar la colaboración público-privada. En un entorno turbulento, el Ayuntamiento no puede pretender poseer internamente todos los recursos necesarios. Debe actuar como una plataforma que orquesta recursos de la sociedad civil, el tercer sector y la empresa privada, pero

manteniendo siempre el pilotaje público y la responsabilidad última de los resultados, evitando la captura del regulador.

C) Capacidad de transformación (*Transforming*): Liderazgo y aprendizaje

La capacidad de reconfigurar la base de recursos depende, en última instancia, del liderazgo. En el ámbito local, observamos un déficit de liderazgo directivo profesional. La figura del habilitado nacional (Secretario, Interventor), esencial para la garantía jurídica, a menudo ha derivado en un rol de bloqueo ante la innovación (*gatekeeper*), priorizando el cumplimiento formal del procedimiento sobre la consecución del valor público.

Transformar un Ayuntamiento implica gestionar el conocimiento en un momento crítico de relevo generacional. La jubilación masiva de empleados públicos locales supone una amenaza de pérdida de memoria institucional, pero también una ventana de oportunidad única para incorporar nuevos perfiles digitales y estratégicos, siempre que los procesos de selección dejen de ser memorísticos y pasen a evaluar competencias.

6.3. El dilema del ambidextrismo municipal

Quizás el mayor desafío para aplicar la gobernanza robusta en el nivel local sea la exigencia de ambidextrismo organizativo. A diferencia de otros niveles de gobierno que pueden centrarse en la planificación legislativa, el Ayuntamiento no puede detener su maquinaria operativa.

El gestor local vive en la tensión constante entre la explotación (el día a día: recoger la basura, pagar nóminas, mantener el alumbrado, tramitar licencias) y la exploración (diseñar la ciudad del futuro, innovar en servicios, adaptarse al cambio climático).

El riesgo es que la urgencia de la explotación devore a la exploración. La turbulencia diaria empuja a los alcaldes y técnicos a convertirse en "apagafuegos", posponiendo indefinidamente la adaptación estratégica. Un Ayuntamiento que solo explota eficientemente sus competencias actuales acabará siendo irrelevante a medio

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

plazo; pero uno que solo explora sin garantizar los servicios básicos perderá su legitimidad inmediata.

La solución pasa por crear estructuras duales o espacios protegidos de innovación dentro de la propia organización municipal, que operen con lógicas distintas a la burocracia de ventanilla, pero que estén conectadas con ella para transferir las innovaciones a la operativa diaria.

6.4. Conclusiones: La inacción como riesgo existencial

El análisis realizado en este documento nos lleva a una conclusión inquietante para el municipalismo español: las estructuras y dinámicas que garantizaron la estabilidad y el crecimiento de los servicios locales durante los últimos cuarenta años están agotadas. No sirven para navegar en la turbulencia estructural.

La insistencia en procedimientos garantistas burocráticos, que en entornos estables aportaban seguridad jurídica, se convierte en entornos turbulentos en una fuente de inseguridad material, al impedir que la administración llegue a tiempo para resolver los problemas de los ciudadanos.

La adopción de un modelo de gobernanza robusta no es, por tanto, una opción estética de modernización. Es la única vía para preservar la legitimidad democrática de la institución más cercana al ciudadano. Si los Ayuntamientos no desarrollan estas capacidades dinámicas de detección, movilización y transformación, corren el riesgo de quedar relegados a una posición ceremonial, mientras los verdaderos problemas públicos son abordados (o no) por otros actores globales o privados, sin el mandato democrático ni los valores de equidad que encarna la administración local.

Innovar en la gestión pública local ya no es una aspiración de excelencia; es, sencillamente, el requisito mínimo para no desaparecer en la irrelevancia.

7. BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR VILLANUEVA, L. *Gestión del conocimiento en el sector público*. Amazon Libros, 2020.

ANSELL, C., SØRENSEN, E. & TORFING, J. "Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses". *Public Administration*, vol. 101, n.º 1, 2022, pp. 3-22.

ANSELL, C., SØRENSEN, E. & TORFING, J. "The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems". *Public Management Review*, vol. 23, n.º 7, 2021, pp. 949-960.

ANSELL, C. & TRONDAL, J. "Governing turbulence: an organizational-institutional agenda". *Perspectives on Public Management and Governance*, vol. 1, n.º 1, 2018, pp. 43-57.

BRUGUÉ, Q. *Organizaciones que saben, organizaciones que aprenden*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2022.

CAPANO, G. & TOTH, F. "Thinking outside the box, improvisation, and fast learning: Designing policy robustness to deal with what cannot be foreseen". *Public Administration*, vol. 101, n.º 1, 2022, pp. 90-105.

CAPANO, G. & WOO, J. J. "Designing policy robustness: outputs and processes". *Policy and Society*, vol. 37, n.º 4, 2018, pp. 422-440.

CAPANO, G. & WOO, J. J. "Resilience and robustness in policy design: a critical appraisal". *Policy Sciences*, vol. 50, 2017, pp. 399-426.

CARSTENSEN, M. B., SØRENSEN, E. & TORFING, J. "Why we need bricoleurs to foster robust governance solutions in turbulent times". *Public Administration*, vol. 101, n.º 1, 2022, pp. 36-52.

CROSBY, B. C., HART, P. & TORFING, J. "Public Value Creation through Collaborative Innovation". *Public Management Review*, vol. 19, n.º 5, 2017, pp. 655–669.

DUIT, A. "Resilience thinking: lessons for public administration". *Public Administration*, vol. 94, n.º 2, 2016, pp. 364-380.

ELSTON, T. & BEL, G. "Does inter-municipal collaboration improve public service resilience? Evidence from local authorities in England". *Public Management Review*, vol. 25, n.º 4, 2022, pp. 734-761.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

GULLMARK, P. "Do all roads lead to innovativeness? A study of public sector organizations' innovation capabilities". *The American Review of Public Administration*, vol. 51, n.º 7, 2021, pp. 509-525.

HOWLETT, M. & RAMESH, M. "Designing for adaptation: static and dynamic robustness in policy-making". *Public Administration*, vol. 101, n.º 1, 2022, pp. 23-35.

KATTEL, R. & TAKALA, V. *Dynamic capabilities in the public sector: The case of the UK's Government Digital Service*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2021/01), 2021.

KATTEL, R. *Dynamic capabilities of the public sector: Towards a new synthesis*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2022/07), 2022.

LUNA-REYES, L., JUIZ, C., GUTIÉRREZ-MARTÍNEZ, I. & BERNARD DUHAMEL, F. "Exploring the relationships between dynamic capabilities and IT governance: Implications for local governments". *Transforming Government: People, Process and Policy*, vol. 14, n.º 2, 2020, pp. 149-169.

MARCET, X. *Crecer haciendo crecer. El secreto de las empresas constantes*. Barcelona: Plataforma Editorial, 2021.

PANAGIOTOPOULOS, P., PROTOGEROU, A. & CALOGHIROU, Y. "Dynamic capabilities and ICT utilization in public organizations: An empirical testing in local government". *Long Range Planning*, vol. 56, n.º 1, 2023, pp. 102-251.

PIENING, E. P. "Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda". *Public Management Review*, vol. 15, n.º 2, 2013, pp. 209-245.

RAMIÓ, C. *Burocracia inteligente. Guía para transformar la Administración pública*. Madrid: Catarata, 2022.

RAMIÓ, C. & SALVADOR, M. *Gobernanza social e inteligente. Una nueva organización para el Ayuntamiento de Barcelona*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 2019.

RAMIÓ, C. & SALVADOR, M. *Instituciones y nueva gestión pública en América Latina*. Barcelona: Fundació CIDOB, 2005.

SALVADOR, M. & RAMIÓ, C. "Capacidades analíticas y gobernanza de datos en la Administración pública como paso previo a la introducción de la Inteligencia Artificial". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n.º 77, 2020, pp. 5-36.

SCOGNAMIGLIO, F., SANCINO, A., CALO, F., JACKLIN-JARVIS, C. & REES, J. "The public sector and co-creation in turbulent times: A systematic literature review on robust governance in the COVID-19 emergency". *Public Administration*, vol. 101, n.º 1, 2022, pp. 53-70.

TRIVELLATO, B., MARTINI, M. & CAVENAGO, D. "How do organizational capabilities sustain continuous innovation in a public setting?" *The American Review of Public Administration*, vol. 51, n.º 1, 2021, pp. 57-71.

TRONDAL, J. "'Let's organize': The organizational basis for stable public governance". *Public Administration*, vol. 101, n.º 1, 2022, pp. 201-220.

TRONDAL, J., HASLERUD, G. & KÜHN, N. "The robustness of national agency governance in integrated administrative systems". *Public Administration Review*, vol. 81, n.º 1, 2021, pp. 121-136.

VELÁZQUEZ, F. *El burócrata disruptivo. Para comprender la administración pública*. Caracas: CLAD, 2021.

VELÁZQUEZ, F. *Gobernanza iberoamericana: para un cambio en la administración pública*. Caracas: CLAD, 2023.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Trabajos de Evaluación

Revista digital CEMCI

Número 69/2026

LA GESTIÓN PÚBLICA DE LOS SERVICIOS SOCIALES EN LA EXCMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GRANADA. ANÁLISIS BÁSICO Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN.

Ismael GÁMEZ CRUZ

Director General de Bienestar Social. Excma. Diputación Provincial de Granada

Trabajo de evaluación presentado para obtener el Diploma de especialización en gestión pública local. CEMCI.

SUMARIO:

1. Introducción

2. Diagnóstico y reflexiones básicas sobre la gestión pública de los servicios sociales en la Excma. Diputación Provincial de Granada

2.1. Estructura u organización en la que se insertan los servicios sociales

2.2. Medios y recursos disponibles.

2.2.1. Medios económico-financieros

2.2.2. Medios personales/humanos (capital social)

2.3. Ámbito material de actuación: contenido de la actividad desarrollada desde la Delegación de Bienestar Social y Familia.

2.4. Situación del funcionamiento de la organización.

3. Propuestas de actuación para la mejora de la gestión pública de los servicios sociales en la Excma. Diputación Provincial De Granada

3.1. Propuestas para "Corregir las debilidades"

3.2. Propuestas para "Afrontar las amenazas"

3.3. Propuestas para "Mantener las fortalezas"

3.4. Propuestas para "Explotar las oportunidades"

4. Conclusiones

5. Bibliografía

"La cultura se come a la estrategia para desayunar" (P. Drucker)

1. INTRODUCCIÓN

Identificados como uno de los pilares del Estado del Bienestar, los servicios sociales constituyen uno de los ámbitos de actuación de las Administraciones Públicas con mayor intensidad, tanto cuantitativa como cualitativa. Son un elemento consustancial al Estado Social y, por ende, al Estado en sí; pues éste no se entiende sin lo que C. Schmitt denominó como fórmulas constitucionales fundamentales (Estado Social, Democrático y de Derecho). Es decir, el Estado hoy sólo es susceptible de denominarse Estado (como estructura político-jurídica por excelencia) si da cobertura a la fórmula social, entre otras cosas, mediante la garantía de la prestación de los servicios sociales.

A pesar de la referida relevancia existencial, a la que se le suma aquella politológica y económica derivada de representar un ámbito de intervención pública que, según los paradigmas keynesianos, contribuye directamente a la prosperidad y estabilidad política y económica de las naciones; sucede que los servicios sociales constituyen uno de esos grandes ámbitos materiales de actividad administrativa que, como el urbanismo o la vivienda, siguen sin identificarse claramente tanto por la ciudadanía como por los profesionales del derecho y de la gestión pública. Entre las numerosas razones que dificultan su desconocimiento se encuentran la ausencia de unos antecedentes históricos y teóricos plenamente consensuados, su vinculación a un Estado del Bienestar que, per se, carece de unas características unívocas, el complejo y fragmentado marco normativo que los regula, su intrincado marco competencial, su configuración como derechos (fundamentales o no) y/o meros principios, o su casi infinita forma de prestación por parte de las Administraciones Públicas (multiplicidad de prestaciones económicas o servicios que se desarrollan de forma directa e indirecta) en un intento de responder a las demandas de una

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

estructura social profundamente alterada y en constante evolución, si se compara con aquella que dio origen al Estado del Bienestar del siglo XX.

Teniendo en cuenta lo anterior, y a partir de lo observado tras la asunción de la Dirección General de Bienestar Social en la Excma. Diputación Provincial de Granada, si bien con datos objetivos actualizados a la fecha de su publicación, el objeto del presente trabajo de evaluación es el siguiente:

- Ofrecer una visión práctica, concreta y de sencilla comprensión, acerca de la configuración y la gestión de los servicios sociales en la Excma. Diputación Provincial de Granada, analizando y reflexionando sobre sus debilidades y fortalezas, para aquellos que deseen acercarse a esta realidad.
- Aclarar las cuestiones competenciales de la provincia que intervienen en materia de servicios sociales.
- Aportar una herramienta rápida de análisis del estado de la gestión pública en cualquier ámbito de actuación basada en los esquemas DAFO y CAME, la definición de parámetros de buena gestión pública y el establecimiento de "*enablers*" de la gobernanza o de la innovación/transformación pública.
- Plantear propuestas de actuación concretas con relación al modo en que la gestión pública de los servicios sociales podría mejorar; de forma que pueda servir como base o punto de partida para un futuro plan estratégico.

2. DIAGNÓSTICO Y REFLEXIONES BÁSICAS SOBRE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LOS SERVICIOS SOCIALES EN LA EXCMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GRANADA

Los servicios sociales son una materia no atribuida expresamente en la Constitución Española al Estado y sobre la cual la Comunidad Autónoma de Andalucía ejerce competencias exclusivas en virtud de lo previsto en el artículo 61 de su Estatuto de Autonomía. Regulados legislativamente por la Ley 9/2016, de 27

de diciembre, de Servicios Sociales de Andalucía (en adelante LSSA) y teniendo en cuenta el marco competencial derivado de la normativa de régimen local aplicable a las entidades locales andaluzas; la gestión pública de los servicios sociales en las Diputaciones Provinciales de Andalucía se identifica fundamentalmente, salvo algunas excepciones, con una labor de asistencia en la prestación y gestión de los mismos por sus legítimos competentes, que son los municipios.

En este apartado se desea proporcionar una visión de cuál es el estado actual de la gestión pública de los servicios sociales en la Excma. Diputación Provincial de Granada (en adelante "la Diputación"), mediante un análisis de carácter muy elemental y las reflexiones, también básicas, que en torno a este puedan ir aparejadas.

Si bien es cierto que la literatura está repleta de reflexiones en torno al concepto de "gestión pública" y al contenido del mismo; el análisis que aquí se expone se realiza desde un esquema de elaboración propia que atiende al examen de los cuatro grandes elementos que considero descriptivos o integrantes de cualquier modelo de gestión pública:

2.1. Estructura u organización en la que se insertan los servicios sociales

La Diputación Provincial de Granada asiste (que no presta[1]) a los municipios en la prestación y gestión de los servicios sociales comunitarios desde la Delegación de Bienestar Social y Familia (en adelante "la Delegación"); siendo ésta una Delegación más de las restantes que forman parte de la estructura organizativa más amplia de la Diputación Provincial. Esta Delegación, que vendría a equivaler a las genéricas concejalías municipales, Consejerías autonómicas o Departamentos Ministeriales de la Administración General del Estado, se organiza internamente en una estructura no declarada institucionalmente, si bien esbozada y asumida de forma difusa por el colectivo integrado en la misma. En un esfuerzo destinado a

[1] La prestación y gestión de los servicios sociales comunitarios es una competencia propia municipal ex. artículo 92.2 c) de la Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía; artículo 9.3 de la Ley 5/2010, de 11 de junio, de autonomía local de Andalucía y artículo 51.3 y 4 de la LSSA.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

identificarla y concretarla, se puede acudir a los instrumentos organizativos de la misma, que se encuentran desactualizados (no adaptados a los cambios producidos de facto) y diseñados de forma poco intuitiva y transparente. Estos instrumentos son la Relación de Puestos de Trabajo (RPT)[2] y el organigrama de la Delegación[3], de cuyo análisis conjunto con la praxis diaria, puede inferirse la existencia de una estructura vertical totalmente dependiente de la Dirección General de Bienestar Social a través de una única unidad administrativa (servicio de servicios sociales comunitarios) sin funciones definidas y en el que se integran diversas subunidades administrativas (secciones) encargadas de ciertas materias sectoriales y en las que conviven personal técnico y administrativo.

A través de la citada estructura, la Delegación despliega su actividad sobre un ámbito territorial integrado, salvo en el caso de políticas, programas y servicios excepcionales, por las Entidades Locales territoriales granadinas de menos de 20.000 habitantes. Esta circunstancia hace que la estructura, a pesar de ser única, se componga de dos grandes organizaciones diferenciadas en ubicación y funciones:

- Por un lado, una organización compuesta por una serie de unidades administrativas ubicadas en la sede provincial localizada en la capital de la provincia que, sin perjuicio de no tener funciones acotadas en los instrumentos organizativos, se dedican mayormente a coordinar, supervisar y asistir de forma centralizada la actividad técnico-administrativa de los servicios sociales prestados en el territorio provincial y a diseñar los programas y acciones sociales a implementar.
- Por otro lado, una organización compuesta por una serie de unidades administrativas dispersas a lo largo del territorio provincial en las que se prestan de forma inmediata los servicios sociales por parte de los profesionales. En la Diputación de Granada, tal y como se detalla en el

[2] https://www.dipgra.es/export/sites/diputaciongranada/diputacion/delegaciones/transparencia-recursos-humanos-y-administracion-electronica/.galleries/DIPUTACION-Delegaciones-Recursos-Humanos-Relacion-de-Puestos-de-Trabajo/Relacion-de-Puestos-de-Trabajo.pdf
[3] https://www.dipgra.es/export/sites/diputaciongranada/diputacion/delegaciones/transparencia-recursos-humanos-y-administracion-electronica/.galleries/DIPUTACION-Delegaciones-Galerias-Documentos/ORGANIGRAMA.pdf

apartado 2.3 del documento, estas unidades coinciden con los distintos centros y puntos asistenciales en los que se prestan servicios sociales, que son fundamentalmente:

- Los "Centros de Servicios Sociales Comunitarios" (en adelante "CSSC") ubicados en cada una de las Zonas Básicas de Servicios Sociales (en adelante "ZBSS"), que se dividen, a su vez, en Unidades de Trabajo Social (UTS) y Puntos de Información.[4]
- El Centro Provincial de Drogodependencias y Adicciones, del que a su vez dependen diversos Centros de Tratamiento Ambulatorio.[5]

Todas estas unidades no suponen una estructura distinta a la de la Delegación, ni tienen naturaleza de servicios periféricos, ni tampoco se erigen sobre la base de técnicas de traslación competencial como la descentralización o la desconcentración; de modo que son meras extensiones de la Diputación Provincial de Granada en todo el territorio provincial.

Además, los CSSC tienen la peculiaridad de ser la única unidad organizativa de la Delegación ajena a la libre potestad de autoorganización de las entidades locales, al estar su estructura u organización mínima dispuesta por la LSSA. En efecto, son los artículos 29 y siguientes de la citada norma los que determinan la necesaria existencia de, al menos, uno de estos centros en cada ZBSS, que estará compuesto, como mínimo, por un "equipo básico de servicios sociales comunitarios" dotado con personal técnico y administrativo y estructurado en una dirección y por un resto de profesionales acordes a una ratio mínima compuesta, al menos, por un trabajador/a social, un educador/a social y un psicólogo/a. Esta composición mínima, siempre que se respete, puede variar en función de las situaciones concretas que afecten a cada centro, entre las que suelen encontrarse aquellas que hacen que existan otros perfiles profesionales aparte de los citados por el tipo de programas o proyectos que se ejecuten desde

[4] https://www.dipgra.es/servicios/apoyo-social/servicios-sociales/red-provincial-de-servicios-sociales-comunitarios/
[5] https://www.dipgra.es/servicios/apoyo-social/drogodependencias-y-adicciones-spda/donde-estamos/

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

el centro o por la existencia de personal propio de las entidades locales que presten los servicios sociales comunitarios.

Inferida la estructura existente a partir de lo mencionado anteriormente; una reflexión y un diagnóstico preliminar hace indicar que la organización derivada de esta no ha sido fruto de un proceso de reflexión ni planificación previa vinculada a un análisis que identifique las debilidades y los objetivos organizativos que debieran resolverse y hacia los que avanzar; siendo consecuencia más bien de la introducción reactiva de cambios progresivos vía modificación de RPT, uso de mecanismos provisionales de provisión de puestos de trabajo y reparto informal y/o alegal de tareas, y basados en el intento improvisado de sortear problemáticas emergentes mediante una agudización de la verticalidad de la estructura que permita, a su vez, intensificar un modelo de gestión existente de tendencia up-down (de arriba abajo), dotado de un protagonismo de las potestades de control y mando características de las jerarquías férreamente centralizadas y de una dependencia excesiva de determinados puestos de trabajo desempeñados, además, por personas concretas.

Los rasgos de este modelo organizacional llevan aparejada la pérdida de autonomía e inteligencia organizacional y la dependencia personalista de la gestión; lo cual a su vez genera bloqueos en los aspectos más básicos de la gestión cuando fallan esos elementos, así como un ambiente laboral tendente a la incertidumbre, a una débil legitimidad decisoria, a la desafección profesional y a una baja motivación laboral.

Por otro lado, los datos indican que la confección progresiva del organigrama ha obedecido a una tendencia consistente en otorgar preferencia a los puestos de la Escala de Administración Especial de la Administración Local sobre aquellos encuadrados en la Escala de Administración General; de forma que se hecho orbitar a toda la organización en torno a los programas o proyectos que se desarrollan y no a la inversa; que implicaría, en primer lugar, la consolidación de una estructura administrativa sólida y capacitada para, en segundo lugar, adaptar los programas o proyectos a esa estructura como elemento determinante de la viabilidad de la ejecución de los mismos. Sólo así se justifica, por ejemplo, que exista un único

servicio (el servicio de Servicios Sociales Comunitarios) que aglutine a la vez todo el control y coordinación de ámbitos materiales de actuación tan distintos como son el de programas de servicios sociales comunitarios y el de administración y gestión presupuestaria de los mismos.

Por último, también cabe deducir de lo observado, que en la construcción de la estructura ha influido decisivamente la tendencia de utilizar los instrumentos de organización de personal para instrumentar concretos impulsos a las oportunidades de carrera profesional, independientemente de su conveniencia o no y sin tener en cuenta su utilidad real y encaje holístico en la estructura.

2.2. Medios y recursos existentes

A continuación, se da cuenta brevemente de los medios con los que cuenta la Delegación para la gestión pública de los servicios sociales, divididos en dos grandes categorías:

2.2.1. Medios económico-financieros

Los medios económicos de los que dispone la Delegación se pueden analizar mediante la observancia del presupuesto, cuya versión vigente aplicable al ejercicio presupuestario de 2026 fue aprobada definitivamente, mediante anuncio en BOP de Granada Nº 248, de fecha de 30 de diciembre de 2025.

Sin perjuicio de lo recogido en el estado de ingresos del presupuesto y dado que para este sólo se prevé la clasificación económica y no orgánica, no resulta posible identificar los ingresos destinados a los centros gestores de la Delegación de Bienestar y Familia, salvo aquellas excepciones vinculadas a financiación externa afectada a la implementación de concretos programas, normalmente procedente de transferencias por parte de otras Administraciones Públicas. Por ello, para determinar los medios específicos con los que cuenta la Delegación hay que acudir al estado de gastos; del cual se extrae que cuenta con una dotación presupuestaria de 144.271.515,81 euros del total de la Diputación Provincial, que asciende a 416.554.952,25 euros. Esto supone que la Delegación de Bienestar y Familia es

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

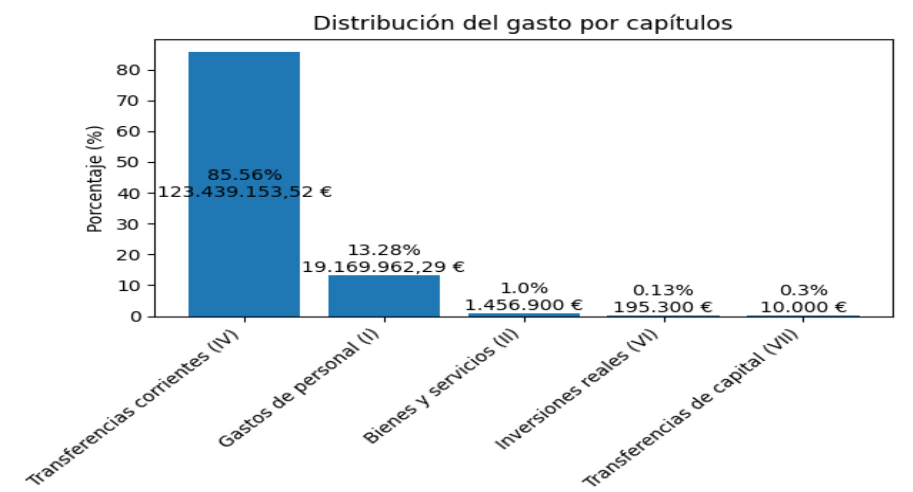
aquella con la mayor dotación de entre todas las Delegaciones, representando un total de un 34.63 % de la totalidad de los créditos de la hacienda provincial. Esta importantísima posición de la Delegación de Bienestar y Familia se hace más patente cuando se observa que la segunda Delegación con mayor dotación de la Diputación (Delegación de Obras Públicas y Vivienda) sólo gestiona el 14.96 % de la totalidad de los créditos de la Diputación.

Desde un punto de vista cualitativo y atendiendo a la estructura presupuestaria, el gasto económico de la Delegación ostenta los siguientes rasgos:

- Desde la perspectiva funcional, la Delegación sólo utiliza sus créditos en dos áreas de gasto, que se desglosan de la siguiente forma:
  - Área de gasto 2 (*"Actuaciones de protección y promoción social"*), dotada de una cuantía de 143.667.408,75 euros (99.58 % del presupuesto total de la Delegación). Esta área se concreta en una sola política de gasto (política de gasto 23 "*Servicios sociales y promoción social*", y ésta, a su vez, en un único grupo de programas 231 ("*Asistencia social primaria*"), que se ha desglosado a su vez en dos programas presupuestarios de creación propia (programa de gasto 2310 "*Administración General de Asistencia Social Primaria*" y 2311 "*Integración Social*") que culminan, por último, en una totalidad de 11 subprograma (por ejemplo: subprograma 23103 "*Dirección y Administración de Centros Sociales Comunitarios*"; 23115 "*Promoción de la Autonomía Personal*"; o 23117 "*Prevención y Atención Drogodependencias*".
  - Área de gasto 9 ("*Actuaciones de carácter general*"), dotada con una cuantía de 604.107,06 euros (0.42 % del presupuesto total de la Delegación). Esta área se concreta en las políticas de gasto 91 y 92 ("*Órganos de gobierno*" y "*Servicios de carácter general*", respectivamente); que a su vez se desglosan en los grupos de programas 912 y 929 ("*Órganos de gobierno*" e "*Imprevistos y funciones no*

clasificadas" respectivamente); que a su vez generan dos programas propios creados (9121 "*Gabinete de presidencia*" y 9291 "*Otros servicios generales*") que se subdividen, respectivamente, en dos subprogramas propios (subprograma 91214 "*Equipo de gobierno*" y 92912 "*Ayudas y Convenios de Interés General*").

- Atendiendo a la naturaleza económica del gasto realizado, cuyo máximo detalle se establece a nivel de partida presupuestaria; se observa como la Delegación sólo gestiona y realiza gastos de exclusiva naturaleza no financiera y en su mayoría de carácter corriente, pues se corresponden exclusivamente con cinco capítulos de gasto, que en función del porcentaje que representan en relación a la totalidad del presupuesto de la Delegación, se ordenan de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia

2.2.2. Medios personales/humanos (capital social)

Para el examen del capital social de la Delegación se han analizado la RPT, la plantilla de personal, el anexo de personal y otros datos obrantes en la Delegación con competencias en materia de recursos humanos. El análisis se puede realizar desde las perspectivas cuantitativa y cualitativa:

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

● Análisis cuantitativo

Tras su última modificación el día 26 de marzo de 2026, en la RPT de la Delegación, que integra los centros gestores de los Servicios Sociales Comunitarios y del Servicio Provincial de Drogodependencias y Adicciones, figuran un total de 296 puestos de trabajo (248 del primero y 48 del segundo). La previsión de estos puestos no necesariamente implica que estén dotados presupuestariamente y tampoco que estén ocupados o desempeñados. Para analizar esto último es necesario acudir a la plantilla y al anexo de personal; en la medida en que la primera es aquel documento que se aprueba a través del presupuesto y que contempla la totalidad de los puestos de trabajo reservados a funcionarios, personal laboral y eventual de la Corporación provincial con dotación presupuestaria (artículo 90.1 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local (en adelante LRBRL), aunque sin cuantificar; y el segundo es aquel documento que debe unirse al presupuesto para su aprobación en que se relacionan y valoran los puestos de trabajo existentes en la misma – *no necesariamente sólo el personal funcionario, laboral y eventual*-, de forma que se dé la oportuna correlación con los créditos para personal incluidos en el Presupuesto (artículo 18.1 c) del Real Decreto 500/1990, de 20 de abril, por el que se desarrolla el capítulo primero del título sexto de la Ley 39/1988, de 28 de diciembre, Reguladora de las Haciendas Locales, en materia de presupuestos -en adelante RD 500/1990-).

El anexo de personal de la Delegación aprobado junto al presupuesto y la plantilla de personal para el ejercicio de 2026, sustraído de su análisis al personal eventual y el cargo relativo a la titular de la Delegación, pero incluido el personal directivo público profesional, hace constar la existencia de 279 puestos de trabajo con cobertura presupuestaria. Esto hace concluir que actualmente existen 17 puestos de trabajo previstos en la RPT sin cobertura presupuestaria.

Además, y cotejado con información obrante en la Delegación con competencias en materia de recursos humanos; de los puestos cubiertos y dotados presupuestariamente (es decir, de los 279 anteriormente mencionados), 47 no se encuentran cubiertos por personal fijo (funcionarios de carrera o personal laboral

fijo). De estos, 35 se encuentran ocupados en régimen de interinidad por vacante o sustitución, 2 mediante contrato laboral de duración determinada, y 10 no se encuentran ocupados o desempeñados por nadie a pesar de estar en situación de vacante (es decir, en el supuesto de existencia de plaza de imposible cobertura por funcionario de carrera).

Esto supone que actualmente en torno a un 17% de los puestos con cobertura presupuestaria están desempeñados por personal temporal. Sin embargo, y aunque no se dispone de información cuantificada exacta, se estima, que la tasa de temporalidad reseñada es bastante más elevada, en base al elevado número de solicitudes y nombramientos de funcionarios interinos por circunstancia de acumulación de tareas y de contrataciones de personal laboral temporal en régimen de duración determinada por circunstancias de la producción.

Por otra parte, y para finalizar, es necesario destacar que la Delegación también coordina la acción, de forma compartida con las entidades locales de la provincia, de otro tipo de personal perteneciente a éstas últimas con funciones vinculadas a los servicios sociales comunitarios, entre los que se encuentran trabajadores sociales, educadores sociales o psicólogos municipales o Técnicos de Inclusión Social subvencionados mediante la concertación local de la Diputación.

- Análisis cualitativo

Se exponen en este subapartado las características no numéricas más destacadas de los recursos humanos con los que cuenta la Delegación; a fin de esbozar una imagen básica de los mismos:

a) Perfil técnico predominante y residualidad de perfiles pertenecientes a la Escala de Administración General. La mayoría de los/as empleados/as pertenecen a la Escala Especial de Administración Local y, concretamente, a la subescala Técnica, distinguiéndose fundamentalmente las categorías de Técnicos Superiores (psicólogos y médicos) y Técnicos Medios (trabajadores sociales, educadores sociales y educadores). Concretamente, existen 41 puestos de la Escala General y 255 de la Escala

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Especial; es decir un 86 % del capital social de la Delegación pertenece a la Escala Especial.

b) Predominancia de funcionarios (tanto de carrera como interinos) frente a otra tipología de empleados/as públicos/as. 51 laborales vs 241 funcionarios (81% funcionarios). Aunque el régimen laboral es residual, no deja de sorprender que casi un 20 % de los efectivos se encuentren en éste, cuando son puestos casi en su totalidad llamados a desempeñar tareas que no son propias de personal laboral, a tenor de lo previsto, entre otros preceptos, en el artículo 92 LRBRL o en el artículo 15.1 c) de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública.

c) Muy elevada rotación de personal basada en el frecuente desempeño de funciones en virtud de relaciones laborales de carácter temporal a través de, fundamentalmente, contrataciones o nombramientos de corto períodos de tiempo (acumulaciones de tareas), frente a otro tipo de relaciones contractuales o administrativas que ofrecerían mayor estabilidad en la prestación de servicios y menores costes de transacción y de oportunidad asociadas a la rotación (por ejemplo, programas temporales).

d) Un coeficiente de encuadramiento de 0.09 (27/296), que muestra la ratio existente, entre 0 (mínimo) y 1 (máximo), entre los efectivos con capacidad de mando o autoridad jerárquica (puestos de jefatura, coordinación o responsabilidad) y aquellos efectivos ejecutivos o "de base". Se trata de un coeficiente muy bajo; lo que indica una gran predominancia de puestos base o ejecutivos, sobre todo si se compara con otras Delegaciones o Áreas de la Diputación con muchos menos efectivos en las que, sin embargo, en la que se invierte la tendencia.

e) Gran dispersión geográfica de los efectivos, como consecuencia de la naturaleza de los servicios que se prestan directamente a una ciudadanía distribuida a lo largo y ancho del territorio provincial. Atendiendo a los

datos obrantes en la RPT, los efectivos que están llamados a desempeñar sus funciones en ubicaciones distintas a la capital granadina, que es donde tiene su base la Delegación y los equipos "centrales" de los servicios sociales comunitarios y del servicio provincial de drogodependencias y adicciones, se cuantifican en 72. Esto quiere decir que un 24 % del total de los efectivos están dispersos por la provincia.

f) Tasa de provisionalidad en el desempeño de puestos de trabajo casi inexistente. Según los datos observados, existe sólo un puesto de trabajo desempeñado en virtud de alguno de los procedimientos de movilidad provisional regulados por la normativa. En concreto, se trata de una atribución temporal de funciones.

g) Cultura organizacional/administrativa caracterizada por las siguientes notas:

- Indefinición de la cultura existente que, en todo caso, reside de forma difusa en el colectivo en base a mitos, comportamientos y creencias y a una ausencia de valores y normas establecidos.
- Cultura de liderazgo en virtud de la cual los procesos y tareas se desarrollan en base a las acciones individuales e informales de ciertas personas, que puntualmente consiguen colaboraciones en beneficio del grupo, entendido este como el elemento necesario para compartir recursos. Utilizando el marco teórico propuesto por Charles Handy, sería una cultura "Dionisíaca o existencial". De la información y el contexto observado, se infiere que esta situación procede de la finalización, sin previsión de una estrategia de transición, de una cultura "Zeus" o "de club" previamente existente basada en un modelo de liderazgo férreamente centralizado y bastante informal.
- Cultura de funcionamiento de corte claramente burocrático o weberiano, en virtud de la cual tienen preeminencia, salvo excepciones en algunos equipos, los valores de la especialización, la jerarquía, el

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

formalismo y el centralismo, frente a aquellos valores asociados a nuevos paradigmas de gestión pública basados en la gobernanza, la innovación, la resiliencia o la innovación.

- Ética pública indefinida y sin reflexión previa ni infraestructura que la sustente, aunque de forma difusa residente entre el colectivo y acorde a la cultura burocrática, en la que destacan los valores y compromisos de la integridad, la dedicación/permanencia, la firmeza, la autoridad, y la disciplina/obediencia.

2.3. Ámbito material de actuación: contenido de la actividad desarrollada desde la Delegación de Bienestar Social y Familia

Si se hubiera de expresar con un titular claro y conciso, se podría decir que la asistencia en la prestación de los servicios sociales comunitarios a las Entidades Locales territoriales granadinas de menos de 20.000 habitantes[6] constituye el objetivo "core" y existencial de la Delegación; esto es, su elemento de actuación más importante o estructural y el que justifica la existencia de la misma; y por tanto, aquel al que se dirige en primera y última instancia la gestión pública de los servicios sociales en la Diputación Provincial de Granada.

Sin embargo, un examen más sosegado mostraría que las actuaciones que se llevan a cabo en y por la Delegación son más ambiciosas y variopintas. Ejemplos de estas son la ejecución e implementación de políticas y programas de naturaleza social de creación propia (Programa Cuenta Conmigo y Playa Inclusiva), la gestión de servicios sociales especializados de titularidad autonómica (Servicio Provincial de Drogodependencias y Adicciones), o la gestión de acciones destinadas a ejecutar la cooperación internacional descentralizada y a promover, consolidar y fortalecer el Tercer Sector de la Acción Social en la provincia de Granada.

[6] La circunscripción de la asistencia a las entidades de menos de 20.000 habitantes no es, según la normativa aplicable vigente, una obligación. Se deduce, de la información obtenida y analizada, que la regla sigue operando en la Diputación de Granada por una mera extensión práctica de la obligación que sí establecía el artículo 18 de la Ley 2/1988, de 4 de abril, de Servicio Sociales de Andalucía, que se ha ido incorporando hasta la actualidad en los programas de la concertación local de la Diputación asociados a los servicios sociales comunitarios.

La diversidad de actuaciones, en la manera expuesta, viene dada dos por dos factores esenciales:

- En primer lugar, por la existencia prestaciones, servicios y recursos de previsión legal que, ya sean de servicio o económicas, ya sea garantizadas o condicionadas, integran el Sistema Público de Servicios Sociales de Analucía (en adelante SPSSA)[7]; constituyendo un núcleo de actuación irreductible y obligatorio que restringe la libertad a la hora de establecer las prestaciones económicas, servicios u otro tipo de acciones administrativas que habrían de integrar un modelo propio de Servicios Sociales provinciales.

Estas prestaciones, que son la esencia de la materia conocida como "servicios sociales" en Andalucía, se concretan y regulan pormenorizadamente a través del Catálogo de Prestaciones del Sistema Público de Servicios Sociales de Andalucía (en adelante "El Catálogo")[8]; y se han de ejecutar a través de los niveles primario (servicios sociales comunitarios) y/o secundario (servicios sociales especializados) que integran la estructura básica del SPSSA.

Los municipios, enmarcados en las ZBSS y a través de los CSSC, tienen atribuida la competencia para la gestión y la prestación de las prestaciones derivadas del primer nivel[9], tal y como ya se adelantó en el apartado 2.1 del documento. Por su parte, las prestaciones del nivel secundario[10] se prestan en las Áreas de Servicios Sociales a través de centros especializados, si bien no hay una competencia atribuida a ninguna Administración en su prestación; siendo así que hay que acudir al Catálogo para determinar la Administración competente.

De lo anterior se deriva que la Diputación tiene atribuidas competencias[11] para asistir a los municipios exclusivamente en la prestación y gestión de las prestaciones derivadas del primer nivel; siendo así que no las tiene para la prestación y gestión de las derivadas de los de segundo nivel; si bien ello no

[7] Artículos 40 y siguientes de la LSSA.
[8] https://www.juntadeandalucia.es/servicios/publicaciones/detalle/626833.html
[9] Artículos 27 a 31 de la LSSA.
[10] Artículos 32 a 34 de la LSSA.
[11] Artículo 51. 4, 6 y 7 de la LSSA.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

excluye la posibilidad de que así se establezca en el Catálogo en virtud de lo previsto en el apartado 8 del artículo 51 LLSA[12], tal y como sucede en la actualidad con el servicio de drogodependencias y adicciones, que se viene prestando de forma conveniada con la Junta de Andalucía.

Se ha de destacar y tener en cuenta, por último, que la asistencia municipal en la gestión de los servicios sociales comunitarios se gestiona en la Diputación Provincial de Granada a través de la concertación local13, que constituye el marco jurídico sui generis de asistencia a los municipios de la institución, cuya regulación se prevé en la Ordenanza reguladora de la Concertación Local en la Diputación Provincial de Granada publicada en el BOP de Granada Nº 108, de 10 de junio de 2025.

Mediante el citado instrumento y con carácter bianual, se abren procesos de concertación con los municipios de la provincia de Granada que tienen como fin establecer acuerdos sobre la asistencia, en sus diferentes modalidades, a los municipios a través de "programas de concertación local" que se reparten entre centros gestores; siendo así que a la Delegación de Bienestar Social y Familia le corresponden los programas del centro gestor "21" y "22". En los citados procesos de concertación, los municipios pueden seleccionar aquellos programas sobre los que deseen una asistencia por la Diputación. Dos grandes rasgos que definen los programas de la Delegación de Bienestar Social y Familia son que constituyen supuestos de asistencia material (prestación de los servicios municipales) y que están destinados a municipios de menos de 20.000 habitantes.

- En segundo lugar, por la potestad con la que se encuentra investida la Entidad provincial para realizar ciertas acciones complementarias a las anteriores en virtud de las competencias previstas en el artículo 36 de la LRBRL y en base a su autonomía como institución representativa de la Entidad Local territorial que es la provincia ex. Artículo 3 de la citada norma.

[12] "*Del mismo modo, las diputaciones provinciales podrán gestionar, conforme a la planificación y demás facultades de coordinación de la Administración de la Junta de Andalucía, centros y establecimientos de servicios sociales especializados de ámbito provincial y supramunicipal de su titularidad, sin perjuicio de lo previsto en la legislación estatal*".
[13] https://www.dipgra.es/municipios/asistencia-a-municipios/concertacion-local/Bienio-2026_2027/

2.4. Situación del funcionamiento de la organización

En este apartado se analiza la dimensión relativa al funcionamiento interno de la Delegación de Bienestar Social y Familia. Constituye este un elemento distinto al de la estructura, pues tiene que ver más bien con el modo y la forma en que se llevan a cabo las tareas en la Delegación; siendo así, por lo tanto, el elemento más cercano a un estricto análisis del estado de la gestión pública.

Para ello, se tomará como parámetro de análisis el paradigma de gestión que actualmente protagoniza las investigaciones científicas en materia de gestión pública, que no es otro que el de la gobernanza pública y, más específicamente, el de la *"nueva gobernanza"*[14] (en sus dimensiones institucional y técnica) propuesto por el Profesor Luis F. Aguilar, que a su vez bien podría coincidir con lo que Rafael Jiménez Asensio ha definido como *"Gobernanza intraorganizativa"*[15] o con lo que Fernando Monar Rubia identifica como la *"Tercera Nueva Gestión Pública"*[16]; marcos conceptuales todos ellos centrados en el estudio de los elementos necesarios para solventar el problema de la ingobernabilidad en un contexto de gobernanza multinivel derivado de la incapacidad e ineficacia directiva de los gobiernos y de sus aparatos administrativos; y que personalmente he considerado a bien denominar como *"infraestructura de la gobernanza y de la innovación/transformación pública"*, por integrar todos aquellos elementos de la estructura interna de una organización pública que, a priori, contribuirían y determinarían una la implementación exitosa de la gobernanza pública como paradigma de gestión y la de cualquier proceso de innovación o transformación del sector público (*enablers* de la gobernanza o de la transformación/innovación pública).

Sin ser esta una reflexión exhaustiva, considero que son los siguientes elementos, integrados en niveles o ámbitos de gestión directiva y operativa, los que integrarían la mencionada infraestructura de la gobernanza o de la transformación/innovación pública:

[14] L. Fernando AGUILAR VILLANUEVA, marzo 2014.
[15] Rafael JIMÉNEZ ASENSIO, 2025.
[16] Fernando MONAR RUBIA, 2023.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

ENABLERS DEL NIVEL DE LA GESTIÓN DIRECTIVA	ENABLERS DEL NIVEL DE LA GESTIÓN OPERATIVA
• Planificación estratégica y operativa. • Alineamiento y cuadros directivos e intermedios. • Política y planificación RRHH.	• Medios (*"máquina administrativa"*) eficientes: estructuras, herramientas, procesos, etc. • Gestión RRHH (liderazgo, instrumentos de gestión de personal modernos, marcos competenciales, selección y movilidad, carrera administrativa y evaluación desempeño positiva, etc.). • Administración digital e inteligente. • Integridad (ética, transparencia y accountability). • Simplificación administrativa y better regulation. Gobierno abierto y administración relacional.

Fuente: elaboración propia

Definidos los parámetros anteriores, se puede realizar un diagnóstico básico de la situación actual del funcionamiento de la Delegación mediante la utilización de un análisis DAFO simplificado, que se expone a continuación:

DAFO (SIMPLIFICADO) SOBRE EL ESTADO ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA DELEGACIÓN DE BIENESTAR SOCIAL Y FAMILIA DE LA EXCMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GRANADA.	
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• Estructura interna desactualizada e inadecuada para la forma en que se trabaja a diario en la Delegación, excesivamente vertical y generadora de compartimentos estancos que promueven a la fragmentación, la opacidad informativa y la descoordinación de las actuaciones llevadas a cabo. • Marco normativo interno obsoleto y redundante. • Administración electrónica rudimentaria y con graves carencias a nivel de interoperabilidad.	• Pérdida de talento y capital intelectual. • Pérdida de calidad en la prestación de servicios públicos ofertados y consecuente deterioro del estado de bienestar social en la provincia de Granada. • Pérdida y desaprovechamiento de recursos económicos derivados de la ineficiencia y funcionamiento subóptimo de la máquina administrativa y de una inadecuada planificación y gestión en materia de RRHH.

DAFO (SIMPLIFICADO) SOBRE EL ESTADO ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA DELEGACIÓN DE BIENESTAR SOCIAL Y FAMILIA DE LA EXCMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GRANADA.	
• Inexistencia de planificación estratégica y operativa. • Gestión de RRHH basada en un modelo de intervención reactiva, no planificada y exenta de seguimiento, que se lleva a cabo de forma fragmentada. • Débil cultura de evaluación de acciones y políticas ejecutadas. • Tramitación de procedimientos administrativos sin una organización previa en lo que se refiere a sus fases, ni un seguimiento posterior, basados en intervenciones improvisadas y en las que participan numerosas personas de forma descoordinada, generando ello duplicidades administrativas y pérdida de eficacia y eficiencia. • Indefinición, a nivel general, de una auténtica Dirección Pública Profesional, lo que genera costes en materia de alineamiento. • Ausencia de cultura administrativa o, en todo caso, existencia difusa de una cultura excesivamente burocrática y de liderazgo dionisíaco o existencial. • Ausencia de una ética pública definida y, en todo caso, existencia difusa de una cargada de rígidos valores burocráticos. • "Máquina administrativa" gravemente deteriorada, en gran medida por la escasez de perfiles pertenecientes a la Escala General de Administración Local. • Ratios y medios desactualizados en comparación con la evolución y situación demográfica actual de la provincia. • Estructura general de la Diputación en compartimentos estancos que genera barreras de entrada, cuellos de botella y dificultades de seguimiento en relación a cualquier tarea que implica a varias Delegaciones, especialmente aquellas consideradas transversales, incluidas las destinadas a desempeñar las funciones de control económico y legal de la actividad administrativa.	• Pérdida de la capacidad (ingobernabilidad) de la Entidad para determinar la agenda política y, por ende, de la capacidad de definir el interés general, creándose un vacío de poder a riesgo de ser ocupado por el sector privado y la sociedad civil de acuerdo con sus intereses sectoriales. • Estancamiento identitario y subsecuente pérdida de autopercepción y propiocepción organizativa. • Pérdida de capacidad de aprendizaje organizacional. • Restricciones en materia de medios materiales o uso inadecuado de estos. • Modificaciones o alteraciones sociodemográficas en el territorio provincial. • Deterioro del clima laboral por estrés, frustración y falta de motivación de los efectivos que contribuya a la disminución de productividad. • Administración limitada al marketing, pero carente de resultados ("aparentar que se hace"). • Marco regulatorio estatal y autonómico que cambia, encorseta y limita las posibilidades de acción de la Administración Local (tasa de reposición, OEP, haciendas locales y financiación, competencias, etc.). • Desafección y falta de motivación laboral que contribuya a menor compromiso profesional y, en última instancia, a la prestación de servicios de menor calidad. • Deterioro de la fluidez en las relaciones con otras Administraciones Públicas o actores de la red de gobernanza multinivel.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

DAFO (SIMPLIFICADO) SOBRE EL ESTADO ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA DELEGACIÓN DE BIENESTAR SOCIAL Y FAMILIA DE LA EXCMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GRANADA.	
• Ausencia de coordinación, colaboración, control, comunicación y participación formal entre los distintos Centros de Servicios Sociales Comunitarios y entre éstos y los servicios centrales que contribuyen a • disminuir la sensación de pertenencia a un mismo equipo y a la pérdida de identidad y misión conjunta, a la pérdida de motivación laboral, al desperdicio de información valiosa susceptible de mejorar los servicios sociales, y a la proliferación y consolidación de disfuncionalidades organizativas entre las que destacan las duplicidades y confusiones administrativas. • Ausencia de concreción de roles y/o competencias. • Ausencia de identidad organizacional y resistencias al alineamiento y al cambio.	
FORTALEZAS • Amplia suficiencia de recursos económicos de la Diputación, en comparación con otras entidades locales. • Equipo de gobierno sólido y con una identidad y una cultura corporativa definida. • Talento, conocimiento, experiencia, profesionalidad y gran vocación de servicio público de los profesionales de la Delegación. • Condiciones idóneas para impulsar la gobernanza multinivel, especialmente en el eje autonómico y local y en el eje público-civil, debido a los servicios de completo carácter transversal que se prestan. • Institución muy diligente en materia de transparencia. • Ética pública que, si bien no definida, sí destaca por un fuerte compromiso de dedicación al servicio público y una sólida integridad en el uso de recursos.	**OPORTUNIDADES** • Mejora de la gobernanza multinivel y de la Administración relacional. • Incorporación de “savia nueva” vinculada a una adecuada y planificada gestión de vacantes. • Mejora del estado del bienestar en la provincia de Granada. • Mejor conocimiento de la institución por parte de la ciudadanía y, por ende, mejora de la afección institucional. • Modernización y digitalización de la institución provincial y la forma en que se prestan los servicios sociales. • Mejor cumplimiento del marco normativo. • Administración más resiliente, adaptativa e inteligente. • Gran margen de mejora de la Administración electrónica y digital. • Aprovechamiento del talento y el conocimiento disperso por la provincia.

Fuente: elaboración propia

En atención a lo anteriormente expuesto, y a modo de conclusión; se podría decir que actualmente la Delegación, insertada en un contexto organizativo (el de la Diputación Provincial en sí mismo) mucho más amplio que adolece idénticas deficiencias intraorganizativas y de funcionamiento, se sitúa en un modelo de organización mixto "ambar-rojo" según la escala de tipos de organizaciones concebida por Frederic Laloux; y ello porque se trata de una organización cuya división obedece a un sistema tradicional totalmente vertical y basado en el reparto informal de funciones con una fuerte estandarización de procesos (organización ámbar), pero a la vez aún funcionando de una forma muy reactiva e intensamente dependiente de la autoridad de mando (organización roja). Hay un margen muy amplio, por lo tanto, para recorrer el camino destinado a alcanzar un estado organizacional propio de las organizaciones "TEAL", representativas de la forma ideal de gestión.

3. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LOS SERVICIOS SOCIALES EN LA EXCMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GRANADA

En base a lo descrito en el epígrafe anterior, en este apartado se plantean algunas propuestas, no exhaustivas ni cerradas, pero susceptibles de mejorar la forma en que los servicios sociales se gestionan en la Diputación Provincial de Granada. Quede claro que estas propuestas no son, ni mucho menos, constitutivas de un plan estratégico u operativo, aunque bien podrían servir para determinar el punto de partida o las directrices básicas sobre las que este podría elaborarse.

Previamente a la exposición de las propuestas, se hace necesaria la definición de lo que considero "buena gestión pública", pues será este el parámetro de referencia para poder determinar la eficacia de las propuestas. Por esta entiendo aquella *forma de gestionar los asuntos públicos, eminentemente mediante la administración de los recursos disponibles en la organización pública representativa de los mismos, con el único fin de satisfacer, fomentar y defender los intereses generales a los que sirve y estrictamente dentro del marco de la legalidad.*

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Desde este parámetro, y partiendo del análisis DAFO anteriormente expuesto, se ha optado por sistematizar las propuestas de actuación mediante un modelo simplificado de análisis "CAME", que las clasifica en cuatro grandes categorías destinadas, en su globalidad, a contribuir a la mejora de la gestión pública y, en última instancia, de la prestación de los servicios sociales, tornándolos más eficaces, eficientes y de mayor calidad, desde la competencia asistencial que corresponde a la Diputación Provincial de Granada. Téngase en cuenta que el encuadre de las propuestas en las distintas categorías no las hace mutuamente excluyentes; de forma que toda propuesta, en última instancia y de manera complementaria a las otras, podría incluirse en cualquiera de las categorías.

3.1. Propuestas para "Corregir las debilidades"

- Dadas las debilidades adelantadas en el apartado 2, letra A) del documento, en relación a la estructura organizativa, su situación de limitada capacidad y a fin de "engrasar" el aparato o la "máquina administrativa" que sustente el desarrollo de las acciones y políticas públicas de carácter social que se deseen implementar; se considera que convendría redefinir, actualizar y delimitar de forma clara la estructura de la Delegación de acuerdo a una planificación y reflexión previa. Además, se estima que podría ser apropiado el establecimiento de un modelo organizacional transversal que parta de dos grandes planos: el plano de la planificación estratégica y el alineamiento político-administrativo asignado a una Dirección General, y el plano de la planificación técnica y la gestión operativa asignada a diferentes áreas sectoriales de trabajo determinadas por el ámbito de actuación a desempeñar (administración general, asesoramiento jurídico y gestión económico-presupuestaria; servicios comunes y asistencia técnica de los servicios sociales comunitarios; diseño y evaluación de políticas públicas y calidad; centros de servicios sociales comunitarios; etc.). En el seno de estas áreas sectoriales, dependiendo de la idoneidad de sus cometidos, se podría mantener el esquema actualmente existente de secciones administrativas dedicadas a la gestión de determinados programas o proyectos sociales (unidad

de programas vinculados a mayores, a infancia, al fomento de la solidaridad y la participación social, etc.) en las que se ubicarían personal técnico y administrativo, este último enmarcado en una organización matricial con un mando funcional -área de administración general, asesoramiento jurídico y gestión económico-presupuestaria - y un mando de programas o proyectos - jefe/responsable de cada unidad administrativa de programas o proyectos sociales-.

Además, se considera necesaria la definición y delimitación clara del ámbito funcional, de objetivos y de responsabilidades de las dos organizaciones que forman la estructura; tanto en lo que se refiere a su ámbito externo como en lo que se refiere al aspecto relacional entre ambas. Para la organización ubicada en la sede provincial, se sugiere estudiar su configuración como servicios comunes de la Delegación, al estilo de los servicios comunes de los departamentos ministeriales de la AGE[17]. Para la organización compuesta por los CSSC se la configuración resulta más sencilla, pues su ámbito funcional es ya delimitado por la LSSA.

Estas líneas de acción se podrían completar mediante la creación de estructuras colegiadas de coordinación que establecieran cauces institucionalizados de coordinación, participación y comunicación entre las distintas áreas y unidades administrativas con el fin de mejorar las debilidades de naturaleza relacional que se diagnostiquen, de aumentar la legitimidad de las decisiones adoptadas y de incrementar el sentido de pertenencia y relevancia de todos los profesionales.

- En un contexto de cambio y fragmentación normativa constante y, teniendo en cuenta el intrincado sistema de distribución competencial de los servicios sociales, se hace necesaria la actualización y adecuación de la

[17] Artículo 68.1 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público: *"Corresponde a los servicios comunes el asesoramiento, el apoyo técnico y, en su caso, la gestión directa en relación con las funciones de planificación, programación y presupuestación, cooperación internacional, acción en el exterior, organización y recursos humanos, sistemas de información y comunicación, producción normativa, asistencia jurídica, gestión financiera, gestión de medios materiales y servicios auxiliares, seguimiento, control e inspección de servicios, estadística para fines estatales y publicaciones."*

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

normativa interna reguladora de la prestación de los servicios sociales desde la Diputación de Granada, tales como el "Reglamento de los Programas de Servicios Sociales Comunitarios de la Diputación de Granada" y el "Reglamento de Régimen Interno de los Centros de Servicios Sociales Comunitarios de la Diputación de Granada", ambos aprobados en septiembre del año 2010, así como la reflexión acerca de la verdadera utilidad de los existentes, lo cual puede concluir en la necesidad de derogar algunos o aprobar otros nuevos.

- Si bien esta cuestión no depende enteramente de la Delegación, se ha de proceder con urgencia a establecer una Administración Electrónica sólida y funcional mediante, fundamentalmente, una renovación o modificación adaptada a las nuevas tecnologías de los diversos y complejos gestores de expedientes, registros electrónicos, gestores de datos, etc. de los que actualmente se sirve la Diputación de Granada, en general, y la Delegación, en particular; y ello con el fin de dotarles de la interoperabilidad, seguridad y agilidad necesarias para que la tramitación electrónica de procedimientos deje de ser uno de los cuellos de botella que actualmente generan un difícil acceso a información necesaria y una compleja gestión de la misma y, por extensión, unos servicios sociales subóptimos.

- Elaboración y aprobación de instrumentos de planificación, tanto estratégica como operativa (o mixta), entre los que podrían resultar útiles los planes de mandato, los planes estratégicos, los planes operativos u otros de carácter mixto; con el fin de mejorar el alineamiento político-administrativo, identificar y definir las prioridades de actuación y la identidad y destino de la Delegación. Estos instrumentos de planificación deberían basarse en objetivos SMART y ser coherentes con otros exigidos por la normativa, tales como el presupuesto, el de contratación pública o el de la actividad subvencional, e idealmente alineados con los de otras Administraciones superiores, tales como el Plan Estratégico de Servicios

Sociales 2022-2026, el Mapa de Servicios Sociales aprobados por la Junta de Andalucía, o el Catálogo de Prestaciones del Sistema Público de Servicios Sociales de Andalucía.

- Elaboración y aprobación de un mapa de recursos que contribuya a racionalizar y definir el ámbito material de actuación de la Delegación.
- Centralización y especialización de la función de gestión y planificación de recursos humanos de la Delegación en un puesto de trabajo que funcionara como interlocutor único en la materia con la Delegación con competencias en materia de recursos humanos; de forma que no sólo contribuyera a un mejor control sino también a romper silos con esta Delegación tan crucial para la Delegación. Entre otras cuestiones, esto facilitaría la obtención de información y datos concretos para poder planificar y gestionar operativamente (cobertura más ágil y fundamentada de bajas y vacantes) en esta materia y, sobre todo, para llevar a cabo las modificaciones de adecuación a la realidad y necesidades de los instrumentos de gestión de personal (especialmente RPT), que actualmente se encuentran obsoletos en su composición.
- Reflexión y definición de si se desea o no implantar un sistema de Dirección Pública Profesional y, en el caso de que así sea, el tipo y el rol de la misma en toda la institución provincial, incluyéndose los puestos directivos intermedios y, especialmente, determinado muy bien el rol a ejercer de aquellos puestos encargados de ejercer funciones vinculadas a la habilitación de carácter nacional, que no necesariamente (en ocasiones no conviene por motivos injerencia en la labor de las áreas gestoras) han de incluirse en la Dirección Pública Profesional.
- Implantación de una nueva cultura organizacional/administrativa basada en los paradigmas de gestión pública contemporáneos (gobernanza, innovación o calidad). En este sentido, se estima necesario el cambio a una cultura de liderazgo predominantemente "Ateniense" o "de tareas",

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

caracterizada por una descentralización formal que marque el trabajo y la relación entre los miembros implicados, y la definición de una ética pública en la que empiecen a primar los valores relativos a la atención al ciudadano, la calidad en el producto final ofertado, la productividad, la flexibilidad, la competitividad, la colaboración, el diálogo y la iniciativa autónoma.

Para ello, sería apropiado desarrollar una hoja de ruta o plan de acción de cambio de cultura organizacional que se enmarque e integre dentro de la planificación estratégica más amplia y que, partiendo del compromiso y ejemplo de la Dirección General de la Delegación, realice un diagnóstico inicial, alinee los valores, defina la cultura concreta e institucionalice esos valores con instrumentos de tales como las guías de valores o de buenas prácticas, las cartas de servicio. Además, para dotar de eficacia a la cultura definida, se podría vincular a la evaluación del desempeño o, incluso, a la instrucción de procesos disciplinarios.

- Definición, actualización y concreción de los roles, funciones o competencias de los distintos puestos de trabajo de trabajo, especialmente los de mando o responsabilidad. Junto con la modificación de la estructura u organización de la Delegación, esta acción contribuiría a neutralizar las confusiones laborales entre los efectivos y, en consecuencia, a evitar duplicidades administrativas, pérdida de control, información y seguimiento de los procesos, contradicciones y conflictos interpersonales que lastran la eficiencia y eficacia de los servicios sociales diseñados y prestados. Además, y con el fin de mejorar la calidad de los servicios prestados, el diseño de los puestos debería realizarse a través de la definición de resultados u objetivos, de forma que no sólo sea el desempeño de funciones el criterio a tener en cuenta.

- De forma complementaria a la anterior propuesta, se considera necesaria la realización de una racionalización de procesos, a efectos de generar un inventario de los mismos y, vinculado a estos, una unificación de criterios

y protocolos de actuación con la consecuente explicación y comunicación de los mismos a toda la plantilla. Dentro de esta medida se incluiría la estandarización y protocolización de ciertos procedimientos administrativos que, con carácter frecuente, y debido al menor perfil jurídico de la mayoría de los efectivos de la Delegación, ocasionan idas y venidas en relación a los órganos de control legal y económico de la institución, generando costes y esfuerzos que podrían evitarse; pero también de aquellos otros procedimientos relacionados con la implementación correcta de programas que contribuyan a lograr unos servicios sociales uniformes en todo el territorio provincial.

- Por último, y también de forma complementaria a las dos propuestas anteriores, resulta aconsejable el desarrollo de medidas relacionadas con la planificación operativa con el fin de optimizar, de forma preventiva, el desarrollo de la agenda de la Delegación en el superior marco de la planificación estratégica. La planificación y monitoreo del cumplimiento de objetivos de forma periódica y en marcos temporales delimitados o, en períodos de alto volumen de trabajo, la identificación muy visual de procesos en ejecución con sus diagramas de flujo correspondientes a los miembros de la plantilla, pueden ser herramientas adecuadas al fin pretendido.

3.2. Propuestas para "Afrontar las amenazas"

- Establecer medidas de gestión del conocimiento destinadas a mitigar las fugas de capital intelectual de la Delegación ocasionadas por interrupciones o extinciones de la relación de servicio de determinados/as empleados/as. Esto podría llevarse a cabo, en los supuestos de jubilaciones, mediante encuentros intergeneracionales en los que el conocimiento se transfiera a recipientes que posteriormente transferirán a las nuevas incorporaciones o mediante la adecuada utilización de los contratos de relevo, especialmente si al final resulta su aprobación para el

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

personal funcionario; y en el caso de supuestos de movilidad, con instrumentos como el proyecto TRANSFER de la Junta de Andalucía.

- Corregir las debilidades que afectan especialmente a la "máquina administrativa" con el fin de crear una Delegación dotada de capacidad que posibilite la gobernabilidad de la misma y la consolidación de su rol de metagobernador proactivo en la red de gobernanza multinivel en la que se encuentra inserta, especialmente en el eje vertical autonómico-local y local- local, así como en el eje horizontal público-privado-civil, al ser estos los niveles en los que más frecuentemente se producen las interacciones de la Diputación de Granada con el resto de actores.
- Promover una cultura de colaboración y coordinación con las Delegaciones responsables de ámbitos transversales (economía, recursos humanos, mantenimiento, contratación pública, informática, etc.), con el fin de lograr una planificación y una gestión basada en demandas realistas y fundamentadas en datos concretos y justificaciones sólidas, con el fin de negociar la óptima dotación de recursos de la Delegación.
- Aunque no dependa en gran medida de la Delegación, se puede hacer frente a la amenaza de surgimiento de condiciones sociodemográficas adversas que requieran de mayor intervención mediante el aumento de la calidad de los servicios sociales ya puestos en marcha, a lo que definitivamente contribuyen todas las propuestas destinadas a reducir las debilidades y el otorgamiento a las acciones de la Delegación de una orientación proactiva y preventiva que ponga el foco en aplacar los factores estructurales generadores de contingencias de carácter social y no basados en una intervención asistencial y reactiva. La evaluación y consecuente reajuste de programas y acciones es, en este sentido, esencial.
- Mejora de habilidades comunicativas y de soft skills de mando con el fin de lograr una mayor sensación de pertenencia de los profesionales a la institución, logrando así luchar contra la desafección y merma de la

motivación laboral. Medidas tendentes a esto serían la formación en soft skills e inteligencia emocional y la vinculación de la posesión y ejercicio satisfactorio de estas habilitades a la evaluación del desempeño y al ascenso en la carrera profesional, a los resultados u objetivos necesarios en el ejercicio de puestos de trabajo de mando o responsabilidad, a la instrucción de procedimientos disciplinarios, etc.

- Analizar y tener en cuenta cuáles son los intereses e inquietudes del amplio contingente de profesionales que constituye la red humana de los servicios sociales comunitarios, promoviendo soluciones participadas, incluyendo a la representación sindical, que tiendan a la mejora de sus condiciones laborales y a la simplificación administrativa interna de procesos que burocratizan de forma excesiva su rol técnico, contribuyendo así a la mejora en la motivación laboral y, en última instancia, a la prestación de servicios de mayor calidad.

3.3. Propuestas para "Mantener las fortalezas"

- Complementar y reforzar la experiencia y mantener el conocimiento actualizado mediante formación adecuada. Si bien es cierto que ello no depende enteramente de la Delegación, pues corresponde a la Delegación de RRHH, sí pueden plantearse propuestas de formación específica y adecuada desde la Delegación en virtud del desarrollo de competencias y conocimientos que más mermadas se encuentren o de las necesidades formativas que mejor se puedan identificar desde dentro de la Delegación.
- Aprovechar y reforzar positivamente el conocimiento, compromiso y proactividad generalmente existente y dispersa en la masa de los profesionales de la Delegación. Una medida tendente a ello sería la de crear estructuras internas de carácter colegiado que institucionalicen formas de participación y adopción de decisiones consensuadas y que generaran vías de aparición de demandas bottom-up (de abajo a arriba).

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

3.4. Propuestas para "Explotar las oportunidades"

- Implementar medidas para la mejora de la transparencia activa mediante la actualización, sistematización y publicación de datos e información obrantes en la Delegación, impulsar el desarrollo de foros de intercambio de buenas prácticas en materia de servicios sociales locales e introducir en la planificación anual encuentros formales con entidades del sector privado y del tercer sector y con los representantes municipales de la provincia en la materia.
- Contribuir a una política de recursos humanos basada en la gestión inteligente de vacantes propuesta por M. Gorriti, mediante el diseño pormenorizado de perfiles laborales, con el fin de aprovechar el cambio generacional que viene con las cuantiosas jubilaciones que se prevén; de forma que la organización pueda ser más resiliente, adaptativa e inteligente fruto de nuevas inquietudes y competencias que promuevan una cultura innovadora y de menor resistencia al cambio.
- Medidas tendentes a mejorar la comunicación institucional de la Delegación mediante una planificación en la promoción y difusión de su actividad cumplidora con la normativa de comunicación y publicidad institucional que resulte aplicable.
- Mejorar los marcos interactivos y foros que permitan una mayor y mejor participación del contingente de profesionales dispersos por la provincia mediante, por ejemplo, la democratización en la confección de grupos de trabajo.
- De forma complementaria a las propuestas de corrección de debilidades, y con el fin de mejorar el Estado del bienestar en la provincia de Granada, se estima necesaria la **reflexión y revisión de los programas y acciones sociales** que se vienen llevando a cabo sobre la misma base que los impulsó en los años 90, con el fin de adaptarlos a la estructura social

actual y de optimizarlos en términos de eficacia y eficiencia. Para ello, se proponen las siguientes acciones:

- Eliminación de intervenciones que supongan duplicidades.

-Aportación de nuevos y rupturistas enfoques de intervención que culminen en programas innovadores, incluyéndose aquí la reflexión acerca de la conveniencia y/o necesariedad de si todas las acciones deben de ir enmarcadas o articuladas en la concertación local.

-Alinear los programas con la identidad, visión, misión y valores proporcionados por la estrategia.

-Otorgar una mayor importancia a la evaluación.

-Revisión de la composición, cualitativa y cuantitativa, de los equipos multidisciplinares de los servicios sociales comunitarios ubicados en cada una de las Zonas Básicas de Servicios Sociales de la provincia de Granada, reflexionando acerca de la necesidad de introducir nuevos indicadores o criterios de distribución de efectivos.

-Tender a la innovación en materia de calidad mediante la elaboración de un plan de calidad, de cartas de compromisos y/o mediante la obtención de certificaciones específicas de calidad en la materia (Norma UNE158000 o certificaciones de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía).

- Desarrollar acciones destinadas a educar e informar a la ciudadanía acerca del papel de la Diputación Provincial en materia de servicios sociales; aclarando su posición competencial y la de los municipios u otras entidades locales asociativas, difundiendo su labor imprescindible en municipios de menos de 20000 habitantes, y mitigando la desinformación y desconocimiento generalizado que existe sobre la institución provincial.
- Promover valores y acciones concretas orientadas al uso de la Inteligencia Artificial con el fin de ahorrar recursos (temporales, humanos y

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

materiales) en la realización de tareas que puedan resultar de la indicación de directrices y que se basen en el análisis objetivo (*evidence based policymaking*), tales como la evaluación, estudio de necesidades, reformulación y/o sustitución de programas y acciones sociales; priorizando el uso de los recursos disponibles en el desarrollo de tareas que requieran habilidades humanas (identificación y solución de elementos que dificultan la ejecución de los procesos).

4. CONCLUSIONES

A escasos años de llegar a la fecha límite de la Agenda 2030 impulsada por Naciones Unidas e inspirada en un desarrollo sostenible, en el que el desarrollo del Estado del Bienestar es uno de los grandes pilares, y en un contexto académico en el que los debates sobre la gestión pública se encuentran en auge, fundamentalmente al ir aparejada a nuevos paradigmas de gestión pública y al impulso de la profesionalización de la dirección pública; a lo largo de las líneas que componen el presente documento se ha tratado de dejar constancia de aquellos elementos clave que permiten entender, de un vistazo, el estado y realidad de la gestión pública de los servicios sociales en la provincia de Granada, así como el papel que, en la prestación de los mismos, tiene la Excma. Diputación de Granada. Este cometido se ha abordado en el apartado relativo al diagnóstico y reflexión sobre la gestión pública de los servicios sociales en la Diputación, en el que se han descrito y expuesto objetivamente las cuatro grandes dimensiones que determinan cualquier ámbito de gestión pública (estructura organizativa, medios disponibles, ámbito material de actuación y estado básico del funcionamiento interno de la Delegación de Bienestar Social y Familia mediante un esquema DAFO simplificado); mientras que en el otro gran apartado, por su parte, se han propuesto algunas sugerencias de mejora de la gestión existente a partir de un esquema CAME simplificado que, sin perjuicio de su sencillez, puede utilizarse para establecer los cimientos de un plan estratégico más ambicioso.

Se advierte, sin embargo, que los rasgos e información expuesta representan una foto fija en un momento dado y, por lo tanto, conviene contrastarlos en función del momento en el que se realice la lectura del trabajo. De igual modo, conviene adecuarlos a una agenda o planificación pormenorizada en lo que se refiere a la implementación de aquellos cambios propuestos para su mejora.

5.- BIBLIOGRAFÍA.

AGUILAR VILLANUEVA, L. Fernando. *La nueva gobernanza pública*. Guadalajara: Instituto de Investigación en Política Pública y Gobierno, Universidad de Guadalajara, 2014.

AGUILAR VILLANUEVA, L. Fernando. "Las dimensiones y los niveles de gobernanza". *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 2014, vol. 1, n.º 1, pp. 11-36.

BRUGUÉ, Quim; SUBIRATS, Joan. *Lecturas de gestión pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 1996.

CUENCA CERVERA, J. Javier; ANTÓN CRESPO, Pilar; FARIÑA GUILLÉN, Juan Fernando. *Planificación y gestión de recursos humanos en las entidades locales*. Granada: Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, 2018.

DEL PINO, Eloísa; RUBIO LARA, M.ª Josefa (dirs.). *Los estados de bienestar en la encrucijada: políticas sociales en perspectiva comparada*. Madrid: Tecnos, 2016.

DRUCKER, Peter. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1954.

GARCÍA-PELAYO, Manuel. *Las transformaciones del Estado contemporáneo*. Madrid: Alianza Editorial, 1985.

HANDY, Charles. *Gods of management: the changing work of organisations*. London: Arrow Books, 1995.

JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael. "¿Transformar las organizaciones locales? La gobernanza intraorganizativa como desafío inmediato frente a la "cruzada antiburocrática"". *Consultor de los Ayuntamientos*, 2005, n.º extra 1.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael. "Alineamiento política-gestión en los gobiernos locales: marco conceptual y algunas buenas prácticas". *Revista digital CEMCI*, 2017, n.º 36.

KOOIMAN, Jan. "Gobernar en gobernanza". *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), 2005, pp. 57-82.

LALOUX, Frederic. *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa Editores, 2017.

LAPUENTE, Víctor; DAHLSTRÖM, Carl. *Organizando el Leviatán*. Barcelona: Deusto, 2017.

MARCET, Xavier. *Management del sentido común*. Barcelona: Plataforma Editorial, 2024.

MINTZBERG, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 2012.

MONAR RUBIA, Fernando; MARTÍN CASTAÑO, Rodrigo (colab.). *La tercera nueva gestión pública de las administraciones locales en la década 2030*. Granada: Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, 2023. (Colección "Temas de Administración Local", n.º 116).

MORAN, Brian P.; LENNINGTON, Michael. *El año de 12 semanas*. Barcelona: Empresa Activa, 2014.

RAMIÓ MATAS, Carles. *La administración pública del futuro (Horizonte 2050): instituciones, política, mercado y sociedad de la innovación*. Barcelona: Tecnos, 2017.

SINEK, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio, 2009.

LA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL CONTENIDA EN LA OFERTA - ARTÍCULO 133.1 DE LA LEY 9/2017 DE 8 DE NOVIEMBRE, DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO

Cristina MARTÍNEZ TOLEDO

Técnico de Administración General. Ayuntamiento de Carlet (Valencia)

Trabajo de evaluación presentado para obtener el certificado de aprovechamiento del Curso: Contratación pública local. (CEMCI)

SUMARIO

1. Introducción
2. Transparencia y confidencialidad
   2.1. En la normativa de contratación administrativa
   2.2. En la normativa de transparencia. Necesidad de criterios unitarios.
3. Requisitos para cualificar una documentación de confidencial
   3.1. Los secretos empresariales
   3.2. Datos de carácter personal
   3.3. La normativa de acceso a la información pública como límite para el acceso a la información
   3.4. El Criterio interpretativo 1/2019 de 24 de septiembre del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, relativo al perjuicio para intereses económicos y comerciales como límite de acceso a la información pública
4. La confidencialidad en el procedimiento de contratación y en particular en la oferta
   4.1. La confidencialidad en el procedimiento de contratación
   4.2. El análisis por el órgano de contratación de la solicitud de confidencialidad
   4.3. La retroacción de actuaciones para la concreción de la confidencialidad por el poder adjudicador
   4.4. Recursos
5. Conclusiones

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se ocupa de la confidencialidad de los datos en la contratación pública, en particular de los contenidos en la oferta de los licitadores, cuestión de la que se ocupa el artículo 133.1 de la Ley 9/2017 de 8 de noviembre, de contratos del sector público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 (LCSP).

Según el artículo 132.1 LCSP, los órganos de contratación darán a los licitadores y candidatos un tratamiento igualitario y no discriminatorio y ajustarán su actuación a los principios de transparencia y proporcionalidad.

No obstante, este principio no es absoluto y por tanto tiene límites, como la confidencialidad de determinada información que no puede ser objeto de publicidad o libre acceso por proteger otros derechos o intereses legítimos[1].

Por este motivo, dispone el artículo 133.1 LCSP que sin perjuicio de lo dispuesto en la legislación vigente en materia de acceso a la información pública y de las disposiciones contenidas en la presente Ley relativas a la publicidad de la adjudicación y a la información que debe darse a los candidatos y a los licitadores, los órganos de contratación no podrán divulgar la información facilitada por los empresarios que estos hayan designado como confidencial en el momento de presentar su oferta. El carácter de confidencial afecta, entre otros, a los secretos técnicos o comerciales, a los aspectos confidenciales de las ofertas y a cualesquiera otras informaciones cuyo contenido pueda ser utilizado para falsear la competencia, ya sea en ese procedimiento de licitación o en otros posteriores.

Por tanto, aun cuando en palabras de RAZQUIN LIZARRAGA[2] la LCSP sea una norma que "rezuma transparencia por todos sus poros" en la práctica de la

[1] Martín María RAZQUIN LIZARRAGA, Transparencia y contratación pública, en Anuario de Transparencia Local, 2/2019, págs. 11-47, en pág. 13.
[2] Martín María RAZQUIN LIZARRAGA, Capítulo 22. El principio de confidencialidad en la contratación pública, en José María GIMENO FELIU (coordinador), Estudio sistemático de la ley de contratos del sector público, Cizuz Menor, Thomson Reuters Aranzadi, 2018, págs. 867-911, en pág. 883.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

contratación administrativa hemos de ocuparnos con cautela de la confidencialidad, en orden a no provocar vulneraciones que en su caso podrían dar lugar a responsabilidades, al tiempo que se mantiene la necesaria corrección en la licitación.

Como dice la Resolución 47/2022 de 20 de enero del Tribunal Administrativo Central de Recursos Contractuales (TACRC), ante la existencia de dos bienes protegibles en conflicto (confidencialidad y derecho a la tutela efectiva) habrá de analizarse caso por caso, con el fin de encontrar el justo equilibrio.

2. TRANSPARENCIA Y CONFIDENCIALIDAD

2.1. En la normativa de contratación administrativa

El principio de confidencialidad tiene su origen en la normativa comunitaria, en la actualidad la Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública, la cual dispone en su artículo 21.1 que sin perjuicio de las obligaciones en materia de publicidad de los contratos adjudicados y de información a los candidatos y a los licitadores, el poder adjudicador no divulgará la información facilitada por los operadores económicos que estos hayan designado como confidencial, por ejemplo, los secretos técnicos o comerciales y los aspectos confidenciales de las ofertas.

Con anterioridad a la LCSP, la normativa española ya se había ocupado de la confidencialidad de las ofertas. Así, el artículo 12 del Reglamento general de la Ley de contratos de las Administraciones Públicas, aprobado por Real Decreto 1098/2001 de 12 de octubre, no derogado, dispone que el órgano de contratación deberá respetar en todo caso el carácter confidencial de los datos facilitados por los empresarios en cumplimiento de los artículos relativos a la solvencia económica y financiera, técnica o profesional.

Se ocupó asimismo de la confidencialidad el artículo 140 del derogado Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, aprobado por Real Decreto

Legislativo 3/2011 de 14 de noviembre (TRLCSP). La nueva regulación de la vigente LCSP viene a recoger la doctrina del TACRC sobre la confidencialidad, dándole ahora carácter legal[3].

Además del artículo 132 LCSP el principio de transparencia aparece reflejado en el artículo 1.1 LCSP, cuando señala como objeto de la misma regular la contratación del sector público, a fin de garantizar que la misma se ajusta a los principios de libertad de acceso a las licitaciones, publicidad y transparencia de los procedimientos.

Por otra parte, el artículo 64 LCSP conecta el principio de transparencia con la prevención, detección y solución efectiva de los conflictos de intereses que puedan surgir en los procedimientos de licitación, a fin de evitar la distorsión de la competencia y garantizar la igualdad de trato.

Asimismo, la LCSP al regular el perfil de contratante en el artículo 63 establece un régimen extenso de publicidad y de acceso libre, fija la publicación de los contratos menores, procedimientos anulados, composición de mesas y comité de expertos. También, de acuerdo con el artículo 154.7 LCSP (aplicable en el ámbito estatal, según la STC 68/2021 de 8 de marzo) no procede la publicación de determinados datos relativos a la celebración del contrato cuando se considere que su divulgación resulte contraria al interés público o perjudique intereses comerciales legítimos de empresas públicas o privadas o la competencia leal. Ello exige previo informe del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno (CTBG), en el que se aprecie si el derecho de acceso a la información pública prevalece o no frente a los bienes que se pretenden salvaguardar con su no publicación.

No obstante, esta transparencia aparece limitada por el principio de confidencialidad, en lo que aquí nos ocupa, del artículo 133 LCSP. Como dice entre otras la Resolución del TACRC 927/2018 de 11 de octubre, "ni el principio de

[3] Martín María RAZQUIN LIZARRAGA, Capítulo 22. El principio de confidencialidad en la contratación pública…, pág. 884. También, Álvaro CANALES GIL-Justo Alberto HUERTA BARAJAS, Comentarios a la Ley 9/2017 de contratos del sector público, Madrid, Boletín Oficial del Estado, 2018, pág. 169. Para la evolución de esta materia en la norma comunitaria y española, Antonia OLIVARES HORTAL, Confidencialidad y transparencia en la contratación pública, Gabilex-JCCM, nº 7, septiembre de 2016, págs. 59-113.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

confidencialidad es absoluto ni tampoco lo es el de publicidad. El principio de confidencialidad es una excepción al principio de acceso al expediente, que se configura como una garantía del administrado en el momento de recurrir".

Es decir, en palabras de la Resolución del TACRC 149/2018 de 16 de febrero, "en el conflicto entre el derecho de defensa del licitador descartado y el derecho de protección de los intereses comerciales del licitador adjudicado, se ha de buscar el necesario equilibrio de forma que ninguno de ellos se vea perjudicado más allá de lo estrictamente necesario".

De la misma manera, la LCSP regula la confidencialidad en el acceso al expediente ante la interposición del recurso especial (artículo 56.5), en la información que ha de tener la notificación de las resoluciones de adjudicación (artículo 56.5), así como la contenida en el Registro de Contratos Públicos (artículo 346.5).

2.2. En la normativa de transparencia. Necesidad de criterios unitarios.

La Ley 19/2013 de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno (LTIABG), incluye dentro de la información que ha de ser objeto de publicidad activa en el portal de transparencia (artículo 8.1.a), todos los contratos, con indicación del objeto, duración, el importe de la licitación y de adjudicación, el procedimiento utilizado para su celebración, los instrumentos a través de los que, en su caso, se ha publicitado, el número de licitadores participantes en el procedimiento y la identidad del adjudicatario, así como las modificaciones del contrato. Igualmente serán objeto de publicación las decisiones de desistimiento y renuncia de los contratos.

Con carácter general dispone el artículo 5.3 LTAIBG que cuando la información contuviera datos especialmente protegidos, la publicidad sólo se llevará a cabo previa disociación de los mismos. En particular, en la Resolución del TACRC 646/2017, de 14 de julio se afirma que la disociación de los datos contenidos es una fórmula que posibilita "un satisfactorio equilibrio entre la transparencia del procedimiento y la confidencialidad de las ofertas", al permitir identificar "las prestaciones en que se basa

la valoración de la oferta, pero sin publicitar datos confidenciales como el nombre y apellidos de los empleados" de la adjudicataria.

Por otra parte, en la llamada publicidad pasiva, los expedientes de contratación pueden ser objeto de solicitud de acceso (artículos 17 y ss, LTAIBG). No obstante, el derecho de acceso podrá ser limitado cuando acceder a la información suponga, entre otros, un perjuicio para los intereses económicos y comerciales, así como el secreto profesional y la propiedad intelectual e industrial (artículo 14.1.h y j). La aplicación de los límites será justificada y proporcionada a su objeto y finalidad de protección y atenderá a las circunstancias del caso concreto, especialmente a la concurrencia de un interés público o privado superior que justifique el acceso (artículo 14.2).

Por consiguiente, los límites de la transparencia vienen establecidos en dos normas diferentes, porque la solicitud de acceso puede ser pedida tanto por interesados en la licitación como por terceros no participantes.

Se plantea por tanto la cuestión del contenido de la declaración de confidencialidad, en el sentido de si un mismo documento o información puede ser declarado como confidencial por el órgano de contratación y por el tribunal de recursos contractuales (en aplicación de la LCSP) y, por el contrario, puede no ser considerado en igual sentido por el poder público y el consejo de transparencia (en aplicación de la LTAIBG).

El régimen específico de la contratación pública está limitado a licitadores en el procedimiento de licitación. Estamos ante uno de los regímenes especiales a que se refiere la Disposición Adicional 1ª LTAIBG. Dice la Resolución TACRC 282/2018 de 7 de agosto:

> "En el presente caso, lo primero que debe analizarse es el procedimiento administrativo aplicable. A tenor de lo dispuesto en la Disposición Adicional Primera, apartado 1, de la LTAIBG, la normativa reguladora del correspondiente procedimiento administrativo será la aplicable al acceso por parte de quienes tengan la condición de interesados en un procedimiento administrativo en curso a los documentos que se integren en el mismo. Para que este precepto sea de

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

aplicación deben concurrir dos circunstancias simultáneamente: primera, que el solicitante de la información sea interesado y segunda, que la solicitud se haga dentro de un procedimiento específico que se encuentre en curso. En el caso analizado, XXX ha sido empresa licitadora en el procedimiento…Fue precisamente en esta fase de recurso especial cuando la reclamante instó al Ministerio que se le concediera acceso a la documentación…Así, el acceso a la documentación solicitado debe resolverse en vía de recurso especial por el órgano de contratación competente para su resolución, no por este Consejo de Transparencia"[4]

A juicio de RAZQUIN LIZARRAGA, los criterios para declarar la confidencialidad de una misma información, documento o dato deben ser idénticos, se aplique la LTIABG o la LCSP. Los entes del sector público y los consejos de transparencia no pueden utilizar criterios diferentes de los aplicados por los órganos de contratación o por los tribunales de recursos contractuales, porque las causas no son distintas y los criterios de aplicación deben ser igualmente aplicados[5].

De esta cuestión se ha ocupado el Criterio interpretativo 1/2019 de 24 de septiembre, del CTBG, relativo a la aplicación el artículo 14.1.h) LTAIBG, relativo a perjuicio para los intereses económicos y comerciales, que se tratará con más amplitud en apartado 3.4).

3. REQUISITOS PARA CUALIFICAR UNA DOCUMENTACIÓN DE CONFIDENCIAL

3.1. Los secretos empresariales

El Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) es el Anexo 1C del Convenio de la Organización Mundial del Comercio (1994) y establece una serie de principios básicos

[4] Citada por Martín María RAZQUIN LIZARRAGA, *Acceso y confidencialidad en la contratación pública*, Actualidad Administrativa, nº 1, Abril 2019.
[5] Martín María RAZQUIN LIZARRAGA, *Transparencia y contratación pública*..., pág. 27.

sobre propiedad intelectual, tendientes a armonizar estos sistemas entre los países firmantes y en relación con el comercio mundial. Dice su artículo 39.2:

> "Las personas físicas y jurídicas tendrán la posibilidad de impedir que la información que esté legítimamente bajo su control se divulgue a terceros o sea adquirida o utilizada por terceros sin su consentimiento de manera contraria a los usos comerciales honestos10, en la medida en que dicha información:
>
> a) sea secreta en el sentido de que no sea, como cuerpo o en la configuración y reunión precisas de sus componentes, generalmente conocida ni fácilmente accesible para personas introducidas en los círculos en que normalmente se utiliza el tipo de información en cuestión; y
>
> b) tenga un valor comercial por ser secreta; y
>
> c) haya sido objeto de medidas razonables, en las circunstancias, para mantenerla secreta, tomadas por la persona que legítimamente la controla"

Estos criterios han sido asumidos por la Unión Europea, como puede verse en la sentencia del Tribunal General de la Unión Europea de 16 de diciembre de 2010, asunto T-19/07:

> "Los secretos comerciales son informaciones técnicas relativas al «know-how» que no sólo no pueden divulgarse al público, sino que incluso su mera comunicación a un sujeto de Derecho distinto del que ha suministrado la información puede perjudicar gravemente a los intereses de éste (véase, en este sentido, la sentencia del Tribunal de 18 de septiembre de 1996, Postbank/Comisión, T-353/94, Rec. p. II-921, apartado 87). Para que la información técnica entre, por su propia naturaleza, dentro del ámbito de aplicación del artículo 287 CE, es necesario, en primer lugar, que sólo la conozca un número restringido de personas. Además, debe tratarse de información cuya divulgación puede causar un serio perjuicio a la persona que la ha proporcionado o a un tercero. Por último, es necesario que los intereses que la divulgación de la información puede lesionar sean objetivamente dignos de protección (sentencias

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

del Tribunal de 30 de mayo de 2006, Bank Austria Creditanstalt/Comisión, T-198/03, Rec. p. II-1429, apartado 71, y de 12 de octubre de 2007, Pergan Hilfsstoffe für industrielle Prozesse/Comisión, T-474/04, Rec. p. II-4225, apartado 65)"

En transposición al Derecho español, la Directiva (UE) 2016/943 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio de 2016, relativa a la protección de los conocimientos técnicos y la información empresarial no divulgados (secretos comerciales) contra su obtención, utilización y revelación ilícitas, se ha dictado la Ley 1/2019 de 20 de febrero, de secretos empresariales (LSE).

El artículo 1 la LSE considera secreto empresarial cualquier información o conocimiento, incluido el tecnológico, científico, industrial, comercial, organizativo o financiero, que reúna las siguientes condiciones:

a) Ser secreto, en el sentido de que, en su conjunto o en la configuración y reunión precisas de sus componentes, no es generalmente conocido por las personas pertenecientes a los círculos en que normalmente se utilice el tipo de información o conocimiento en cuestión, ni fácilmente accesible para ellas;

b) tener un valor empresarial, ya sea real o potencial, precisamente por ser secreto, y

c) haber sido objeto de medidas razonables por parte de su titular para mantenerlo en secreto.

La LSE, que no trata de manera específica los problemas derivados de la contratación pública, regula la obtención, utilización y revelación de secretos empresariales (Capítulo II), el secreto empresarial como objeto del derecho de propiedad (Capítulo III), acciones de defensa de los secretos empresariales (Capítulo IV), así como normas procesales en el orden civil (Capítulo V).

Así, dice la Resolución 38/2016 de 13 de abril, del Tribunal Administrativo de Contratos Públicos de Aragón:

> "los secretos técnicos o comerciales son la materia genuinamente confidencial, por ejemplo, propuestas de ejecución que contienen políticas empresariales que constituyen la estrategia original de la empresa y que no debe ser conocida por los competidores, porque constituiría una afectación a sus estudios propios, su formulación original de carácter técnico, de articulación de medios humanos o de introducción de patentes propias». La jurisprudencia ha concretado el concepto de secretos técnicos o comerciales como el conjunto de conocimientos que no son de dominio público y que resultan necesarios para: la fabricación o comercialización de productos; la prestación de servicios; y/o la organización administrativa o financiera de una unidad o dependencia empresarial, y que por ello procura a quien dispone de ellos de una ventaja competitiva en el mercado que se esfuerza en conservar en secreto, evitando su divulgación. Como señala la Sentencia del Tribunal Supremo de 30 de abril de 2012 (Rec. STS 3243/2012), al concretar la exclusión relativa a los datos cubiertos por el secreto comercial o industrial: «Y esta exclusión incluye, por ejemplo, documentación relativa a las características técnicas específicas de un nuevo producto, las líneas generales de una campaña publicitaria estratégica, una fórmula, un compuesto químico, el modelo para una máquina o el nombre de una empresa que se pretende absorber, pero no la relación de trabajos, trabajadores, maquinaria, facturación o cuenta de resultados»."

Se ha de resaltar que el artículo 133.1 LCSP, al referirse al carácter confidencial de las ofertas, se refiere a los secretos técnicos y comerciales y añade: "a cualesquiera otras informaciones cuyo contenido pueda ser utilizado para falsear la competencia, ya sea en ese procedimiento de licitación o en otros posteriores".

Es decir, la LCSP especifica además otra información confidencial. En palabras de RAZQUIN LIZARRAGA, estamos aquí un escalón inferior al de secretos empresariales, donde es preciso calibrar de forma precisa donde llega la confidencialidad de dichos datos empresariales. En estos casos, el titular de la información debe ofrecer una rigurosa y detallada justificación del por qué dicha

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

información, aun no constituyendo un secreto empresarial, incide en la competencia. De ahí que advierte del peligro de las cláusulas de confidencialidad y entiende que se refiere a proyectos incipientes o desarrollados de innovación empresarial, aspecto difícilmente deslindable en la práctica del secreto profesional[6].

3.2. Datos de carácter personal

Es el propio artículo 133 LCSP el que marca el respeto en todo caso a lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

En la actualidad rige en la materia el Reglamento General de Protección de Datos (Reglamento UE 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos), así como la Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre, de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales[7].

Esta regulación es aplicable a la contratación pública, tanto en la vertiente de publicidad activa, como ante la solicitud de acceso a documentación. Así, la Resolución del TACRC 462/2018 de 8 de junio, dice:

> "a lo único que no se dio acceso al recurrente fueron a las identidades de las personas ofrecidas por la UTE adjudicataria y a su información curricular, pues se tratan de datos protegidos en virtud de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal"

De ahí el cuidado de los operadores administrativos ante el manejo de tal información. Véase a modo de ejemplo la Resolución de la Agencia Española de Protección de Datos 1534/2012. Con motivo de la licitación del servicio de emergencias, el Ayuntamiento expuso en la web de contratación el listado de empleados

[6] Martín María RAZQUIN LIZARRAGA, *Acceso y confidencialidad en la contratación pública...*, pág. 39.

[7] Entre otros, OLIVER GARCIA MUÑOZ, *Capítulo XIV. La protección de los datos de carácter personal*, págs. 227-260,. en el colectivo *Los límites al derecho de acceso a la información pública*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, 2017.

en los que figuraban los nombres y apellidos de cada empleado, ligado a la categoría, fecha de ingreso, salario anual y antigüedad. La Resolución consideró que se había producido una conculcación de los principios y garantías establecidos en la normativa de protección de datos.

En todo caso, puede salvarse la confidencialidad con la disociación de datos, de acuerdo con el artículo 15.4 LTAIBG.

Por el contrario, la Resolución del CTBG 534/2017 señala que los nombres de los representantes legales no son datos personales, puesto que son accesorios o incidentales.

3.3. La normativa de acceso a la información pública como límite para el acceso a la información

Nótese que el artículo 133.1 LCSP se inicia con una remisión expresa a la normativa de acceso a la información pública. Como indica RAQUIN LIZARRAGA ello exige que la LCSP sea interpretada a la luz de la LTAIBG y encajada dentro de alguno de los supuestos del artículo 14 LTAIBG[8].

Por este motivo, el informe de la Dirección General de Contratación Pública de la Generalitat de Cataluña de 2 de mayo de 2018, indica que a diferencia del TRLCSP, el artículo 133 LCSP hace referencia a la legislación en materia de acceso a la información. Por tanto, como ya se ha indicado en el apartado 2.2) para determinar la confidencialidad se tiene que tener en cuenta la LTAIBG.

Por un lado, la confidencialidad se producirá cuando se presente una causa de las previstas en este precepto. Por otro lado, el interés público constituye un criterio a

[8] Dispone el artículo 14.1 LTAIBG que el derecho de acceso podrá ser limitado cuando acceder a la información suponga un perjuicio para: a) La seguridad nacional; b) La defensa; c) Las relaciones exteriores; d) La seguridad pública; e) La prevención, investigación y sanción de los ilícitos penales, administrativos o disciplinarios; f) La igualdad de las partes en los procesos judiciales y la tutela judicial efectiva; g) Las funciones administrativas de vigilancia, inspección y control; h) Los intereses económicos y comerciales; i) La política económica y monetaria; j) El secreto profesional y la propiedad intelectual e industrial; k) La garantía de la confidencialidad o el secreto requerido en procesos de toma de decisión; l) La protección del medio ambiente. Entre otros, véase el colectivo *Los límites al derecho de acceso a la información pública*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, 2017 y Lorenzo COTINO HUESO-Andrés BOIX PALOP (coordinadores), *Los límites al derecho de acceso a la información pública*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2021.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

ponderar en el conflicto entre el acceso y confidencialidad. Como ejemplo la normativa sobre medicamento contiene determinadas cláusulas de confidencialidad aplicables a los contratos públicos fácilmente reconducibles a los intereses económicos y comerciales[9].

En el mismo sentido, los contratos del sector de defensa, que tienen una regulación especial contenida en la Directiva 2009/81/CE y en la Ley 24/2011 de 1 de agosto, de contratos de sector público en los ámbitos de la defensa y de la seguridad[10].

3.4. El Criterio interpretativo 1/2019 de 24 de septiembre del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, relativo al perjuicio para intereses económicos y comerciales como límite de acceso a la información pública

Este documento tiene como objeto racionalizar la interpretación del artículo 14.1.h) LTAIBG, que establece como límite del acceso a la información pública el perjuicio para los intereses económicos y comerciales.

A la hora de calificar una determinada información como secreta o confidencial, determina el CTBG que han de tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- Ha de ser relativa a circunstancias u operaciones que guarden conexión directa con la actividad económica propia de la empresa.
- La información no ha de tener carácter público, es decir, que no sea ya ampliamente conocida o no resulte fácilmente accesible para las personas pertenecientes a los círculos en que normalmente se utilice ese tipo de información.
- Debe haber una voluntad subjetiva del titular de la información de mantener alejada del conocimiento público la información en cuestión.
- La voluntad de mantener secreta la información ha de obedecer a un legítimo interés objetivo que debe tener naturaleza económica, y que cabrá identificar. Por ejemplo, cuando la revelación de la información produzca el detrimento de la competitividad de la empresa titular del secreto frente a sus competidores, debilite la posición de esta en el mercado o le cause un daño económico al

[9] Martín María RAZQUIN LIZARRAGA, *Transparencia y contratación pública...*, pág. 45.
[10] Martín María RAZQUIN LIZARRAGA, Capítulo 22. *El principio de confidencialidad en la contratación pública...*, pág. 894.

hacer accesible a los competidores conocimientos exclusivos de carácter técnico o comercial.

El CTBG aplica el llamado test del daño (citado en el Preámbulo de la LTAIBG), donde cada caso debe ser objeto de un estudio individualizado, y de la ponderación de sus circunstancias tal como rige en el Preámbulo de la Ley.

Dicho daño debe ser sustancial, real, manifiesto y directamente relacionado con la divulgación de la información[11].

La Resolución 89/2016 de 14 de septiembre del Consejo de Transparencia y Protección de Datos de Andalucía, se remite a la sentencia n.º 85/2016, de 14 de junio, del Juzgado Central de lo Contencioso Administrativo n.º 5 de Madrid, que dice:

> "la finalidad, principio y filosofía que impregna la reseñada Ley [LTAIBG], es un acceso amplio a la información pública; y los límites a tal acceso han de motivarse, interpretarse y aplicarse de modo razonado, restrictivo y aquilatado a tenor del llamado, test de daño; a la luz de la determinación del perjuicio que el acceso a determinada información puede producir sobre el interés que se pretende salvaguardar con la limitación"

Constatada la existencia del daño y su impacto, deberá procederse a la ponderación de la existencia de un interés prevalente que marcará, en última instancia, el peso de dicho daño en los intereses económicos y comerciales frente al interés legítimo existente en conocer la información concreta a divulgar.

4. LA CONFIDENCIALIDAD EN EL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN Y EN PARTICULAR EN LA OFERTA

4.1. La confidencialidad en el procedimiento de contratación

Las proposiciones de los interesados deberán ajustarse a los pliegos y documentación que rigen la licitación, de acuerdo con el artículo 139 LCSP. Por tanto,

[11] En extenso, sobre el test del daño, Elisa DE LA NUEZ SÁNCHEZ-CASCADO-Carlota TARÍN QUIRÓS, *Transparencia y buen gobierno. Comentarios a la Ley 19/2013 de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*, Madrid, La Ley, 2014, págs. 246 y sig.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

hay una transmisión de información desde la empresa al poder adjudicador, información que puede contener materia que la empresa califique como confidencial.

En consecuencia, la proposición deberá llevar en la solicitud de participación la determinación de los aspectos que designe como confidenciales (artículo 133.1 LCSP).

Es reiterada doctrina, hoy cristalizada en el párrafo segundo del artículo 133.1 LCSP, que el contenido de la solicitud de confidencialidad por parte del licitador no puede alcanzar a toda la documentación. Así, entre otros, la Resolución del TACRC 592/2014 de 30 de julio, califica de fraude de ley la extensión de la confidencialidad a toda la documentación:

> "A estos efectos, este Tribunal entiende que esta obligación de confidencialidad no puede afectar a la totalidad de la oferta realizada por el adjudicatario…habiendo entendido el Tribunal (Resolución 45/2013, de 30 de enero) que una extensión de la confidencialidad a toda la proposición del adjudicatario podría estar incursa en fraude de ley en los términos previstos en el artículo 6.4 del Código Civil"

También resulta del todo improcedente extender, la declaración de confidencialidad a la documentación relativa a la proposición económica, cuya apertura se realiza en acto público (Acuerdo 50/2014 de 16 de diciembre del Tribunal de Contratos Administrativos de Navarra).

Más allá de todo lo anterior, en esencia, como se ha explicado en el apartado 3.1), se ha de constatar que la documentación, por su carácter, pueda ser considerada confidencial de forma efectiva. Como dice la Resolución del TACRC 58/2018 de 19 de enero:

> "En primer lugar, este Tribunal ha venido señalando que el carácter confidencial no puede reputarse de cualquier documentación que así sea considerada por el licitador, sino que, en primer lugar, debe ser verdaderamente confidencial, en el sentido de venir referida a secretos técnicos o comerciales. (…)

> También se señaló en la misma resolución, que para que la documentación sea verdaderamente confidencial, es necesario que se trate de documentación que "a) que comporte una ventaja competitiva para la empresa, b) que se trate de una información verdaderamente reservada, es decir, desconocida por terceros, c) que represente un valor estratégico para la empresa y pueda afectar a su competencia en el mercado."

Sigue con ello el criterio marcado por la sentencia del Tribunal General de la Unión Europea (Sala Cuarta) de 13 de enero de 2017 en el asunto T-189/14 Deza, A.S. contra Agencia Europea de Sustancias y Mezclas Químicas (ECHA), donde indica que resulta necesario demostrar que los documentos controvertidos contienen elementos que pueden, con su divulgación, perjudicar a los intereses comerciales de una persona jurídica. Es lo que sucede, en particular, cuando los documentos solicitados contienen información comercial sensible relativa a las estrategias comerciales de las empresas de que se trata o a sus relaciones comerciales o cuando contienen datos propios de la empresa que indican sus conocimientos técnicos (sentencia de 9 de septiembre de 2014, MasterCard y otros/Comisión, T-516/11, no publicada, apartados 82 a 84).

Esta regulación, así como la doctrina citada, lleva al planteamiento a desarrollar en el apartado 4.2) de este trabajo, relativo a la ausencia de vinculación del órgano de contratación a la declaración de confidencialidad realiza por el licitador y la posibilidad de no considerar como tal la misma.

La otra cara de la moneda es el respeto por parte del contratista de la documentación confidencial a la que tenga acceso por la ejecución del contrato. Es aquello llamado por TERÓN SANTOS confidencialidad a sensu contrario[12]. Dispone el artículo 133.2 LCSP que el contratista deberá respetar el carácter confidencial de aquella información a la que tenga acceso con ocasión de la ejecución del contrato a la que se le hubiese dado el referido carácter en los pliegos o en el contrato, o que por su propia naturaleza deba ser tratada como tal. Este deber se mantendrá durante un plazo de cinco años desde el conocimiento de esa información, salvo que los pliegos o el

[12] Daniel TERRÓN SANTOS, *Las particularidades del recurso especial en contratación y su relación con la transparencia*, Contratación Administrativa Práctica, nº 163, 2019, págs.. 58-76.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

contrato establezcan un plazo mayor que, en todo caso, deberá ser definido y limitado en el tiempo.

De esta manera, la obligación de confidencialidad se fija de manera bilateral, refiriendo el término tanto para la Administración como para el operador económico[13].

4.2. El análisis por el órgano de contratación de la solicitud de confidencialidad

Según se ha indicado, el órgano de contratación no está vinculado por la declaración de confidencialidad que realiza el licitador. De esta manera, si no la acepta, de manera total o parcial, la documentación no será confidencial.

Así, la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (Gran Sala) de 7 de septiembre de 2021 (asunto C-927/19) dice que el órgano judicial está obligado, como sucede en el ámbito del recurso especial de contratación, a sopesar y ponderar si la información es confidencial, y realizada dicha ponderación adoptar una resolución motivada (controlando la motivación otorgada en vía administrativa) y, en su caso, denegando el derecho al acceso completo al expediente si con ello se afecta a un derecho fundamental o alternativamente debe poder anular la decisión denegatoria o la decisión desestimatoria del recurso administrativo si estas son ilegales y, en su caso, devolver el asunto al poder adjudicador, o incluso adoptar por sí mismo una nueva decisión si el Derecho nacional lo autoriza.

Indica CASTILLO BLANCO que las nuevas resoluciones de la justicia europea vuelven a abordar el alcance del principio de confidencialidad y su difícil y no siempre pacífico encaje con los principios de publicidad y transparencia que eso sí, constituyen la regla mientras que la confidencialidad debe ser la excepción, como recientemente ha subrayado la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Aragón de 11 de marzo de 2022 (rec. 324/2019)[14].

---

[13] Antonia OLIVARES HORTAL, *Confidencialidad y transparencia en la contratación pública...*, pág. 85.

[14] Federico CASTILLO BLANCO, *De nuevo sobre la confidencialidad de las ofertas. A propósito de la sentencia del TJUE de 17 de noviembre de 2022 (asunto C 54/21)*, 30 de noviembre de 2022, en el blog: https://www.acalsl.com/blog/2022/11/confidencialidad-de-las-ofertas-sentencia-tjue (consultado el 14 de mayo de 2024).

Escribe RODRÍGUEZ MARTÍN-RETORTILLO que le corresponde al órgano de contratación la obligación de no divulgación de la documentación designada como confidencial por los licitadores. No obstante, recae también sobre dicho órgano de contratación la compleja obligación de decidir cuál es la documentación o información concreta que tendrá carácter confidencial, que deberá realizar de forma debidamente motivada y justificada[15]. Sin perjuicio de que las proposiciones sean secretas hasta el acto de apertura[16].

Como se indicó en la Resolución del TACRC 592/2014 de 30 de julio (citada en el apartado 4.1), puesto que la adjudicataria del contrato de forma indiscriminada ha calificado como confidencial toda la documentación incluida en su proposición, cuestión ésta del todo improcedente, corresponderá al órgano de contratación, al objeto de dar cumplimiento al principio de publicidad y transparencia consagrado en la normativa de contratación y así motivar suficientemente la adjudicación, determinar aquella documentación de la proposición de la empresa adjudicataria que, en particular, no afecta a secretos técnicos o comerciales o no se corresponde con aspectos confidenciales, siendo necesario que se justifique debidamente en el expediente, y en su caso a la propia licitadora, las causas que determinan el carácter confidencial de la citada documentación, sin que como consecuencia de ello pueda resultar la motivación de la adjudicación insuficiente a los efectos de interponer recurso especial fundado.

Es decir, el órgano de contratación ha de hacer esta designación con carácter previo, en la propia proposición, cuando todavía nadie pretende el acceso a esta

---

La sentencia 127/2022 de 11 de marzo del TSJ de Aragón, Sección 1ª, recurso 324/2019, recurre el Acuerdo 21/2019 de 27 de mayo del Consejo Aragonés de Transparencia de acceso por un sindicato a información relativa a datos sobre condiciones laborales y salariales de los trabajadores. Consideró la información no amparada por la cláusula de confidencialidad del artículo 140 TRLCSP.

[15] María Carmen RODRÍGUEZ MARTÍN-RETORTILLO, *Secreto, transparencia, confidencialidad y protección de datos en la contratación pública. Estudio de las resoluciones de los tribunales administrativos de contratación y del consejo de transparencia y buen gobierno y órganos equivalentes.* Anuario da Facultade de Dereito da Universidade da Coruña, 2020, núm. 24, págs. 150-191.

[16] Esta cuestión lleva al problemático asunto del rechazo de proposiciones presentadas en sobre distinto. La Resolución del TACRC 261/2016 de 15 de abril, dispone que la exclusión de un licitador por la inclusión indebida de documentación en sobre distinto del adecuado no es un criterio absoluto ni debe operar de forma automática, toda vez que no cualquier vicio procedimental genera la nulidad del acto de adjudicación (Resoluciones 89/2015 y 1082/2015, entre otras). Antes bien, antes de expulsar a un candidato del procedimiento, debe analizarse si se ha podido quebrar la imparcialidad y la objetividad en la evaluación.
En el supuesto a que se refería la Resolución, la exclusión de la empresa seleccionada supondría, a la postre, invalidar, so pretexto de una hipotética contaminación del personal técnico, una adjudicación que, sustancialmente, se ha basado en criterios objetivos, de cuya aplicación no se ha formulado reparo alguno.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

información, mediante indicación concreta de qué documentos o partes del mismo o información tiene este carácter de confidencial (Resolución del TACRC 363/2020 de 12 de marzo).

Como escribe RAZQUIN LIZARRAGA, se observa una conducta bastante generalizada en los órganos de contratación de falta de motivación, limitándose a aceptar la confidencialidad alegada por el licitador afectado, normalmente, el adjudicatario[17]. Así, siguiendo la Resolución TACRC 710/2014 de 26 de septiembre, teniendo en cuenta la doctrina de este Tribunal, que como se puede observar tiene el carácter de reiterada, la única conclusión posible es que el órgano de contratación debió realizar un esfuerzo suficiente para delimitar qué partes de la documentación de cada licitador era confidencial. Al no hacerlo ha vulnerado el derecho de acceso a información suficiente para interponer un recurso especial debidamente fundado.

Dispone la Resolución TACRC 668/2019 de 20 de junio:

> "Es, asimismo, criterio consolidado de este Tribunal que el carácter confidencial no puede ser declarado de forma genérica sobre la totalidad de la documentación, ni ser aceptada dicha declaración de forma acrítica por parte del órgano de contratación, sino que tiene éste la competencia para analizar la documentación específicamente señalada por el licitador como confidencial y, a la vista de sus justificaciones y argumentos, determinar si, efectivamente, concurren los requisitos y criterios señalados para poder otorgarle tal carácter, sacrificando así el principio de transparencia que ha de inspirar con carácter general la actuación de los poderes públicos particularmente en el procedimiento de contratación"

Es el concepto de confidencialidad bidireccional a que se refiere la Resolución 114/2016 de 11 de marzo:

> "Como ya expusimos en nuestra anterior resolución sobre esta cuestión este precepto consagra el denominado principio de confidencialidad bidireccional, que en la vertiente relativa a la información suministrada por el

[17] Martín María RAZQUIN LIZARRAGA, *Transparencia y contratación pública*..., pág. 25.

contratista garantiza la protección de los secretos técnicos o comerciales y de los aspectos confidenciales de las ofertas, de modo que el órgano de contratación debe respetar esa información y no divulgarla"

Por lógica, esta decisión relativa a la confidencialidad puede ser revisada por los órganos jurisdiccionales y por tanto confirmar o no la idoneidad de la misma. Así, la sentencia 2336/2020 de 18 de noviembre, del TSJ de Andalucía (Sevilla), Sección 1ª, recurso 439/2018, confirma la Resolución del TACRC 212/2018, que desestimó recurso frente a la adjudicación de servicio de limpieza viaria:

"La invocación genérica del derecho a la información no ampara conforme a la normativa y doctrina anteriormente expuesta la relativa al know how y basta una lectura del índice de documentación en relación a la excluida, para comprender se trata de información sensible relativa al proyecto relacionado con costes de prestación del servicio y sus resultados elaborados sobre la base de conocimientos adquiridos por la adjudicataria XXX a lo largo de sus años de experiencia en el sector. Se trata por tanto de datos estratégicos que proporciona una ventaja en el mercado y por tanto sobre el resto de licitadores. Es por ello que preservando la confidencialidad de la oferta de XXX, el órgano de contratación ha cumplido las exigencias legales, sin merma del derecho de información que ha permitido a la actora formular el recurso especial y el actual con conocimiento de los criterios de valoración aplicado a cada uno de los licitadores en relación a lo dispuesto en el pliego y demás elementos para articular su defensa incluyendo nuevos motivos de anulación y exclusión de la adjudicataria"

Como indica el informe 15/2012 de 19 de septiembre la Junta Consultiva de Contratación Administrativa de la Comunidad Autónoma de Aragón, corresponderá al órgano de contratación determinar aquella documentación de la empresa adjudicataria que, en particular, no afecta a secretos confidenciales, siendo necesario que se justifique debidamente en el expediente.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Esta situación obliga al licitador a un previo juicio de valor sobre la necesidad de proteger esta información, pero antes deberá requerir al interesado para que concrete qué datos e informaciones son efectivamente confidenciales[18].

Por consiguiente, se puede constatar que en ocasiones el órgano de contratación no considera bastante justificada la confidencialidad planteada por el licitador. Como dice la Resolución del TACRC 616/2019 de 6 de junio, es obligación del licitador que invoca el deber de confidencialidad justificar que la documentación aportada es confidencial y al órgano de contratación decidir de forma motivada.

De esta manera, la Resolución del TACRC 927/2018 de 11 de octubre configura la alegación de confidencialidad como una carga de la prueba que se debe motivar por quien la propone.

En este sentido, la sentencia 3389/2023 de 18 de octubre, del TSJ de Cataluña, Sección 5ª, recurso 2339/2021, no considera confidencial una información así declarada por el TACRC. Considera el TSJ que la localización de un parque auxiliar no tiene este carácter:

> "El carácter de confidencial afecta, entre otros, a los secretos técnicos o comerciales, a los aspectos confidenciales de las ofertas y a cualesquiera otras informaciones cuyo contenido pueda ser utilizado para falsear la competencia, ya sea en ese procedimiento de licitación o en otros posteriores (...)". Desde luego no parece que la información de la localización de un parque de estas características pueda tener la capacidad de falsear la competencia, afectando aspectos confidenciales que puedan ser utilizados para ello"

A título de ejemplo, pueden verse los acuerdos de la Junta de Gobierno Local de la Diputación de Valencia de 30 de enero y 27 de marzo de 2018.

En la licitación de un servicio, una de las empresas participantes solicita ver la documentación relativa a los criterios evaluables mediante juicio de valor aportadas por las otras empresas participantes (Sobre 2).

[18] Roberto CARRODEGUAS MÉNDEZ, *La confidencialidad de las ofertas en el expediente de contratación*, en: https://www.jaimepintos.com/la-confidencialidad-de-las-ofertas-en-el-expediente-de-contratacion/ (consultado el 14 de mayo de 2024).

En base a ello, la Junta de Gobierno, mediante acuerdo de 30 de enero decide dar trámite de audiencia a las empresas licitadoras para que concretaran los apartados o fragmentos de la Memoria Técnica que califiquen expresamente de confidenciales y motiven los hechos que originen dicha confidencialidad, justificar la confidencialidad y de qué manera afecten a sus respectivos secretos técnicos o comerciales por perjudicar intereses comerciales legítimos o la competencia leal entre ellas.

Una vez transcurrido el plazo y presentadas las alegaciones, se emitió un informe por parte del Servicio de Proyectos Técnicos de Patrimonio, donde analizó este carácter de confidencial de los Sobres 2. En el informe se significa que ciertas informaciones señaladas como confidenciales por las empresas no pueden ser consideradas como tales.

Para ello, el informe indica que en algunos puntos por parte de la empresa se ha presentado una motivación generalista, sin especificar aspectos concretos o la falta de cualquier conocimiento concreto o hecho diferencial que justifique una declaración objetiva de confidencialidad

En base a este informe, mediante nuevo acuerdo de la Junta de Gobierno Local de 27 de marzo de 2018 se decidió determinar qué partes de las ofertas del Sobre 2 eran verdaderamente confidenciales, y cuáles no, al no haberse justificado dicho carácter en el plazo de audiencia.

4.3. La retroacción de actuaciones para la concreción de la confidencialidad por el poder adjudicador

Según se ha explicado en el apartado anterior, corresponderá al órgano de contratación determinar aquella documentación de la empresa adjudicataria que, en particular, no afecta a secretos confidenciales, siendo necesario que se justifique en el expediente. Y cómo esta situación obliga al licitador a un juicio de valor sobre la necesidad de proteger esta información, eso sí, previo requerimiento al interesado para que concrete qué datos e informaciones son efectivamente confidenciales.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Puede observarse en los tribunales administrativos de contratación el criterio de la devolución de las actuaciones al órgano de contratación al efecto de que requiera al licitador la concreción de los documentos que considera confidenciales y las razones en que lo fundamenta, para resolver después de forma motivada, más allá de una mera afirmación general de proteger sus legítimos intereses empresariales y comerciales.

Es clara en este sentido la Resolución TACRC 58/2018 de 19 de enero:

> "…este Tribunal constituye una instancia de carácter revisor, que no puede hurtar al órgano de contratación su competencia para revisar la documentación presentada por la adjudicataria y, a la vista de las alegaciones y justificaciones que efectúe XXX, determinar qué parte de su oferta es verdaderamente confidencial y por ello vedado su acceso al otro licitador, y qué parte no. Solo cuando ese análisis haya sido efectivamente realizado por el órgano de contratación, podrá este órgano entrar a revisar si resulta conforme con arreglo a la normativa reguladora de la contratación pública. De este modo, se ha de ordenar, en línea con lo solicitado por el recurrente, la retroacción del expediente al momento de notificación de la adjudicación para que, a la vista de la solicitud de acceso al expediente efectuada por YYY, el órgano de contratación requiera a XXX para que ésta manifieste, con aportación de las justificaciones que considere pertinentes, que documentos de su oferta considera confidenciales por contener secretos técnicos o comerciales, en el sentido referido en esta resolución…, debiendo el órgano de contratación pronunciarse sobre la misma"

Esta retroacción de actuaciones se ha de producir también cuando tras una declaración genérica de confidencialidad de la documentación por una empresa, el órgano de contratación la declara no confidencial, sin darle oportunidad de concretar. Dice el TACRC en la Resolución 558/2020 de 23 de abril:

> "Se verifica, pues, un exceso de la declaración de confidencialidad efectuada por la recurrente, que el órgano de contratación, frente a la petición de

acceso al expediente del competidor excluido, puede reducir a lo que efectivamente sea confidencial con arreglo al artículo 133 de la LCSP.

Ahora bien, no corresponde al órgano de contratación atribuir o denegar carácter confidencial a la información declarada así por el licitador, sino a éste, si bien el órgano de contratación, a instancia de otro interesado que pida acceso a esa información, puede concretar qué es efectivamente confidencial de lo declarado como tal por el licitador, pero para ello debe, en todo caso, requerir al interesado para que concrete qué datos e informaciones son efectivamente confidenciales en aquellos

En nuestro caso, es evidente que el órgano de contratación no ha requerido a la recurrente para que concretara qué información era realmente y en concreto confidencial, y por qué habiéndose limitado a denegar unilateralmente una confidencialidad que corresponde declarar al interesado, eso sí, siempre que efectivamente se trate de informaciones amparables en la confidencialidad con arreglo a la norma que ampara esa declaración que es el artículo 133 de la LCSP. Por tanto, se ha producido exceso por parte del órgano de contratación al omitir el citado trámite de requerimiento al interesado"

Un paso más realiza el Tribunal Administrativo de Contratos Públicos de Navarra, en su Acuerdo 42/2014 de 16 de diciembre. Al igual que en los supuestos anteriores, decide la retroacción del procedimiento al trámite de acceso al expediente por parte de los interesados, pero el propio Acuerdo señala que cierta documentación no puede tenerse por confidencial y marca algunos criterios a seguir por el órgano de contratación.

4.4. Recursos

La garantía de la confidencialidad se mantiene en el recurso especial en materia de contratación. Así, el artículo 56.5 LCSP dispone que el órgano competente para la resolución del recurso deberá, en todo caso, garantizar la confidencialidad y el derecho a la protección de los secretos comerciales en relación con la información contenida en

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

el expediente de contratación, sin perjuicio de que pueda conocer y tomar en consideración dicha información a la hora de resolver. Corresponderá a dicho órgano resolver acerca de cómo garantizar la confidencialidad y el secreto de la información que obre en el expediente de contratación, sin que resulten perjudicados los derechos de los demás interesados a la protección jurídica efectiva y al derecho de defensa en el procedimiento.

Ello se desarrolla en el Reglamento de los procedimientos especiales de revisión de decisiones en materia contractual y de organización del TACRC, aprobado por Real Decreto 814/2015 de 11 de septiembre. Así, en su artículo 16.1, al regular el acceso al expediente para la interposición del recurso especial, lo hace "sin perjuicio de los límites de confidencialidad".

De la misma manera, en cuanto a la remisión del expediente, su artículo 28.2 indica que se incluirán en el mismo los documentos declarados confidenciales por los licitadores haciendo constar este carácter en el índice y en el lugar del expediente donde se encuentren dichos documentos.

De estos preceptos de la LCSP y RD 814/2015 extraen los tribunales administrativos de recursos contractuales el derecho de acceso al expediente como un derecho instrumental vinculado a la resolución impugnada[19].

Así, la Resolución 285/2020 de 4 de junio, dice que, en todo caso, el derecho de acceso al expediente tiene un carácter meramente instrumental, vinculado a la debida motivación de la resolución de adjudicación como presupuesto del derecho de defensa del licitador descartado, por lo que no es imprescindible dar vista del expediente al recurrente más que en aquellos aspectos respecto de los cuales quede justificada la necesidad de su conocimiento para fundar el recurso.

A este respecto, (continúa la Resolución 285/2020) se remite a la Resolución nº 144/2020, de 30 de enero de 2020:

"…dado que la forma habitual de dar conocimiento a los interesados de la

[19] María Carmen RODRÍGUEZ MARTÍN-RETORTILLO, *Secreto, transparencia, confidencialidad y protección de datos en la contratación pública*…, pág. 177.

motivación del acto adjudicando el contrato es la notificación del mismo, no sería imprescindible dar vista del expediente al futuro reclamante más que en aquellos aspectos respecto de los cuales quede justificada la necesidad de su conocimiento para fundar la reclamación…la recurrente ha tenido acceso al expediente administrativo, en concreto: al informe técnico en que se fundamenta la propuesta de adjudicación de la Mesa de Adjudicación, a la propuesta de adjudicación, al acuerdo de adjudicación y a las partes de la oferta que no fueron declaradas confidenciales…Por otra parte, la recurrente no ha justificado la necesidad de acceso a las partes de la oferta de la adjudicataria declaradas como confidenciales y de la lectura del recurso interpuesto se infiere que ha tenido toda la información necesaria para la interposición del mismo".

Es decir, se ha motivar por el recurrente la necesidad de acceso a tal documentación. Esta situación lleva incluso a la Resolución del TACRC de 1 de julio (confirmada por la sentencia 103/2023 de 23 de marzo del TSJ de La Rioja, recurso 146/2021) a decir que la solicitud de acceso del recurrente al expediente de contratación de formuló genérica y globalmente, sin especificar motivos por los que pretendía acceder ni justificarlos, y concluye que "el recurrente, más que acceder al expediente lo que pretende es acceder a la oferta de otro licitador".

5. CONCLUSIONES

1) El principio de transparencia de la LCSP no es absoluto y uno de sus límites es la confidencialidad de información que no puede ser objeto de publicidad o libre acceso por proteger otros derechos o intereses legítimos, en los términos del artículo 133.1 LCSP. Con carácter general, hemos de remitirnos a la Ley 1/2019 de 20 de febrero, de secretos empresariales y al Reglamento General de Protección de Datos (Reglamento UE 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016).

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Por tanto, los operadores administrativos han de actuar con cautela en relación a la confidencialidad, en orden a no provocar vulneraciones que en su caso podrían dar lugar a responsabilidades, al tiempo que se mantiene la necesaria corrección en la licitación. En palabras de la Resolución del TACRC 149/2018 de 16 de febrero, en el conflicto entre el derecho de defensa del licitador descartado y el derecho de protección de los intereses comerciales del licitador adjudicado, se ha de buscar el necesario equilibrio de forma que ninguno de ellos se vea perjudicado más allá de lo estrictamente necesario.

2) Los parámetros para declarar la confidencialidad de una misma información han de ser idénticos, se aplique la LTAIBG para terceros interesados, o la LCSP para participantes en la licitación. En este sentido, hemos de remitirnos al Criterio 1/2019 de 24 de septiembre del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno y en particular al llamado test del daño.

3) El órgano de contratación no está vinculado por la declaración de confidencialidad del licitador. De esta manera, si no la considera como tal la documentación no será confidencial.

Por tanto, recae sobre el órgano de contratación la compleja obligación de decidir cuál es la información concreta que tendrá carácter confidencial, que deberá realizar de forma motivada y justificada.

4) En todo caso, antes de la emisión de ningún juicio de valor por parte del órgano de contratación sobre la necesidad de proteger la información, ante el planteamiento de cualquier solicitud de acceso, se ha de requerir al licitador para que motive qué datos e informaciones son efectivamente confidenciales.

Ante la ausencia de este trámite, puede observarse en el TACRC el criterio de la devolución de las actuaciones al órgano de contratación al efecto de que requiera al licitador para que motive la confidencialidad y se pronuncie después el órgano de contratación sobre la misma.

El licitador debe concretar los documentos que considera confidenciales y las razones que lo fundamentan, más allá de una mera afirmación general de protección de sus legítimos intereses empresariales y comerciales.

5) La doctrina del TACRC configura el derecho de acceso al expediente con un carácter instrumental, como un presupuesto del derecho de defensa del licitador. Por ello concluye que no es imprescindible dar vista del expediente al recurrente más que en aquellos aspectos respecto de los cuales quede justificada la necesidad de su conocimiento para fundar el recurso y se ha de motivar por el mismo la necesidad de acceso a tal documentación.

BIBLIOGRAFÍA

CANALES GIL, Álvaro; HUERTA BARAJAS, Justo Alberto. *Comentarios a la Ley 9/2017 de contratos del sector público*. Madrid: Boletín Oficial del Estado, 2018.

CARRODEGUAS MÉNDEZ, Roberto. *La confidencialidad de las ofertas en el expediente de contratación* [en línea]. Disponible en: https://www.jaimepintos.com/la-confidencialidad-de-las-ofertas-en-el-expediente-de-contratacion/ [consulta: 14 mayo 2024].

CASTILLO BLANCO, Federico. *De nuevo sobre la confidencialidad de las ofertas. A propósito de la sentencia del TJUE de 17 de noviembre de 2022 (asunto C-54/21)* [en línea]. 30 noviembre 2022. Disponible en: https://www.acalsl.com/blog/2022/11/confidencialidad-de-las-ofertas-sentencia-tjue [consulta: 14 mayo 2024].

COTINO HUESO, Lorenzo; BOIX PALOP, Andrés (coords.). *Los límites al derecho de acceso a la información pública*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2021.

DE LA NUEZ SÁNCHEZ-CASCADO, Elisa; TARÍN QUIRÓS, Carlota. *Transparencia y buen gobierno. Comentarios a la Ley 19/2013 de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*. Madrid: La Ley, 2014.

GARCÍA MUÑOZ, Oliver. "La protección de los datos de carácter personal". *Los límites al derecho de acceso a la información pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2017, pp. 227-260.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

OLIVARES HORTAL, Antonia. "Confidencialidad y transparencia en la contratación pública". *Gabilex-JCCM*, 2016, nº 7, pp. 59-113.

RAZQUIN LIZARRAGA, Martín María. "El principio de confidencialidad en la contratación pública", en: GIMENO FELIU, José María (coord.). *Estudio sistemático de la Ley de Contratos del Sector Público*. Cizur Menor: Thomson Reuters Aranzadi, 2018, pp. 867-911.

RAZQUIN LIZARRAGA, Martín María. "Transparencia y contratación pública". *Anuario de Transparencia Local*, 2019, nº 2, pp. 11-47.

RAZQUIN LIZARRAGA, Martín María. "Acceso y confidencialidad en la contratación pública". *Actualidad Administrativa*, 2019, nº 1, abril.

RODRÍGUEZ MARTÍN-RETORTILLO, María Carmen. "Secreto, transparencia, confidencialidad y protección de datos en la contratación pública". *Anuario da Facultade de Dereito da Universidade da Coruña*, 2020, nº 24, pp. 150-191.

TERRÓN SANTOS, Daniel. "Las particularidades del recurso especial en contratación y su relación con la transparencia". *Contratación Administrativa Práctica*, 2019, nº 163, pp. 58-76.

ANEXO DE ABREVIATURAS

ADPIC: Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio. Anexo 1C del Convenio de la Organización Mundial del Comercio (1994)

CTBG: Consejo de Transparencia y Buen Gobierno.

LCSP: Ley 9/2017 de 8 de noviembre, de contratos del sector público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.

LSE: Ley 1/2019 de 20 de febrero, de secretos empresariales (LSE).

LTAIBG: La Ley 19/2013 de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

STC: Sentencia del Tribunal Constitucional.

TACRC: Tribunal Administrativo Central de Recursos Contractuales.

TRLCSP: Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, aprobado por Real Decreto Legislativo 3/2011 de 14 de noviembre.

TSJ: Tribunal Superior de Justicia.

Revista digital CEMCI
ISSN 1989-2470
Número 69: enero a marzo de 2026

REFORMA, RENOVACIÓN Y DOTACIÓN: HERRAMIENTAS PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA CIUDAD ESPAÑOLA

Amelia Patricia RIAZA FEIJOÓ

Secretaria-Interventora de la Administración Local Ayuntamiento de Pantoja (Toledo)

Trabajo de evaluación presentado para obtener el certificado de aprovechamiento del Curso: La intervención sobre la ciudad existente. Actuaciones de reforma y renovación vs actuaciones de dotación. (CEMCI)

SUMARIO:

1. Introducción
2. Cambio de paradigma en el urbanismo español
3. Agenda Urbana y rehabilitación de la ciudad consolidada
4. Competencias para la regulación de la intervención sobre la ciudad existente
5. Actuaciones sobre el medio urbano
6. Conclusiones
7. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

El urbanismo es una disciplina que ha evolucionado considerablemente a lo largo de las últimas décadas, adaptándose a los nuevos desafíos que plantea el crecimiento urbano, el desarrollo sostenible y la revitalización de las ciudades existentes. En el contexto español, esta evolución ha sido particularmente significativa, debido a la necesidad de abordar tanto la expansión descontrolada de las periferias urbanas como la regeneración de los núcleos históricos y barrios consolidados (FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, 2016).

El objetivo de este trabajo es analizar y comparar dos enfoques principales de intervención urbana: las actuaciones de reforma y renovación frente a las actuaciones de

dotación. Ambas estrategias juegan un papel importante en la transformación de la ciudad existente, pero difieren en sus objetivos, métodos y resultados esperados. Todo ello, tal y como se puede observar tanto en la ley estatal, esto es, el Real Decreto Legislativo 7/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Suelo y Rehabilitación Urbana como en la normativa autonómica para cada comunidad autónoma. Todo ello sin olvidar la importante y aclaradora jurisprudencia al respecto.

Por un lado, las actuaciones de reforma y renovación se centran en mejorar las áreas urbanas ya desarrolladas, buscando revitalizar espacios degradados, mejorar la calidad de vida de sus habitantes y promover una mayor sostenibilidad urbana. Estas intervenciones suelen implicar una reconfiguración del espacio urbano, mejorando infraestructuras, servicios y espacios públicos.

Por otro lado, las actuaciones de dotación se enfocan en la provisión de nuevos servicios y equipamientos en áreas urbanas, tanto en expansión como consolidadas. Estas actuaciones buscan satisfacer las demandas crecientes de la población y garantizar que el acceso a servicios básicos, como educación, salud y transporte se rija por el principio de igualdad.

Este trabajo se estructura en varios epígrafes que abordan distintos aspectos de la intervención sobre la ciudad existente. Comenzamos con un análisis del cambio de paradigma en el urbanismo español, destacando la transición hacia un modelo más sostenible y las implicaciones de este cambio. A continuación, exploramos la Agenda Urbana y las estrategias de rehabilitación urbana, seguido de una revisión de las competencias normativas entre el Estado y las Comunidades Autónomas en la regulación urbana.

Asimismo, se discutirá la diferencia entre las actuaciones de reforma, renovación y dotación, y cómo se aplican en el contexto urbano español. Se evaluarán los sistemas de gestión autonómica y su eficacia.

En conclusión, este trabajo pretende ofrecer una visión comprensiva y detallada de las estrategias de intervención urbana en España, subrayando la importancia de una

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

planificación urbana equilibrada y sostenible que responda a las necesidades actuales y futuras de las ciudades y sus habitantes.

2. CAMBIO DE PARADIGMA EN EL URBANISMO ESPAÑOL

A lo largo de los últimos años y desde el anterior siglo, el urbanismo español ha experimentado una transformación muy relevante, pasando de un modelo de desarrollo expansivo y a menudo descontrolado a uno que prioriza la sostenibilidad y la regeneración de la ciudad que ya ha sido construida y planificada. Este cambio de paradigma ha sido impulsado tanto por la necesidad de abordar los desafíos ambientales y sociales del siglo XXI como por la evolución de la normativa urbanística y de planeamiento que se ha producido justamente por los nuevos retos demográficos, sociales y ambientales (PAREJO ALFONSO, 2016).

Durante gran parte del siglo XX y principios del XXI, el urbanismo en España estuvo marcado por un crecimiento expansivo, caracterizado por la construcción de nuevos desarrollos en las periferias urbanas. Este modelo de expansión llevó a una fragmentación del territorio, un aumento en la dependencia de los vehículos a motor y una coacción insostenible sobre los recursos naturales y las infraestructuras.

La crisis económica de 2008 reveló los obstáculos y problemas asociados con este modelo de desarrollo. Muchas urbanizaciones no fueron finalizadas o quedaron deshabitadas, y las administraciones públicas quedaron desbordadas por la necesidad de mantener extensas áreas urbanizadas con la escasez de recursos existente tras la crisis financiera ya mencionada.

Ante esta situación, el enfoque urbanístico comenzó a cambiar hacia un modelo de desarrollo sostenible, que tiene como finalidad aprovechar y revitalizar las áreas urbanas existentes en lugar de seguir expandiéndose hacia otras nuevas. Este nuevo enfoque prioriza la reconstrucción de áreas urbanas, la rehabilitación de edificios y espacios públicos, y la mejora de las construcciones ya existentes (FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, 2016).

Todo el cambio en el urbanismo español ha venido acompañado por una serie de reformas legislativas que buscan fomentar la sostenibilidad y la regeneración urbana. Entre las normativas más importantes se encuentra el Real Decreto Legislativo 7/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Suelo y Rehabilitación Urbana (en adelante TRLSRU). Este texto refundido, es fruto de numerosas reformas sobre normas que tienen un largo recorrido, desde las leyes de ensanche de Madrid y Barcelona del siglo pasado hasta la normativa fruto de la Constitución española de 1978 (PAREJO ALFONSO, 2016).

El actual TRLSRU -respetando las competencias autonómicas- establece un marco jurídico para la ordenación del territorio y el urbanismo que promueve el desarrollo sostenible y la eficiencia en la utilización del suelo, el cual divide en urbano y rústico. En su artículo 3.3, destaca que los poderes públicos:

"b) Favorecerán y fomentarán la dinamización económica y social y la adaptación, la rehabilitación y la ocupación de las viviendas vacías o en desuso.

c) Mejorarán la calidad y la funcionalidad de las dotaciones, infraestructuras y espacios públicos al servicio de todos los ciudadanos y fomentarán unos servicios generales más eficientes económica y ambientalmente."

Además, la normativa introduce mecanismos para facilitar la regeneración urbana, como los programas de rehabilitación y renovación urbana en los sectores en que exista deterioro físico, social o económica con la finalidad de mantener todas las áreas funcionales y atractivas.

3. AGENDA URBANA Y REHABILITACIÓN DE LA CIUDAD CONSOLIDADA

La Agenda Urbana Española (AUE) se presenta como una herramienta fundamental en la transformación y modernización de las ciudades, orientando las políticas urbanísticas hacia la sostenibilidad, la inclusión y la resiliencia. La AUE es una hoja de ruta marcada en el año 2019 y que servirá para guiar a los distintos gobiernos hasta el año 2030; es por tanto un marco de referencia para las administraciones

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

públicas y los agentes privados, con el objetivo de fomentar un desarrollo urbano coherente con los retos y necesidades del siglo XXI.

Entre los objetivos de la AUE destacan:

- **Sostenibilidad Ambiental**: Reducir la huella ecológica de las ciudades, fomentar la eficiencia energética y promover el uso de energías renovables.
- **Cohesión Social y Territorial:** Garantizar la equidad en el acceso a servicios y oportunidades, y mejorar la calidad de vida en todas las áreas urbanas, con especial atención a las más vulnerables.
- **Innovación y Competitividad**: Impulsar la economía urbana a través de la innovación tecnológica y la modernización de las infraestructuras.
- **Gobernanza y Participación**: Fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones y mejorar la coordinación entre diferentes niveles de gobierno.

En esta línea la estrategia de rehabilitación urbana es uno de los pilares fundamentales de la AUE, enfocándose en la renovación y revitalización de áreas urbanas consolidadas. Esta estrategia implica una serie de acciones y políticas destinadas a mejorar la habitabilidad, funcionalidad y sostenibilidad de las zonas urbanas existentes (DELGADO PIQUERAS, 2015).

Algunas de las claves de esta estrategia son: la renovación de infraestructuras, mejora de espacios públicos, actualización de edificios ya existentes, procesos participativos que involucren a la población en la planificación de proyectos, entre otras.

A título ejemplificativo de este tipo de actuaciones de rehabilitación urbana es posible mencionar el proyecto de Bilbao, cuya transformación del área industrial de Abandoibarra en un distrito moderno y culturalmente activo ha sido reconocido internacionalmente. Este proyecto no solo revitalizó una zona degradada, sino que también impulsó el desarrollo económico y mejoró la calidad de vida de los residentes, dando lugar a la consecución de diversos objetivos simultáneamente.

Otro ejemplo de este tipo de actuación de rehabilitación, son las múltiples actuaciones desarrolladas en el barrio del Raval, en Barcelona, donde se han ejecutado

numerosas actuaciones para rehabilitar el barrio, mejorar infraestructuras y actualizar edificaciones; creando a su vez nuevos y mejores espacios públicos y haciendo el barrio más inclusivo.

La implementación de la Agenda Urbana y la rehabilitación de la ciudad consolidada presentan tanto desafíos como oportunidades. Entre los desafíos se encuentran la necesidad de una financiación adecuada y suficiente -para lo cual los fondos europeos juegan un papel importante-, la coordinación efectiva entre diferentes niveles de gobierno -considerando las competencias estatales, autonómicas y locales- y la prevención de la gentrificación que puede desplazar a los residentes originales. Este último desafío, especialmente relevante en los últimos tiempos debido a la problemática existente sobre los alquileres turísticos.

Sin embargo, las oportunidades son igualmente significativas. La rehabilitación urbana puede conducir a la creación de ciudades más sostenibles y resilientes, mejorar la cohesión social y aumentar la competitividad económica. Además, estos proyectos ofrecen una oportunidad para innovar en el diseño urbano y las soluciones tecnológicas, promoviendo un desarrollo más inclusivo y equitativo. Todo ello, en línea con el Plan Nacional de Ciudades Inteligentes que pretende impulsar una industrialización hacia lo digital, implementar las soluciones TIC en las ciudades existentes y promover el crecimiento del sector tecnológico (DELGADO PIQUERAS, 2015).

4. COMPETENCIAS PARA LA REGULACIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOBRE LA CIUDAD EXISTENTE

La regulación de la intervención sobre la ciudad existente en España se caracteriza por una distribución de competencias entre el Estado y las Comunidades Autónomas, con un marco normativo que busca equilibrar la necesidad de coherencia a nivel nacional con la flexibilidad para abordar las particularidades locales. Esta estructura permite una gestión más eficiente y contextualizada de las políticas urbanísticas, adecuándolas a las especificidades de cada territorio.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Ahondando en el asunto competencial sobre la materia urbanística, la Constitución española de 1978 (en adelante CE) y los Estatutos de Autonomía atribuyen la competencia urbanística a las comunidades autónomas. Por otro lado, los ayuntamientos tienen esencialmente competencias gestoras.

Concretamente es en el artículo 148.1.3ª de la CE donde se especifica que será competencia de las comunidades autónomas que así lo recojan en su estatuto de autonomía la competencia sobre ordenación del territorio y el urbanismo. Actualmente las 17 comunidades autónomas recogen dicha competencia en sus estatutos.

Por otro lado, el Estado español solo puede incidir directamente en el urbanismo. De una parte, posee competencias horizontales, las cuales son: establecer las condiciones básicas que garanticen la igualdad en el ejercicio del derecho de propiedad (artículo 149.1.1ª CE), establecer las bases del régimen jurídico en la expropiación forzosa y la responsabilidad patrimonial (149.1.18ª CE). De otra parte, posee competencias sectoriales: sobre ferrocarriles, medios de transporte que transcurran por más de una comunidad autónoma, recursos hidráulicos con incidencia en más de una comunidad autónoma, obras de interés general para varias comunidades autónomas, etc.

Concretando las competencias de las entidades locales, cabe destacar que es en el artículo 25 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local (en adelante LRBRL), donde se regulan las competencias para las administraciones locales. En dicho precepto se establece que tendrán la facultad de ordenación, gestión, ejecución y disciplina, incluso promoción y gestión de viviendas de protección pública. Subdividiendo las competencias locales quedarían de la siguiente manera:

- De planeamiento: desarrollo de planes generales y de desarrollo, normas complementarias y subsidiarias, planes parciales, planes especiales, planes de detalle y de urbanización.
- Gestión
- Disciplina urbanística: concesión de licencias, órdenes de ejecución, suspensión de obras (por parte del Alcalde-presidente).

No hay que olvidar que el Pleno de la entidad local tiene las competencias de la aprobación inicial del planeamiento general y aprobación final a la tramitación de planes y demás instrumentos de ordenación y gestión previstos en la legislación.

Las competencias estatales, constitucionalmente asignadas, son desarrolladas en el ya mencionado más arriba TRLRSU, donde trata de establecer los principios básicos del desarrollo urbano sostenible, regular los derechos y deberes de los propietarios del suelo y fomentar la rehabilitación y renovación urbana; así mismo, establece especialidades en el régimen de la expropiación forzosa y sobre la responsabilidad patrimonial en que incurren las administraciones públicas en determinados casos (MENÉNDEZ REXACH, 2018).

Por su parte, las comunidades autónomas tienen un papel protagonista en materia urbanística y tienen su propia legislación autonómica que desarrolla las competencias asumidas en los estatutos de autonomía; por tanto, el desarrollo normativo es particular para cada comunidad autónoma pero siempre respetando las competencias y bases establecidas por el estado. La relación con las entidades locales por tanto es esencial y directa en el desarrollo de planes y gestión urbanística.

La coordinación entre el Estado, las comunidades autónomas y las entidades locales es esencial para la eficacia de las políticas urbanísticas. Algunos de los ejemplos de coordinación los podemos encontrar en la realización de planes y programas conjuntos, creación de órganos de colaboración entre diferentes niveles administrativos y la financiación compartida de programas de rehabilitación y renovación, mediante subvenciones y ayudas entre administraciones.

5. ACTUACIONES SOBRE EL MEDIO URBANO

Las actuaciones sobre el medio urbano se dividen principalmente en dos categorías: las de renovación y reforma, y las de dotación. Cada tipo de actuación tiene sus propias características, objetivos y procedimientos, que se detallan en las normativas estatales y autonómicas (DELGADO PIQUERAS, 2015). A continuación, se analizarán

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

en profundidad estos tipos de actuaciones, teniendo en cuenta la legislación vigente, así como la jurisprudencia existente en la actualidad.

Por un lado, las actuaciones de renovación y reforma se centran en la rehabilitación y mejora de las áreas urbanas existentes. Estas intervenciones buscan revitalizar zonas degradadas, mejorar las condiciones de habitabilidad y funcionalidad, y promover un desarrollo urbano más sostenible y eficiente (MENÉNDEZ REXACH, 2018).

Dentro de los tipos de actuaciones de renovación y reforma encontramos:

- Rehabilitación de edificios ya existentes: Consiste en la modernización y mejora de edificios existentes para cumplir con la normativa actual en el momento en materia de seguridad, accesibilidad y eficiencia energética. Estas actuaciones pueden incluir la instalación de ascensores, la mejora de aislamiento térmico y acústico, y la renovación de instalaciones eléctricas y de fontanería.
- Reurbanización de espacios públicos: incluye la renovación de calles, plazas, parques y otros espacios, mejorando su diseño, accesibilidad y funcionalidad. Se busca principalmente crear nuevos espacios urbanos atractivos y seguros que fomenten la interacción social y la convivencia.
- Regeneración de barrios: Se trata de intervenciones integrales sobre barrios degradados que combinan la rehabilitación de viviendas con la mejora de infraestructuras y servicios existentes, así como también programas de inclusión social y económica.

Estas actuaciones vienen reguladas en el ya mencionado Real Decreto Legislativo 7/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Suelo y Rehabilitación Urbana (TRLSRU). En su artículo 9 establece que las administraciones públicas deben elaborar programas específicos de rehabilitación y renovación para áreas que presenten signos de deterioro físico, social y económico.

Hay que tener en cuenta que, además, la legislación autonómica establece criterios adicionales y procedimientos específicos para la planificación y ejecución de

estas actuaciones. Por ejemplo, se pueden mencionar la Ley 7/2021, de 1 de diciembre, de impulso para la sostenibilidad del territorio de Andalucía y Ley 9/2001, de 17 de julio, del Suelo, de la Comunidad de Madrid.

Por otro lado, las actuaciones de dotación se enfocan en la creación y mejora de infraestructuras y servicios públicos en áreas urbanas. Estas actuaciones buscan garantizar el cumplimiento del principio de igualdad contemplado tanto en la Constitución Española como en el TRLRSU, observando que todas las zonas urbanas cuenten con los equipamientos necesarios para una vida urbana de calidad. Algunos de los objetivos de este tipo de actuaciones son: mejorar el acceso a los servicios, conseguir la equidad territorial y mejorar la calidad de vida.

En cuanto a los tipos de actuaciones de dotación que se pueden desarrollar encontramos:

- Infraestructuras de transportes: incluye la construcción y mejora de redes de transporte público (autobuses, metros y tranvías), así como la creación de infraestructuras para fomentar la movilidad sostenible mediante carriles bici y zonas peatonales.
- Equipamientos públicos: Comprenden la construcción y renovación de escuelas, hospitales, centros de salud, bibliotecas, centros deportivos, centros culturales, etc.
- Espacios verdes y de esparcimiento: Construcción de parques, zonas ajardinadas, promoviendo un entorno urbano más sostenible y agradable con los humanos y con el medio ambiente.

Las actuaciones de dotación también vienen reguladas en el TRLRSU, que establece los procedimientos y principios básicos para la planificación y ejecución de estas actuaciones de transformación urbanística. El artículo 20 de la misma ley especifica que las administraciones públicas deben asegurar la dotación de servicios e infraestructuras suficientes en todas las áreas urbanas, conforme a los planes de ordenación territorial y urbanística.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Así como sucede con las actuaciones desarrolladas anteriormente, para las de dotación también hay que considerar, evidentemente, la normativa autonómica que detalla los estándares mínimos que deben cumplir los planes urbanísticos.

No obstante, todo lo desarrollado para las actuaciones de renovación y reforma, así como para las actuaciones de dotación, no hay que olvidar la importante Sentencia de 16 de febrero de 2021 en esta materia, desarrollada por el Tribunal Supremo, que aclara cuándo debería calificarse una actuación como de renovación y reforma, y cuándo calificarse como actuación de dotación. Esta sentencia aclara conceptos y permite definir claramente qué tipo de actuación se trata de desarrollar, aplicando por tanto en estos términos los preceptos que sean adecuados al tipo de actuación que se pretende desarrollar.

Esencialmente, y resumiendo, podría decirse que las actuaciones de dotación tratan de mejorar la ciudad, no de crear una nueva; por esta razón las áreas sobre las que actúa son limitadas. No así sucedería con las actuaciones de renovación y reforma, que podrían llevarse a cabo sobre zonas más amplias y puede que separadas entre sí. Por tanto, la renovación y reforma trataría de manera más generalizada las transformaciones planeadas, llevando a cabo cambios mucho más sustanciales que las actuaciones de dotación.

Para finalizar este importante epígrafe, concluir que las actuaciones sobre el medio urbano, tanto de renovación y reforma como de dotación, son fundamentales para garantizar un desarrollo urbano sostenible, equitativo y resiliente. Es importante contar con un marco normativo claro y completo, así como una planificación integrada. Es posible transformar las áreas urbanas existentes mejorando la calidad de vida de los residentes tratando de promover al mismo tiempo la sostenibilidad y la eficiencia en el uso de los recursos. Así mismo, es fundamental la colaboración entre administraciones y la participación de la comunidad ya que estos dos factores permitirían completar con éxito estas intervenciones.

6. CONCLUSIONES

El urbanismo español ha tenido una evolución relevante en los últimos años, con un cambio de paradigma hacia la intervención en la ciudad existente y un enfoque en la sostenibilidad, la cohesión social y la eficiencia económica mucho más protagonista. Las políticas urbanísticas han adoptado un enfoque más integrado y participativo, promoviendo la renovación, la reforma y la dotación de infraestructuras para enfrentar los desafíos contemporáneos del desarrollo urbano (PAREJO ALFONSO, 2016).

Las actuaciones de renovación y reforma han demostrado ser fundamentales para revitalizar áreas urbanas deterioradas, mejorar la calidad de vida de los residentes y fomentar una mayor cohesión social. A través de la rehabilitación de edificios y espacios públicos, estas intervenciones han permitido crear entornos más seguros, accesibles y atractivos para vivir, trabajar y disfrutar. Además, han contribuido a la sostenibilidad ambiental mediante la implementación de tecnologías más limpias y eficientes en el uso de recursos. Todo ello, siguiendo las nuevas agendas verdes que se implementan tanto a nivel nacional como internacional (Agenda Urbana, ODS…).

Por otro lado, las actuaciones de dotación han garantizado una distribución equitativa de infraestructuras y servicios públicos, mejorando el acceso a recursos esenciales en todas las áreas urbanas. Estas intervenciones son fundamentales para asegurar que las ciudades sean inclusivas, resilientes y capaces de ofrecer oportunidades y servicios a todos sus habitantes. La construcción y mejora de infraestructuras ha contribuido a un desarrollo urbano más equilibrado y saludable. Así, por tanto, con estas actuaciones se trata de actualizar la ciudad ya existente permitiendo garantizar el acceso universal e igualitario a los diferentes servicios urbanos.

Aunque los avances en esta materia han sido numerosos, el urbanismo en España enfrenta varios desafíos que deben abordarse para asegurar un desarrollo sostenible y equitativo. Uno de los principales retos es la financiación de las intervenciones urbanísticas. Las limitaciones presupuestarias de las administraciones públicas pueden dificultar la ejecución de proyectos de gran envergadura, especialmente en áreas

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

urbanas más necesitadas, así como en municipios de menos de 5.000 habitantes donde la escasez de recursos es endémica en muchos casos. Por lo tanto, es crucial fomentar la colaboración público-privada y explorar nuevas fuentes de financiación, como los fondos europeos para el desarrollo regional y los programas de sostenibilidad (proyectos PERTE, donaciones, etc.).

Otro gran desafío es la gestión del crecimiento urbano descontrolado. Aunque la legislación actual trata de promover un desarrollo ordenado y sostenible, la expansión urbana inadecuada y la dispersión siguen siendo problemas que requieren cautela. Las políticas de planificación deben enfocarse en la contención del crecimiento, promoviendo la densificación inteligente y la reutilización de terrenos ya urbanizados; impulsando, por tanto, actuaciones de reforma, renovación y de dotación.

Asimismo, es esencial fomentar la participación ciudadana en el proceso de planificación y gestión urbanística. La inclusión de las comunidades locales en la toma de decisiones permite desarrollar proyectos más realistas con las necesidades de la ciudadanía, promoviendo un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida hacia el entorno urbano. Esta participación también puede ayudar a identificar problemas y soluciones innovadoras que de otro modo podrían pasar desapercibidos. Por tanto, en último término, la participación ciudadana incide sobre una mejor y más eficiente utilización de los recursos públicos.

En el contexto de los cambios climáticos a escala planetaria y la creciente urbanización en territorios cada vez más dispersos, el urbanismo español debe adaptarse para enfrentar estos retos y aprovechar las oportunidades emergentes. La digitalización y la innovación tecnológica juegan un papel crucial en este sentido, proporcionando herramientas para la planificación urbana inteligente, la gestión eficiente de los recursos y la mejora de la calidad de vida urbana.

Es relevante destacar, que para el futuro del urbanismo en España se integre la perspectiva de género en la planificación urbana. Las ciudades deben diseñarse teniendo en cuenta las diferentes necesidades de hombres y mujeres, promoviendo la igualdad de

acceso a recursos y oportunidades. Esto incluye la consideración de la seguridad, la accesibilidad y la movilidad en el diseño de espacios públicos y el transporte urbano.

El urbanismo con perspectiva de género es una disciplina que ya se viene desarrollando desde hace años por diferentes autoras. Entre las cuestiones que se estudian se encuentra el hecho de que, dado que las mujeres se encargan esencialmente de los cuidados de la unidad familiar, la urbanización debería considerar los usos por estas de determinados elementos. Esto es: carritos de bebé, de compra, desplazamiento de mayores en sillas de ruedas, semáforos con espera suficiente para poder cruzar la calle con seguridad, etc.

Las barreras que se pueden encontrar en la ciudad son muchas si se piensa desde esta perspectiva, por lo que el urbanismo feminista parece una buena herramienta para paliar estas dificultades e integrarlas en las actuaciones de reforma, renovación y de dotación.

En conclusión, el urbanismo español está en una fase de transformación que deja ver la mayor importancia sobre la igualdad, la sostenibilidad, la eficiencia energética y la equidad en el desarrollo urbano. Las actuaciones de reforma, renovación y dotación son fundamentales para afrontar los retos demográficos que el país se viene encontrando desde hace años y que van a intensificarse con el paso de estos.

Las ciudades son impulsoras de crecimiento y bienestar, y su planificación debe ser un reflejo de los valores y aspiraciones de una sociedad que busca un equilibrio entre el desarrollo económico, la justicia social y la protección ambiental. El futuro del urbanismo español dependerá de nuestra capacidad para abordar estos desafíos de manera creativa y colaborativa, construyendo ciudades que sean verdaderos hogares para sus habitantes, lugares donde la calidad de vida, la igualdad y la sostenibilidad sean prioridades centrales.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

7. BIBLIOGRAFÍA

Normativa

CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA. 1978.

LEY 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.

LEY 9/2001, de 17 de julio, del Suelo de la Comunidad de Madrid.

REAL DECRETO LEGISLATIVO 7/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Suelo y Rehabilitación Urbana.

LEY 7/2021, de 1 de diciembre, de impulso para la sostenibilidad del territorio de Andalucía.

Jurisprudencia

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO de 16 de febrero de 2021.

Documentos institucionales

MINISTERIO DE TRANSPORTES, MOVILIDAD Y AGENDA URBANA. *Agenda Urbana Española 2019*. Madrid: Gobierno de España, 2019.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO. *Plan Nacional de Ciudades Inteligentes*. Madrid: Gobierno de España, 2015.

Doctrina

DELGADO PIQUERAS, Francisco. "La regeneración y renovación urbana en la legislación estatal". *Revista de Derecho Urbanístico y Medio Ambiente*, n.º 300, 2015, pp. 45–78.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Tomás-Ramón. "Urbanismo sostenible y rehabilitación urbana". *Revista Española de Derecho Administrativo*, n.º 174, 2016, pp. 23–56.

MENÉNDEZ REXACH, Ángel. *Lecciones de Derecho Urbanístico*. Madrid: Civitas, 2018.

PAREJO ALFONSO, Luciano. *Derecho Urbanístico*. 8.ª ed. Madrid: Marcial Pons, 2016.

Actualidad Jurídica y Convocatorias

Revista digital CEMCI

Número 69/2026

ACTUALIDAD JURÍDICA: RECOPILACIÓN DE LA LEGISLACIÓN DE ANDALUCIA

CARRETERAS

CARRETERAS AUTONÓMICAS ANDALUZAS: SEGURIDAD VIAL: PROGRAMA 2024-2026

Orden de 3 de marzo de 2026, de la Consejería de Fomento, Articulación del Territorio y Vivienda, por la que se aprueba el Programa de Seguridad Vial 2024-2026 de la Red de Carreteras Autonómica de Andalucía (BOJA de 10 de marzo de 2026 número 47).

CONSEJERÍA DE JUSTICIA, ADMINISTRACIÓN LOCAL Y FUNCIÓN PÚBLICA

CONSEJERÍA DE JUSTICIA, ADMINISTRACIÓN LOCAL Y FUNCIÓN PÚBLICA: SUBVENCIONES: PLAN ESTRATÉGICO 2026-2028: APROBACIÓN

Orden de 18 de marzo de 2026, de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública, por la que se aprueba el Plan Estratégico de Subvenciones de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública para el periodo 2026-2028 (BOJA de 31 de marzo de 2026 número 62).

El Plan Estratégico está publicado en la siguiente dirección:

https://www.juntadeandalucia.es/organismos/transparencia.html

CONSUMIDORES Y USUARIOS

CONSUMIDORES Y USUARIOS: DEFENSA: PLAN ANDALUZ 2026-2028: APROBACIÓN

Orden de 27 de febrero de 2026, de la Consejería de Sanidad, Presidencia y Emergencias, por la que se aprueba el Plan Andaluz de Defensa de las Personas Consumidoras y Usuarias 2026-2028 (PADPCUA) (BOJA de 12 de marzo de 2026 número 49).

El texto del PADPCUA y sus actualizaciones, así como los informes de actualización y seguimiento serán objeto de publicación en la sección de transparencia del Portal de Transparencia de la Junta de Andalucía en la siguiente url:

https://www.juntadeandalucia.es/organismos/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/633268.html

CONSUMIDORES Y USUARIOS: CONSEJO DE LAS PERSONAS CONSUMIDORAS Y USUARIAS: REFGISTRO DE ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES DE PERSONAS CONSUMIDORAS Y USUARIAS: MODIFICACIÓN NORMATIVA

Decreto 60/2026, de 25 de marzo, de la Consejería de Sanidad, Presidencia y Emergencias por el que se modifica el Decreto 58/2006, de 14 de marzo, por el que se regula el Consejo de las Personas Consumidoras y Usuarias de Andalucía, y el Decreto 121/2014, de 26 de agosto, por el que se regula el régimen jurídico y el Registro de asociaciones y organizaciones de personas consumidoras y usuarias de Andalucía (BOJA de 31 de marzo de 2026 número 62).

EMERGENCIAS

EMERGENCIAS: BORRASCAS: PLANES PARA REPARACIÓN DE LOS DAÑOS

Orden de 3 de marzo de 2026, de la Consejería de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural, por la que se aprueba el Plan de actuación de emergencia para la reparación de caminos rurales e infraestructuras colectivas de riego y el Plan de actuación de emergencia para la reparación de cauces, infraestructuras hidráulicas de regulación, caminos e infraestructuras de transporte asociadas a la regulación del dominio público hidráulico, dañados por las borrascas acaecidas entre el 10 de noviembre de 2025 y el 9 de febrero de 2026 en el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía (BOJA Complementario de 3 de marzo de 2026 número 42).

La Orden aprueba los Planes de actuaciones de emergencia para la reparación de caminos rurales, infraestructuras colectivas de riego dañados, de cauces, infraestructuras hidráulicas de regulación, caminos e infraestructuras de transporte asociadas a la regulación del dominio público hidráulico por las borrascas encadenadas entre el 10 de noviembre de 2025 y el 9 de febrero de 2026 en el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Dichos planes están publicados en la siguiente dirección electrónica del portal de transparencia de la Junta de Andalucía:

El Plan de actuación de emergencia para la reparación de cauces, infraestructuras hidráulicas de regulación, caminos e infraestructuras de transporte asociadas a la regulación del dominio público hidráulico está en el siguiente enlace:

https://www.juntadeandalucia.es/organismos/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes.html

El Plan de Actuación de Emergencia para la reparación de caminos rurales e infraestructuras colectivas de riego está en el siguiente enlace:

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

https://www.juntadeandalucia.es/servicios/sede/tramites/procedimientos/detalle/25983.html

FIESTAS LOCALES

MUNICIPIOS: FIESTAS LOCALES 2026: MODIFICACIÓN

Resolución de 12 de febrero de 2026, de la Dirección General de Trabajo, Seguridad y Salud Laboral de la Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo, por la que se modifica la Resolución de 6 de octubre de 2025, de la Dirección General de Trabajo, Seguridad y Salud Laboral, por la que se publica la relación de fiestas locales de los municipios de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2026 (BOJA de 18 de febrero de 2025 número 33).

FUNCIÓN PÚBLICA

FUNCIÓN PÚBLICA: POLICÍA LOCAL: INGRESO, PROMOCIÓN INTERNA, MOVILIDAD, FORMACIÓN Y CONVOCATORIA UNFICADA: REGULACIÓN

Decreto 8/2026, de 28 de enero, de la Consejería de Sanidad, Presidencia y Emergencias, por el que se regula el ingreso, la promoción interna, la movilidad, la formación y la convocatoria unificada del personal funcionario de los cuerpos de la Policía Local de Andalucía (BOJA de 3 de febrero de 2026 número 22).

El Decreto regula los sistemas de acceso a las distintas categorías de los cuerpos de la Policía Local, a los procesos selectivos y a la formación del personal funcionario de los cuerpos de la Policía Local de Andalucía.

El Decreto entra en vigor a los veinte días de su completa publicación en el BOJA.

Los procedimientos de selección serán oposición, concurso y concurso oposición

Establece los requisitos y el temario para ingresar en las distintas categorías de la Policía Local, tanto para el sistema de acceso por turno libro como para el acceso por promoción interna y por movilidad a la categoría inmediatamente superior, así como los baremos para el procedimiento de concurso.

A la categoría de Policía se accederá por turno libre, con reserva del vente por ciento de las plazas que se hayan reservado para movilidad; para cada una del resto de las categorías el porcentaje de reserva es del cuarenta por ciento para movilidad.

A las categorías de Oficial, Subinspector o Subinspectora e Inspector o Inspectora se accederá por promoción interna.

A las categorías de Intendente e Intendente Principal se podrá acceder por el sistema de promoción interna, movilidad, en cualquiera de sus dos modalidades, o por turno libre, según decida el ayuntamiento.

El sistema de acceso para la categoría de Policía es el de oposición.

Para el resto de categorías se empleará el procedimiento de concurso-oposición; no obstante, para el acceso a las categorías de Oficial, Inspector o Inspectora e Intendente Principal, por el sistema de promoción interna, el municipio podrá optar excepcionalmente, siempre que no se produzca cambio de subgrupo de clasificación, por el procedimiento de concurso de méritos. Para la movilidad de los funcionarios que opten a la misma categoría a la que pertenecen, se aplicará el procedimiento de concurso de méritos.

Los Ayuntamientos son competentes para llevar a cabo la selección y, de acuerdo con las previsiones de las respectivas ofertas anuales de empleo público, aprobarán las bases de convocatoria para el acceso a las distintas categorías, que publicarán en el Boletín Oficial de la Provincia correspondiente. En el Boletín Oficial del Estado y en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía se publicará el anuncio de las convocatorias, conteniendo: la denominación de la escala y la categoría de las plazas convocadas, el número de plazas, el municipio que las convoca, el sistema de acceso, el plazo de presentación de solicitudes, la fecha y el número del Boletín Oficial de la Provincia en que se han publicado las bases. La convocatoria surtirá efectos a partir del día siguiente a la publicación del anuncio en el Boletín Oficial del Estado.

El contenido de las bases de la convocatoria las regula el Decreto.

El Decreto regula asimismo el régimen de organización y funcionamiento de los órganos de selección, que serán órganos colegiados nombrados por la persona titular de la alcaldía. Su composición deberá ajustarse a los principios de imparcialidad y profesionalidad de sus miembros y responderá al principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres, salvo por razones fundadas y objetivas, debidamente motivadas.

Las personas que hayan superado las pruebas selectivas deberán realizar el correspondiente curso selectivo, conteniendo como máximo el mismo número de aspirantes que plazas convocadas, salvo las aplazadas por embarazo, parto o puerperio. El alumnado de los cursos selectivos tendrá la consideración de personal funcionario en prácticas, regulando asimismo el Decreto el régimen de los cursos y sus incidencias.

Regula el Decreto, como otras formas de provisión las permutas y las comisiones de servicio.

Los centros de formación del personal de los cuerpos de la Policía Local de Andalucía son el Instituto de Emergencias y Seguridad Pública de Andalucía, las escuelas municipales de la Policía Local y las escuelas municipales de la Policía Local acreditadas por el Instituto de Emergencias y Seguridad Pública de Andalucía, regulándose los requisitos y actividades formativas de estos centros.

La Consejería con competencias sobre las policías locales podrá asumir, de forma unificada la convocatoria y la realización de procedimientos selectivos para los cuerpos de la Policía Local de Andalucía, en régimen de colaboración con los ayuntamientos, mediante acuerdo plenario y firma de un convenio de colaboración.

Finalmente, el Decreto deroga, expresamente, las siguientes normas:

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

a) Decreto 201/2003, de 8 de julio, de ingreso, promoción interna, movilidad y formación de los funcionarios de los cuerpos de la Policía Local.

b) Orden de la Consejería de Gobernación de 22 de diciembre de 2003, por la que se establecen las pruebas selectivas, los temarios y el baremo de méritos para el ingreso, la promoción interna y la movilidad a las distintas categorías de los cuerpos de la Policía Local.

c) Orden de la Consejería de Gobernación de 4 de marzo de 2004, por la que se regulan determinados aspectos del curso de ingreso para los funcionarios en prácticas de los cuerpos de la Policía Local.

d) Orden de la Consejería de Gobernación y Justicia de 10 de diciembre de 1997, por la que se regula la homologación de títulos de cursos por la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía.

e) Disposición adicional única de la Orden de 16 de febrero de 2009 de la Consejería de Gobernación, por la que se establece la descripción, diseño y características técnicas de la uniformidad de las Policías Locales, Vigilantes Municipales y Alumnado de la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía, Escuelas Concertadas y Escuelas Municipales de Policía Local.

f) Orden de la Consejería de Gobernación y Justicia de 10 de diciembre de 1997, por la que se fijan los programas mínimos y criterios docentes básicos de las escuelas de las corporaciones locales.

HACIENDAS LOCALES

HACIENDAS LOCALES: ENTIDADES LOCALES AUTÓNOMAS: FONDO DE FINANCIACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA PARA ENTIDADES LOCALES: DISTRIBUCIÓN PARA 2026

Orden de 18 de marzo de 2026, de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública, por la que se establece para el ejercicio 2026 la distribución del Fondo de financiación incondicionada de la Junta de Andalucía para las entidades locales autónomas andaluzas, aprobado por la Ley 8/2021, de 23 de diciembre, de financiación incondicionada para las entidades locales autónomas (BOJA de 24 de marzo de 2026 número 57).

INDUSTRIA

"DIA DE LA INDUSTRIA" EN ANDALUCÍA: DECLARACIÓN

Acuerdo de 18 de febrero de 2026, del Consejo de Gobierno, por el que se declara el día 19 de febrero como «Día de la Industria en Andalucía», en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía (BOJA de 23 de febrero de 2026 número 36).

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: ESTATUTOS: MODIFICACIÓN

Decreto 62/2026, de 25 de marzo, de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública, por el que se modifican los Estatutos del Instituto Andaluz de Administración Pública, aprobados por el Decreto 277/2009, de 16 de junio (BOJA de 31 de marzo de 2026 número 62).

MEDIO AMBIENTE

MEDIO AMBIENTE: ZONA ESPECIAL DE CONSERVACIÓN: ISLA DE ALBORAN

Decreto 27/2026, de 18 de febrero, de la Consejería de Sostenibilidad y Medio Ambiente, por el que se declara Zona Especial de Conservación el Lugar de Importancia Comunitaria Isla de Alborán y se aprueba el Plan de Gestión de la Isla de Alborán (BOJA de 23 de febrero de 2026 número 36).

MEDIO AMBIENTE: GESTIÓN AMBIENTAL: LEY

Ley 2/2026, de 12 de marzo, para la Gestión Ambiental de Andalucía (BOJA de 20 de marzo de 2026 número 55).

La ley tiene por objeto la actualización y adecuación del marco normativo ambiental de Andalucía a los cambios acontecidos en la normativa estatal y comunitaria. En consecuencia, deroga expresamente la Ley 7/2007, de 9 de julio, de Gestión Integrada de la Calidad Ambiental y el Decreto 297/1995, de 19 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Calificación Ambiental.

Establece que el órgano ambiental competente para la instrucción y resolución de los instrumentos de prevención ambiental de competencia autonómica convocará reuniones periódicas con las distintas Administraciones públicas afectadas que deban emitir informe en el trámite de consultas de los mismos, con el objetivo de promover la cooperación interadministrativa, coordinar la instrucción de los expedientes en sus distintas fases de tramitación y analizar de forma conjunta el contenido de los informes técnicos emitidos. La asistencia será de carácter obligatorio para aquellos órganos pertenecientes a la Administración de la Junta de Andalucía que no hayan emitido el informe solicitado en el trámite de consultas.

Se contempla la utilización de los servicios electrónicos en las actuaciones llevadas a cabo por las Administraciones públicas de la Comunidad Autónoma de Andalucía, con pleno sometimiento a los derechos de las personas en el uso de medios electrónicos en sus relaciones con las mismas.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Se regulan las entidades colaboradoras en materia de calidad ambiental en la Comunidad Autónoma de Andalucía, a las que se puede encomendar el desempeño de actuaciones de verificación y control de las actividades, así como de asistencia a la Administración pública en tareas de apoyo en la vigilancia, el control y el seguimiento y en las actuaciones de inspección ambiental, previo cumplimiento de los requisitos legalmente establecidos. Asimismo, se reconoce expresamente, en el marco de la Ley 10/2003, de 6 de noviembre, reguladora de los Colegios Profesionales de Andalucía, la posibilidad por parte de la Consejería competente en materia de medio ambiente y de los ayuntamientos de formalizar encomiendas de gestión y celebrar convenios con los colegios profesionales para la realización de tareas de carácter material o técnico, en relación con las actuaciones de verificación de las actividades, siempre que ello no implique el ejercicio de potestades públicas.

Contempla la Red de Información Ambiental de Andalucía, como un sistema de información permanente de acceso público sobre el estado y calidad del medio ambiente en Andalucía, establece la elaboración y publicación, cada año, de un informe de carácter completo sobre el estado del medio ambiente en la Comunidad Autónoma de Andalucía y regula el ejercicio del derecho de participación pública en los asuntos con incidencia ambiental, garantizando la participación real y efectiva de la ciudadanía en la toma de decisiones en materia de medio ambiente.

Se regula el objeto de la evaluación ambiental, su finalidad, el ámbito de aplicación de la evaluación ambiental estratégica, el ámbito de aplicación de la evaluación de impacto ambiental, las competencias en el marco de la evaluación ambiental, los supuestos excluidos de evaluación ambiental y proyectos excluibles y la relación entre la evaluación ambiental estratégica y la evaluación de impacto ambiental, además de la capacidad técnica y responsabilidad de la autoría de los estudios y documentos ambientales.

Se regula el procedimiento de evaluación ambiental estratégica ordinaria para la formulación de la declaración ambiental estratégica, según lo dispuesto en la sección 1.ª del capítulo I del título II de la Ley 21/2013, de 9 de diciembre, con las particularidades establecidas en esta norma; el procedimiento de evaluación ambiental estratégica simplificada para la emisión del informe ambiental estratégico, conforme a lo previsto en la sección 2.ª del capítulo I del título II de la ley precitada, con las especificidades determinadas en la ley; la evaluación ambiental de los instrumentos de ordenación urbanística, a la luz de lo establecido en la Ley 21/2013, de 9 de diciembre, y en la Ley 7/2021, de 1 de diciembre, de impulso para la sostenibilidad del territorio de Andalucía, y, por último, el seguimiento de las declaraciones ambientales estratégicas y de los informes ambientales estratégicos.

Asimismo se regulan los procedimientos de evaluación de impacto ambiental ordinaria y de evaluación de impacto ambiental simplificada, la modificación de las condiciones de la declaración de impacto ambiental, su vigencia y la del informe de impacto ambiental.

Se define el objeto y la relación de instrumentos de prevención ambiental, y la regulación de cada uno de ellos: la autorización ambiental integrada, la autorización

ambiental unificada, la autorización ambiental unificada simplificada y la licencia ambiental, de competencia municipal que sustituye a la hasta ahora denominada calificación ambiental, y la declaración responsable de los efectos ambientales.

Se establecen las competencias de la Consejería competente en materia de medio ambiente y de los municipios en relación con la calidad del medio ambiente atmosférico. Se regula la Red de Vigilancia y Control de la Calidad del Aire, la cual estará integrada por todas las estaciones de medición de titularidad pública y privada instaladas en el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía. En esta materia se regulan los tipos de planes de calidad del aire y las actividades potencialmente contaminadoras de la atmósfera y las obligaciones de las personas titulares de las mismas y la autorización de emisiones a la atmósfera.

En materia de contaminación lumínica se regula el objeto, ámbito de aplicación y finalidades, las competencias de la Consejería competente en materia de medio ambiente y de los ayuntamientos en la materia, además de la determinación de la zonificación lumínica. Se establecen las restricciones de uso, debiendo asimismo la ordenación territorial y urbanística, así como sus planes, instrumentos y actuaciones, tener en cuenta las previsiones establecidas en esta ley en lo que respecta a esta cuestión. Finalmente, se establece la obligatoriedad, para las personas titulares de instalaciones y dispositivos de iluminación exterior en actividades o actuaciones, de elaborar una memoria técnica de prevención de la contaminación lumínica, con el fin de permitir la evaluación de su futura incidencia en este ámbito.

Por cuanto respecta a la contaminación acústica, se establece el ámbito de aplicación, las competencias de la Consejería competente en materia de medio ambiente, de los ayuntamientos, así como de la Administración competente por razón de la actividad en relación con los grandes ejes viarios y ferroviarios y las infraestructuras aeroportuarias y portuarias. También se regula la zonificación del territorio del municipio en áreas acústicas en función del uso predominante del suelo, siendo los tipos de áreas los establecidos por la normativa básica estatal. En esta materia se prevén los mapas de ruido establecidos en la Ley 37/2003, de 17 de noviembre, clasificándose en mapas estratégicos y singulares de ruido, los cuales servirán para la evaluación de impactos acústicos y para la elaboración de propuestas de los correspondientes planes de acción, que las Administraciones competentes deben elaborar, debiendo, como en el caso de la contaminación lumínica, la ordenación territorial y urbanística, así como sus planes, instrumentos y actuaciones, debe tener en cuenta las previsiones establecidas en esta ley, en las disposiciones que la desarrollen y en las actuaciones administrativas realizadas en su ejecución, en especial la delimitación de áreas de sensibilidad acústica, los mapas de ruido, los planes de acción y la declaración de servidumbres acústicas.

Se regulan las competencias de la Consejería competente en materia de medio ambiente y de las entidades locales en materia de residuos, y las competencias en materia de calidad del suelo de la Consejería con competencias en medio ambiente.

Se prevén y regulan los convenios e instrumentos voluntarios para la mejora ambiental.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Se regula la inspección, vigilancia y control ambiental, estableciendo el objeto y ámbito de aplicación y las competencias de la Consejería competente en materia de medio ambiente y de los ayuntamientos en el ejercicio de estas funciones y de la potestad sancionadora. En este sentido se regula el ejercicio de la actividad inspectora y el deber de las personas titulares de las actividades, actuaciones o instalaciones de sometimiento a la misma, regulando al respecto, el régimen sancionador.

Se regula la existencia de los puntos limpios y su gestión, así como la regulación de la recogida selectiva de todos los residuos generados en las grandes superficies comerciales.

La Ley modifica las letras a) y f) del apartado 12 del artículo 9 la Ley 5/2010, de 11 de junio, de Autonomía Municipal de Andalucía, que establecen el contenido de las competencias municipales en materia de promoción, defensa y protección del medio ambiente, que quedan redactados de la siguiente manera:

- Artículo 9.12.a): "La gestión del procedimiento de licencia ambiental, así como la vigilancia, control y ejercicio de la potestad sancionadora con respecto a las actividades sometidas a dicho instrumento y a la declaración responsable de los efectos ambientales".

- Articulo 9.12.f): "La ordenación, planificación, programación y ejecución de actuaciones en materia de protección del medio ambiente contra ruidos y vibraciones y el ejercicio de la potestad sancionadora en relación con actividades no sometidas a autorización ambiental integrada, autorización ambiental unificada o autorización ambiental unificada simplificada".

Asimismo, modifica la Ley 16/2011, de 23 de diciembre, de Salud Pública de Andalucía y la Ley 9/2010, de 30 de julio, de Aguas para Andalucía.

Finalmente, la Ley entra en vigor a los tres meses de su publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.

MEDIO AMBIENTE: PARQUE NATURAL: DESPEÑAPERROS: AMPLIACIÓN: PLAN RECTOR DE USO Y GESTIÓN: APROBACIÓN

Decreto 61/2026, de 25 de marzo, de la Consejería de Sostenibilidad y Medio Ambiente por el que se aprueba el Plan de Ordenación de los Recursos Naturales del ámbito de Despeñaperros, Cascada de Cimbarra y Cuencas del Río Guarrizas, se amplía el ámbito territorial del Parque Natural Despeñaperros y de la Zona de Especial Protección para las Aves Despeñaperros y se aprueba el Plan Rector de Uso y Gestión del citado Parque Natural (BOJA de 31 de marzo de 2026 número 62).

MEDIO AMBIENTE: CALIDAD AMBIENTAL: PLAN INTEGRAL DE INSPECCIÓN 2026-2031: APROBACIÓN

Resolución de 17 de marzo, de la Dirección General de Sostenibilidad Ambiental y Economía Circular de la Consejería de Sostenibilidad y Medio Ambiente por la que se aprueba el Plan Integral de Inspección en materia de calidad ambiental de Andalucía para el periodo 2026-2031(PIDIA 2026-2031) (BOJA de 31 de marzo de 2026 número 62).

El Plan Integral está publicado en la siguiente dirección:

https://www.juntadeandalucia.es/organismos/sostenibilidadymedioambiente.html

MONTES

MONTES: LEY

Ley 3/2026, de 13 de marzo, de Montes de Andalucía (BOJA de 20 de marzo de 2026 número 55).

El objeto de la Ley es el establecimiento del régimen jurídico para la organización, uso y administración de los montes en la comunidad autónoma en el marco de la legislación básica estatal, y es de aplicación a todos los montes de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Aunque la Administración de la Comunidad Autónoma de Andalucía, sin perjuicio de la normativa básica estatal, ostenta las potestades y ejerce las funciones que establece esta ley, a través de la Consejería competente en materia forestal, las entidades locales ejercerán las competencias en materia forestal previstas para estas en su legislación especial, en la legislación básica estatal y en la legislación autonómica en materia de montes. Entre estas competencias, se incluye la gestión de los montes catalogados de utilidad pública de su titularidad.

Define el concepto de monte, a los efectos de la Ley como todo aquel terreno rústico en el que vegetan especies forestales, sean de origen natural o procedentes de siembra o plantación, que cumple funciones ambientales, protectoras, productoras, culturales, paisajísticas o recreativas. Y no tienen la consideración legal de monte, entre otros, los terrenos clasificados legalmente como urbanos.

Los terrenos forestales se clasifican en montes públicos y privados. Son montes públicos los pertenecientes al Estado, a la Comunidad Autónoma de Andalucía, a las entidades locales y a otras entidades de derecho público.

La naturaleza jurídica de los montes públicos, a su vez, determina un estatuto diferenciado para los montes que integran el dominio público forestal –montes demaniales– y los que pertenecen al patrimonio privado de entidades o Administraciones públicas –montes patrimoniales–.

La Administración forestal se abre también a la colaboración público-privada para materializar las imprescindibles acciones de capacitación forestal que requiere la gestión

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

de los recursos del monte, como las tareas de extensión del conocimiento forestal, el control de la producción y calidad de los trabajos forestales, la ejecución de los señalamientos en labores selvícolas de mejora y aprovechamiento, la estimación y clasificación de los productos forestales, el cálculo de rendimientos, trabajos topográficos y la supervisión en materia de seguridad laboral de las personas trabajadoras del monte, entre otros. Esta organización se complementa con un nuevo orden territorial, el de las comarcas forestales, para su mejor administración.

La Ley refuerza y regula el papel de la gestión forestal sostenible como primer objetivo general. Así, la Ley regulan las producciones maderables y leñosas, incluida la biomasa forestal, las de corcho, resina, pastos, frutos, hongos, plantas aromáticas y medicinales, productos apícolas y los demás productos y servicios con valor de mercado característicos de los montes. Se exceptúa de estos la caza, cuyo aprovechamiento quedará sujeto a lo dispuesto en la regulación específica en materia cinegética. También, en este sentido, regula las condiciones específicas para velar por el buen estado presente y futuro de los espacios forestales, y recoge asimismo las previsiones relativas a la prevención de incendios.

En materia de incendios corresponde a los municipios y otras entidades locales, dentro de los ámbitos competenciales que resulten de la Ley y demás normativa en materia de prevención de los incendios forestales, siempre y cuando no exista convenio de cooperación con la Administración forestal, elaborar y proponer la planificación preventiva y adoptar las medidas de prevención que les correspondan en los montes de su titularidad.

Asimismo, regula el régimen sancionador.

Deroga, expresamente la Ley 2/1992, de 15 de junio, Forestal de Andalucía.

Modifica la Ley 2/1989, de 18 de julio, por la que se aprueba el Inventario de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía y se establecen medidas adicionales para su protección, en materia de gestión de los parques periurbanos y de los derechos de tanteo y retracto en terrenos situados en el interior de los espacios declarados protegidos; la Ley 8/2018, de 8 de octubre, de medidas frente al cambio climático y para la transición hacia un nuevo modelo energético en Andalucía, en materia de proyectos de absorción de emisiones; la Ley 8/1999, de 27 de octubre, del Espacio Natural de Doñana; y la Ley 10/2021, de 28 de diciembre, de tasas y precios públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía, en materia de tasas por autorización de cambio de uso forestal y de ocupación de montes de dominio público.

Finalmente, la Ley entra en vigor a los veinte días de su publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, salvo las disposiciones contenidas en el título VII relativas al régimen sancionador, que entrarán en vigor a los tres meses de la publicación de la presente ley.

SALUD PÚBLICA

SALUD PÚBLICA: USO DE MASCARILLAS EN CENTROS SANITARIOS Y SOCIOSANITARIOS

Orden de 5 de febrero de 2026, de la Consejería de Sanidad, Presidencia y Emergencias, por la que se adoptan medidas de salud pública relativas al uso de mascarillas en centros sanitarios y sociosanitarios como medida de protección frente a las infecciones respiratorias agudas en Andalucía (BOJA extraordinario de 5 de febrero de 2026 número 3).

La Orden recomienda el uso de la mascarilla, tanto para los profesionales como para los usuarios de dichos centros cuando la Dirección General de Salud Pública y Ordenación Farmacéutica declare que Andalucía pasa del nivel de situación basal al nivel de epidemia de nivel bajo o cuando la tasa de incidencia de infecciones respiratorias agudas en atención primaria del distrito sanitario en el que se encuentre el centro, haya superado por dos el valor de la tasa de incidencia basal de infecciones respiratorias agudas.

La Orden estará en vigor hasta el 18 de mayo de 2026.

SERVICIOS SOCIALES

SERVICIOS SOCIALES: MAYORES: SERVICIO DE COMEDOR EN LOS CENTROS DE PARTICIPACIÓN ACTIVA: PRECIO

Corrección de errores de la Resolución de 22 de diciembre de 2025 de la Dirección General de Personas Mayores, Participación Activa y Soledad no deseada de la Consejería de Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad, por la que se establece el coste del servicio de comedor en los Centros de Participación Activa para Personas Mayores (BOJA de 2 de enero de 2026 número 1, Boletín Complementario número 1).

SERVICIOS SOCIALES: PERSONAS MAYORES: CONSEJO ANDALUZ Y CONSEJOS PROVINCIALES: REGULACIÓN

Decreto 53/2026, de 4 de marzo, de la Consejería de Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad, por el que se regula el Consejo Andaluz de Personas Mayores y los Consejos Provinciales de Personas Mayores (BOJA de 10 de marzo de 2026 número 47).

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

SUELOS CONTAMINADOS

SUELOS CONTAMINADOS: REGLAMENTO: MODIFICACIÓN

Decreto 56/2026, de 11 de marzo de la Consejería de Sostenibilidad y Medio Ambiente, por el que se modifica el Reglamento que regula el régimen aplicable a los suelos contaminados, aprobado por Decreto 18/2015, de 27 de enero (BOJA de 16 de marzo de 2026 número 51).

La modificación consiste en permitir que los proyectos de recuperación voluntaria de suelos contaminados puedan, con carácter excepcional, en los mismos supuestos y con la concurrencia de determinadas condiciones, contemplar como alternativa la técnica de confinamiento in situ del suelo tratado.

URBANISMO

URBANISMO: INSTRUMENTOS DE ORDENACIÓN URBANÍSTICA: DOCUMENTACIÓN ELECTRÓNICA

Orden de 18 de febrero de 2026, de la Consejería de Fomento, Articulación del Territorio y Vivienda, por la que se aprueban las Normas Directoras de la documentación electrónica de los instrumentos de ordenación urbanística de Andalucía (BOJA de 24 de febrero de 2026 número 37).

El objeto de las Normas Directoras es la normalización del documento electrónico de los instrumentos de ordenación urbanística, con objeto de unificar la estructura, codificación y nomenclatura a utilizar en los mismos, para garantizar su integración en el sistema de información territorial y urbanística de Andalucía para la difusión, interoperabilidad, reutilización, transparencia y fácil comprensión de sus contenidos, conforme a lo dispuesto en la Disposición Adicional Séptima de la LISTA y en el artículo 97.2, apartado c) 2.º, del Reglamento General de la LISTA.

VIVIENDA

VIVIENDA: ANDALUCÍA: LEY 5/2025: CORRECCIÓN DE ERRORES

Corrección de errores de la Ley 5/2025, de 16 de diciembre, de Andalucía (BOJA de 12 de marzo de 2026 número 49).

ACTUALIDAD JURÍDICA: RECOPILACIÓN DE LA LEGISLACIÓN NACIONAL

AGRICULTURA Y ACUICULTURA

AGRICULTURA Y ACUICULTURA: ANIMALES: BIENESTAR

Real Decreto 69/2026, de 4 de febrero, del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, por el que se regulan aspectos organizativos en materia de bienestar y protección de los animales mantenidos con fines agrarios y para la acuicultura (BOE de 6 de febrero de 2026, número 33).

CARRETERAS

RED DE CARRETERAS DEL ESTADO: CATÁLOGO: MODIFICACIÓN

Real Decreto 54/2026, de 28 de enero del Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible, por el que se modifica el Catálogo de la Red de Carreteras del Estado (BOE de 29 de enero de 2026, número 26).

RED DE CARRETERAS DEL ESTADO: CAMBIO DE TITULARIDAD

Real Decreto 62/2026, de 28 de enero del Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible, sobre el cambio de titularidad de la carretera del Estado B-23 entre sus puntos kilométricos 0+000 - 6+920 (calzada ascendente) y 0+000 - 7+100 (calzada descendente), en la provincia de Barcelona, a favor de la Administración de la Generalitat de Catalunya, y consiguiente modificación de la Red de Carreteras del Estado (BOE de 29 de enero de 2026, número 26).

CONSUMIDORES Y USUARIOS

CONSUMIDORES Y USUARIOS: SITUACIONES DE EMERGENCIA: LIMITACIÓN DE PRECIOS: MODIFICACIÓN LEGISLATIVA

Real Decreto-ley 4/2026, de 10 de febrero, por el que se garantiza la accesibilidad equitativa a bienes y servicios en situaciones de emergencia (BOE de 11 de febrero de 2026, número 37).

Resolución de 26 de febrero de 2026, del Congreso de los Diputados, por la que se ordena la publicación del Acuerdo de derogación del Real Decreto-ley 4/2026, de 10 de febrero, por el que se garantiza la accesibilidad equitativa a bienes y servicios en situaciones de emergencia (BOE de 28 de febrero de 2026, número 53).

El Real Decreto-ley modificaba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, con el objetivo de fijar durante la vigencia de una situación de emergencia como precio máximo el aplicable en el período anterior de referencia, pero que ha quedado derogado al no obtener la convalidación del Congreso de los Diputados.

CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA

CONTRATACIÓN ADMISTRATIVA: CONTRATOS DE OBRA: SOLVENCIA TÉCNICA: SUBGRUPOS DE CLASIFICACIÓN PARA LOS QUE SE TENDRÁN EN CUENTA LAS OBRAS EJECUTADAS EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS

Orden HAC/34/2026, de 21 de enero, por la que se fija la relación de subgrupos de clasificación para los cuales se tendrán en cuenta las obras ejecutadas en el curso de los últimos diez años a los únicos efectos de acreditación de la solvencia técnica de los empresarios en contratos de obras 2/2025, de 30 de enero de la Junta Electoral Central, de modificación de la (BOE de 28 de enero de 2026, número 25).

CRISIS EN ORIENTE MEDIO

CRISIS EN ORIENTE MEDIO: MEDIDAS

Real Decreto-ley 7/2026, de 20 de marzo, por el que se aprueba el Plan Integral de Respuesta a la Crisis en Oriente Medio (BOE de 21 de marzo de 2026, número 71).

Corrección de errores, BOE de 25 de marzo de 2026, número 74.

Se extiende hasta el 31 de diciembre de 2026 la garantía de suministro de agua y energía a consumidores vulnerables, vulnerables severos o en riesgo de exclusión social definidas en los artículos 3 y 4 del citado Real Decreto 897/2017, de 6 de octubre.

Se modifica el artículo 26 de la Ley 9/2025, de 3 de diciembre, de Movilidad Sostenible en el sentido de reducir de veinticuatro a doce meses el plazo que tienen las empresas y las entidades pertenecientes al sector público para cumplir con la obligación de disponer de planes de movilidad sostenible..

Se modifica el Real Decreto legislativo 1175/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueban las tarifas y la instrucción del Impuesto sobre Actividades Económicas, en el sentido de modificar la regulación de la potencia instalada tributable y de la potencia fiscal

Se modifica el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, en el sentido de que las ordenanzas fiscales podrán regular una bonificación de hasta el 50 por ciento de la cuota íntegra del impuesto para los bienes inmuebles, y otra de hasta el 95 por ciento a favor de las construcciones, instalaciones u obra en los que se hayan instalado o

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

contemplen respectivamente, sistemas para el aprovechamiento térmico o eléctrico de la energía proveniente del sol.

Se modifica el artículo 25.2 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, al objeto de incorporar, entre las competencias propias de los municipios, un nuevo epígrafe, p), que contempla como competencia propia de los municipios la promoción y participación en comunidades ciudadanas de energía y comunidades de energías renovables que permitan contribuir a la obtención de beneficios medioambientales, económicos o sociales en los municipios donde operan, así como el impulso de actuaciones de transición energética tales como la eficiencia energética, la electrificación y el fomento del autoconsumo.

Se modifica la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014, introduciendo una nueva disposición, la quincuagésima sexta, que contempla un régimen jurídico específico para los contratos de concesión para la promoción de vivienda social o a precio asequible en suelo o inmuebles de titularidad pública.

EMPLEO PÚBLICO

EMPLEO PÚBLICO: ACUERDO MARCO ENTRE GOBIERNO Y SINDICATOS

Resolución de 22 de enero de 2026 de la Secretaría de Estado de Función Pública del Ministerio para la Transición Digital y de la Función Pública, por la que se publica el Acuerdo Marco por la mejora del empleo público y el servicio a la ciudadanía (BOE de 7 de febrero de 2026, número 34).

El Gobierno de España se compromete con las organizaciones sindicales UGT, CSIF y CCOO, y previa la correspondiente negociación colectiva, entre otros aspectos, a:

- Incrementar las retribuciones del personal, sobre las bases de las vigentes a 31 de diciembre de 2024 en 2,5 % en 2025, 2 % en 2026, 4,5 % en 2027 y 2 % en 2028.

- Reducir los plazos máximos para el desarrollo de los procesos selectivos y trámites hasta la toma de posesión; publicar los calendarios de desarrollo de los procesos selectivos; adaptar las bases, la composición de los órganos de selección, las pruebas y los criterios de evaluación de los procesos selectivos, a las características propias de los distintos cuerpos y escalas; promover la especialización, profesionalización y estabilidad de los órganos de selección; y a implantar gradualmente, en la determinación de las Ofertas de Empleo Público, un modelo alternativo al actual.

- Impulsar un modelo de acceso al empleo público en la modalidad de promoción interna, diferenciado del modelo de turno libre; y potenciar el concurso de méritos como el procedimiento normal de provisión de puestos de trabajo, de carácter abierto y

permanente, gestionado de manera transparente, especializada y profesional por la correspondiente comisión de valoración.

- Impulsar la actualización del régimen de permisos existente, incorporando mejoras vinculadas a supuestos de fuerza mayor, atención de necesidades familiares urgentes y protección de situaciones de vulnerabilidad; e impulsar al alza en 2026 las indemnizaciones por razón de servicio.

FIESTA DE INTERÉS TURÍSTICO INTERNACIONAL

FIESTA DE INTERÉS TURÍSTICO INTERNACIONAL: "SEMANA SANTA" DE BAENA: TÍTULO

Resolución de 18 de septiembre de 2025 de la Secretaría de Estado de Turismo del Ministerio de Industria y Turismo, por la que se concede el título de Fiesta de Interés Turístico Internacional a la fiesta "Semana Santa" de Baena, Córdoba de (BOE de 27 de febrero de 2026, número 52).

HACIENDAS LOCALES

HACIENDAS LOCALES: PRUDENCIA FINANCIERA: ACTUALIZACIÓN

Resolución de 8 de enero de 2026, de la Secretaría General del Tesoro y Financiación Internacional, del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, por la que se actualiza el anexo 1 incluido en la Resolución de 4 de julio de 2017 de la Secretaría General del Tesoro y Política Financiera, por la que se define el principio de prudencia financiera aplicable a las operaciones de endeudamiento y derivados de las comunidades autónomas y entidades locales (BOE de 13 de enero de 2026, número 11).

HACIENDAS LOCALES: PRUDENCIA FINANCIERA: ACTUALIZACIÓN

Resolución de 5 de febrero de 2026, de la Secretaría General del Tesoro y Financiación Internacional, del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, por la que se actualiza el anexo 1 incluido en la Resolución de 4 de julio de 2017 de la Secretaría General del Tesoro y Política Financiera, por la que se define el principio de prudencia financiera aplicable a las operaciones de endeudamiento y derivados de las comunidades autónomas y entidades locales (BOE de 7 de febrero de 2026, número 34).

HACIENDAS LOCALES: PRUDENCIA FINANCIERA: ACTUALIZACIÓN

Resolución de 6 de marzo de 2026, de la Secretaría General del Tesoro y Financiación Internacional, del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, por la que se actualiza el anexo 1 incluido en la Resolución de 4 de julio de 2017 de la

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Secretaría General del Tesoro y Política Financiera, por la que se define el principio de prudencia financiera aplicable a las operaciones de endeudamiento y derivados de las comunidades autónomas y entidades locales (BOE de 10 de marzo de 2026, número 61).

INSTALACIONES ELÉCTRICAS

INSTALACIONES ELÉCTRICAS: REQUISITOS TÉCNICOS PARA LA CONEXIÓN A LA RED: MODIFICACIÓN NORMATIVA

Orden TED/82/2026, de 9 de febrero, por la que se modifica la Orden TED/749/2020, de 16 de julio, por la que se establecen los requisitos técnicos para la conexión a la red necesarios para la implementación de los códigos de red de conexión (BOE de 12 de febrero de 2026, número 38).

MEDIO AMBIENTE

MEDIO AMBIENTE: INCENDIOS FORESTALES: MEDIDAS DE COORDINACIÓN

Real Decreto 38/2026, de 21 de enero, del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, por el que se desarrollan medidas de coordinación instrumental para la prevención, vigilancia y extinción de los incendios forestales (BOE de 22 de enero de 2026, número 20).

El Real Decreto establece una calificación homogénea de las unidades de extinción por sus capacidades operativas, regula un protocolo común en materia de medios aéreos; establece un sistema estándar de radio cuando intervengan varias Administraciones Públicas, aprueba una simbología común para la elaboración de los mapas operativos, y, finalmente, aprueba unas medidas mínimas de seguridad de las dotaciones y de los equipos de protección individual.

MEDIO AMBIENTE: DECLARACIÓN DE SUSTANCIAS Y OBJETOS COMO SUBPRODUCTOS: LEY 7/2022, DE 8 DE ABRIL

Orden TED/2026, de 27 de febrero, por la que se declaran determinadas sustancias y objetos como subproductos con arreglo a la Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular (BOE de 11 de marzo de 2026, número 62).

La Orden enumera las sustancias y objetos declarados como subproductos, y a los efectos de la misma establece un listado de definiciones; regula las obligaciones de los productores y usuarios de las sustancias y objetos enumerados; y, finalmente, atribuye el control medioambiental a las Comunidades Autónomas.

MEDIO AMBIENTE: ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS: PRADERAS DE FANERÓGAMAS EN AGUAS DEL MEDITARRÁNEO ESPAÑOL

Real Decreto 191/2026, de 11 de marzo, para la conservación de praderas de fanerógamas marinas en aguas marinas del Mediterráneo español (BOE de 13 de marzo de 2026, número 64).

El objeto del Real Decreto es garantizar la conservación de las praderas de fanerógamas marinas de *Posidonia oceánica y Cymodocea nodosa* y las comunidades biológicas asociadas, y a tal efecto regula los usos y actividades con impacto potencial sobre estas especies y su hábitat.

El Real Decreto enumera las prohibiciones de actividades, entre las que destacamos la instalación de conducciones para vertidos desde tierra al mar o captaciones de agua de mar, dragados, extracción de áridos submarinos, regeneración o creación de playas con aporte externo de áridos que se realice por debajo de la cota de pleamar, balizamientos de señalamiento de cualquier tipo siempre que vayan anclados al fondo marino, instalación de energías renovables, arrecifes artificiales, colocación de urnas o cenizas funerarias, instalaciones de acuicultura, vertidos, procedentes de estaciones de depuración de aguas residuales o desaladoras, entre otras, a una distancia inferior a 800 metros del límite de distribución del hábitat, realización de vertidos, el fondeo de buques o embarcaciones.

Se permite la retirada, posesión, transporte y uso de restos de *Posidonia oceánica y Cymodocea nodosa* cuando éstas se realicen de una forma autorizada por la administración competente y no causen perjuicio a la conservación de las praderas ni a la regresión de la costa, en los casos que se enumeran.

Las funciones de vigilancia, inspección y control de las disposiciones que establece el real decreto corresponden a las administraciones públicas en el marco de sus respectivas competencias, considerando el ámbito competencial recogido en el artículo 1 en materia de biodiversidad marina y la necesaria coordinación y cooperación entre administraciones para el ejercicio de estas funciones.

Las administraciones públicas fomentarán la investigación sobre ecología de las praderas de fanerógamas, sobre los efectos del cambio climático y los impactos de las especies invasoras.

Las infracciones de lo dispuesto en este real decreto estarán sometidas a lo referido a infracciones y sanciones de la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, y al resto de la legislación aplicable.

Estos son las Lagunas de Bonanza, la Huerta de las Pilas, los Humedales de Cetina, la Haza de la Torre y la Laguna de la Alberca.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

SUMINISTRO ELÉCTRICO

SUMINISTRO ELÉCTRICO: REGLAMENTO

Real Decreto 88/2026, de 11 de febrero del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, por el que se aprueba el Reglamento general de suministro, comercialización y agregación de energía eléctrica (BOE de 12 de febrero de 2026, número 38).

VEHÍCULOS

VEHÍCULOS: REGLAMENTO GENERAL DE VEHÍCULOS: MODIFICACIÓN PARA REGULAR EL REGISTRO DE VEHÍCULOS PERSONALES LIGEROS

Real Decreto 52/2026, de 28 de enero, del Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes, por el que se modifica el Reglamento General de Vehículos y el Real Decreto 2822/1998, de 23 de diciembre, que lo aprueba, para regular el Registro de Vehículos Personales Ligeros (BOE de 30 de enero de 2026, número 27).

ACTUALIDAD JURÍDICA: RECOPILACIÓN DE JURISPRUDENCIA

TRIBUNAL SUPREMO

CONTRATOS PÚBLICOS. RETRASO EN EL PAGO. INTERESES DE DEMORA. REQUISITOS PARA EL DEVENGO DE DICHOS INTERESES DE DEMORA. PREVISION EN LAS CLÁUSULAS ADMINISTRATIVAS DEL CONTRATO UN RÉGIMEN DE PAGO DISTINTO DEL PREVISTO EN LA LEY DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO. INTERÉS CASACIONAL

Sentencia número 1710/2025 de 22 de diciembre de la Sección 3º de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Supremo.

Recurso de Casación: 2833/2023

Ponente: José Luís Gil Ibáñez.

La empresa demandante interpuso recurso contencioso administrativo ante la Sala pertinente del TSJC instando a ésta a que estimara su pretensión de cobro de las cantidades reclamadas, condenando a la Administración demandada a pagar a la recurrente la cantidad de 2.919,16 € en concepto de intereses de demora, calculado al tipo anual de 8%, así como, los intereses legales del art. 1109 del Código Civil desde la admisión a trámite del recurso contencioso-administrativo hasta el completo pago de las cantidades adeudadas.

La Sala del TSJC estimó parcialmente el recurso interpuesto por la parte actora contra la inactividad de la Administración por el pago de los intereses de demora derivados por el retraso en el pago de las facturas y, en su virtud, reconoció el derecho de la recurrente a percibir de la Administración demandada los intereses de demora conforme a las bases expresadas en los fundamentos de la referida sentencia: cálculo desde los 30 días de la presentación de la factura al cobro y abono de los intereses sobre la cantidad adeudada calculados desde la fecha en que fue interpelada judicialmente la Administración.

Contra la sentencia interpone el presente recurso de casación la Generalitat de Cataluña.

La cuestión casacional consiste en determinar, a tenor de la sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (STJUE) de 20 de octubre de 2022 (C-585/2020), qué requisitos son exigibles para entender objetivamente justificado por la naturaleza o las características particulares del contrato, la plena aplicación del artículo 216.4 del texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público , aprobado por Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, que se corresponde con el actual artículo 198.4 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público.

Las normas objeto de interpretación son los artículos 216.4, del texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, aprobado por Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre (que se corresponde con el actual artículo 198.4 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público), y el artículo 4.2 de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.

Considera la Sala del TS que la cuestión que se plantea es la posibilidad de que el régimen legal de pago al contratista previsto en el artículo 216.4 de la Ley de Contratos de 2011 pueda modificarse por las partes del contrato en las cláusulas de éste en el ejercicio de su autonomía y de la libertad de pactos. Con carácter general, la libertad de pactos se regula en el artículo 25 de la Ley de Contratos de 2011 en el sentido de que, en los contratos del sector público, pueden incluirse "cualesquiera pactos, cláusulas y condiciones" ,que serán lícitos, siempre que no sean contrarios al interés público, al ordenamiento jurídico y a los principios de buena administración, de transparencia y de eficiencia, entendidos como principios esenciales de la contratación en el ámbito del sector público, que actúan como límites en el ejercicio de la autonomía de la voluntad de las partes.

La libertad de pactos permite a las partes de un contrato administrativo alcanzar acuerdos que supongan la no aplicación de normas dispositivas que regulan aspectos del contrato, siempre que esos pactos no afecten ni a la naturaleza esencial del contrato administrativo ni a los principios de orden público propios de la contratación pública porque son irrenunciables para la Administración contratante.

Concretamente, la posibilidad de que las partes de un contrato puedan modificar el régimen de pago al contratista establecido en el apartado 4 del artículo 216 se recoge de forma específica en el apartado 1 de este artículo 216, en el que se indica que "el contratista tendrá derecho al abono de la prestación realizada en los términos establecidos en esta Ley y en el contrato, con arreglo al precio convenido"; también en el párrafo segundo del mismo apartado 4, cuando dispone que "[...] la Administración deberá aprobar las certificaciones de obra o los documentos que acrediten la conformidad con lo dispuesto en el contrato de los bienes entregados o servicios prestados dentro de los treinta días siguientes a la entrega efectiva de los bienes o prestación del servicio, salvo acuerdo expreso en contrario establecido en el contrato y en alguno de los documentos que rijan la licitación [...]". Por tanto, las partes de un contrato, en el ejercicio de esa libertad de pactos, pueden establecer en las cláusulas del contrato un régimen de pago al contratista que tenga unas condiciones distintas a las recogidas en ese precepto, que se aplicará de forma preferente siempre que no sea abusivo ni más gravoso para el contratista, ni contrario a los principios que rigen la contratación pública, que son el interés general, el principio de eficiencia y economía del gasto público y el principio de buena gestión presupuestaria, y respete los límites derivados de las normas europeas.

En el caso concreto planteado, el procedimiento previsto en el clausulado del contrato y el propio plazo de verificación de la correcta prestación del servicio no puede considerarse que tengan carácter abusivo o excesivo, puesto que, además de ser asumidos por el contratista con su participación en el procedimiento de licitación y con

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

la firma del contrato sin ningún tipo de oposición o reticencia, se incluyen en el marco de la contratación pública, sujeta a estrictas normas de comprobación de la realidad de los servicios prestados en el ámbito de la función interventora de las administraciones públicas. Así las cosas, debe concluirse que las partes contratantes habían establecido en las cláusulas del contrato un régimen de pago al contratista que debía aplicarse de forma preferente al régimen legal de pago previsto en el artículo 216.4 de la Ley de Contratos de 2011, sin perjuicio de que las reglas de este precepto completen lo pactado.

En lo que se refiere a la Directiva 2011/7 en relación a los plazos máximos de pago no cabe que en los contratos se fijen plazos de pago más largos que los indicados, salvo acuerdo expreso en contrario recogido en el contrato y siempre que ello esté objetivamente justificado por la naturaleza o las características particulares del contrato y que, en ningún caso, excedan de 60 días naturales (apartado 6 del artículo 4).

Y responde a la cuestión casacional en el sentido siguiente:

El artículo 216.4 de la Ley de Contratos del Sector Público, texto refundido aprobado por el Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, permite a las partes de un contrato administrativo fijar en las cláusulas contractuales un régimen de pago al contratista diferente al previsto en el citado precepto siempre que no sea abusivo para el contratista ni tampoco contrario al interés público, al ordenamiento jurídico y a los principios de buena administración, de transparencia y de eficiencia entendidos como principios esenciales de la contratación en el ámbito del sector público que actúan como límites en el ejercicio de la autonomía de la voluntad de las partes.

En ningún caso, la libertad de pactos permite a las partes de un contrato administrativo acordar cláusulas que supongan privar a la Administración de la potestad que tiene para realizar los ajustes y las comprobaciones necesarias en relación con los servicios prestados por el contratista antes de proceder a su pago ya que esa facultad supone una manifestación del principio de eficiencia en cuanto al uso óptimo de los recursos públicos en la medida en que pretende apreciar que los servicios prestados se adecuan efectivamente a la ejecución del contrato formalizado.

En relación con el ejercicio de esa potestad por parte de la Administración, las partes de un contrato administrativo únicamente pueden adoptar pactos que supongan reducir el plazo máximo de 30 días previsto en el artículo 216.4 antes citado.

PROCESOS SELECTIVOS EN MATERIA DE PERSONAL. SENTENCIA FIRME QUE ORDENA AL ÓRGANO DE SELECCIÓN DE PERSONAL REALIZAR UNA NUEVA BAREMACIÓN AL RECURRENTE CONTRA LA CALIFICACIÓN DE DICHO ÓRGANO. EXTENSIÓN DE LOS EFECTOS DE LA SENTENCIA A OTRO PARTICIPANTE EN EL MISMO PROCESO SELECTIVO AUNQUE NO RECURRIERA NI EN VÍA ADMINSTRATIVA NI JURISDICCIONAL SU CALIFICACIÓN. INTERÉS CASACIONAL

Sentencia número 92/2026 de 19 de enero de la Sección 4ª de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Supremo.

Recurso de Casación: 7634/2024

Ponente: María Alicia Millan Herrandis.

El objeto de interés casacional es determinar si es preciso recurrir las resoluciones finalizadoras de los procesos selectivos para solicitar la extensión de los efectos de una sentencia firme que hubiera reconocido una situación jurídica individualizada a otro aspirante en ese mismo proceso selectivo.

Las normas jurídicas objeto de interpretación son el artículo 110.5 c) de la Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-administrativa, en relación con los artículos 9.3 y 14 de la Constitución Española.

Los hechos probados considerados por la Sala del TS consideran que una persona participó en el proceso selectivo convocado para la provisión de 32 plazas de Policía Local, pertenecientes al grupo C1 de la plantilla del personal funcionario de la Ciudad Autónoma de Melilla, así como que tras no superar el proceso selectivo no presentó recurso contra la resolución del tribunal de selección por la que se anunció la calificación final de la fase de oposición con la relación de aspirantes, con su puntuación y calificación como aptos o no aptos, publicada con fecha 31 de marzo de 2021, ni contra la resolución de la Consejería de Presidencia y Administración Pública,

Por su parte, otro aspirante que tampoco superó el proceso selectivo se interpuso recurso contencioso-administrativo frente a las diferentes resoluciones administrativas derivadas de este proceso, siendo estimado por, de 16 de diciembre, del Juzgado de lo Contencioso Administrativo n.º 1 de Melilla. La sentencia tiene por acreditado que “ni los criterios correctores de la prueba psicotécnica fueron otrora debidamente explicitados a los candidatos ni tampoco al propio Tribunal calificador -según las propias manifestaciones de su Presidente durante la vista oral otrora celebrada-, amén de haberse significado por el propio Secretario de dicho Órgano calificador que ni siquiera alcanzó a comprender las explicaciones de los integrantes del equipo psicotécnico, así como que por ello se referenció como nota de corte de dicha prueba el mero guarismo " 37" y no " S-37", sin perjuicio de que dicho Órgano calificador desconociese por completo la existencia de baremos correctores unilateralmente introducidos al margen de cualquier pauta de controlen vía administrativa o jurisdiccional por tercera entidad empresarial del sector de la consultoría empresarial en materia de selección de personal, a la que se acudió de "motu proprio" por el equipo psicotécnico otrora actuante a fin de ver materialmente facilitada su labor, siendo obvio que si dichos extremos fueron siempre materialmente desconocidos por los integrantes del Tribunal calificador, resultasen ser incluso un arcano para los candidatos a dichas plazas objeto del proceso concursal competitivo cuyo resultado y adjudicación a la postre y "ex-parte" se cuestiona”. En consecuencia, estima el recurso y confiere un plazo de tres meses: “a fin de que se proceda por dicha Administración local aquí sita a la correspondiente retroacción procedimental que resulte precisa a fin de la correcta rebaremación de dicho promovente ahora a la postre jurisdiccional e inicialmente estimado, con los resultados que resulten procedentes inclusive inherentes a la eventual adjudicación de plaza como policía local en prácticas y sin que ello conlleve exclusión

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

alguna de aquellas otros terceros adjudicatarios de dicho referido procedimiento concursal-competitivo".

El recurrente en casación de la sentencia que comentamos solicitó la extensión de los efectos de la misma, pretensión que fue desestimada tanto por el Juzgado de lo Contencioso como por la Sala del mismo orden del TSJA, basándose esta última en que el actor no presentó reclamación o recurso alguno contra la resolución del Tribunal de Selección por la que se anunció la calificación final de la fase de oposición con la relación de aspirantes, con su puntuación y calificación como aptos o no aptos, publicada con fecha 31 de marzo de 2021, ni contra la resolución de la Consejería de Presidencia y Administración Pública, publicada en BOME Extr. Nº 79, de 3 de diciembre de 2021, por la que designó funcionarios de carrera en la categoría de Policía Local, a los 32 aspirantes propuestos por los Tribunales de selección.

Considera la Sala del TS que, la causa desestimatoria de los incidentes de extensión de efectos en materia de personal (procesos selectivos) prevista en el artículo 110.5 c) de la LJCA, tras la reforma operada por la Ley Orgánica 19/2003, de 23 de diciembre, esto es, haberse dictado en vía administrativa una resolución que fue consentida y firme por no recurrida, se interpretó, inicialmente por el Tribunal Supremo, se tratara de un acto singularizado o no, que el aquietamiento con la resolución administrativa que le afectase suponía la desestimación del incidente por la existencia de acto consentido y firme. Posteriormente la sentencia del Tribunal Supremo de 24 de enero de 2019 declaró que la causa de inadmisión del artículo 110.5 c) LJCA, debe interpretarse en el sentido de que para el interesado se haya dictado una resolución individual y que haya sido notificada de forma personal, no cuando se trate de actos administrativos con destinatario plural, como es el caso de una relación de aprobados. La doctrina de esta última sentencia relaciona la expresión gramatical utilizada en el artículo 110. 5 c) LJCA referida a que "para el interesado se hubiere dictado resolución" con la presencia de actos administrativos singularizados, de forma tal "que cuando, como aquí acontece, no existe una resolución dictada, precisamente para la interesada, por tratarse de actos administrativos con destinatario plural" no nos hallamos en el supuesto (en el caso se trataba de la impugnación de una resolución por la que se hacían públicas las relaciones de opositores aspirantes que habían superado el ejercicio único de las pruebas selectivas para el acceso, por promoción interna, para personal funcionario y personal laboral fijo, al Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado, en las cuales no se hallaba la promotora del incidente).

Al anudar la expresión "causar estado" con la circunstancia de que "el interesado hubiere impugnado en su momento la actuación administrativa, fuere desestimada su reclamación y no acudiere a la vía jurisdiccional", se limita la inadmisión a aquellas situaciones en que no se actuase jurisdiccionalmente ante una resolución administrativa desestimatoria expresa de un previo recurso administrativo interpuesto por tal interesado en la extensión.

De acuerdo con esta doctrina, el artículo 110.5 c) LJCA, en materia de personal (procesos selectivos) ve limitada su virtualidad aplicativa -esto es su susceptibilidad de operar como impedimento a la extensión de efectos pretendida- "cuando se ha

impugnado un acto expresamente dictado para el interesado y, más en concreto, si desestimado su recurso administrativo no acude a la vía jurisdiccional".

La finalidad del artículo 110 LJCA, en cuanto modalidad de ejecución de sentencias firmes, consiste en evitar trámites procesales y resoluciones jurisdiccionales reiterativas, así como en eximir a los funcionarios o ciudadanos que se encuentren en una situación jurídica sustancialmente idéntica a la de quienes fueron parte en un litigio ya resuelto por sentencia firme, de la necesidad de promover nuevos recursos para obtener el mismo resultado material. Mediante esta regulación, el legislador garantiza la efectividad de dos derechos fundamentales: (i) el derecho a la tutela judicial efectiva (artículo 24 CE), al permitir la satisfacción de la pretensión sin obligar a reproducir procesos ya decididos; y (ii) el derecho a la igualdad en la aplicación de la ley (artículo 14 CE), evitando la eventual contradicción entre la decisión firme y la que pudiera recaer si el solicitante de la extensión se viera obligado a litigar nuevamente. En la materia específica que aquí nos ocupa -procesos selectivos de acceso al empleo público- entran además en juego los principios constitucionales de mérito y capacidad, cuya plena observancia exige precisamente que situaciones idénticas reciban un tratamiento jurídico uniforme (artículo 23 CE)

Y en consecuencia, resuelve la cuestión de interés casacional declara que no es preciso haber recurrido las resoluciones finalizadoras de los procesos selectivos para solicitar la extensión de los efectos de una sentencia firme que hubiera reconocido una situación jurídica individualizada a otro aspirante en ese mismo proceso selectivo.

CONTRATOS PÚBLICOS. CRITERIOS DE ADJUDICACIÓN DE LOS CONTRATOS DE SERVICIOS QUE TENGAN POR OBJETO PRESTACIONES DE CARÁCTER INTELECTUAL. SERVICIOS DE INGENIERÍA. INTERÉS CASACIONAL

Sentencia número 39/2026 de 21 enero de la Sección 4ª de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Supremo.

Recurso de Casación: 1054/2023

Ponente: Francisco José Sospedra Navas.

El objeto de interés casacional es determinar el alcance de la disposición adicional 41ª de la Ley de Contratos del Sector Público, en relación con el artículo 145.4 de la cita Ley, y si es preceptivo en todos los contratos de prestación de servicios de ingeniería contener criterios relacionados con la calidad que representen, al menos, el 51 por ciento de la puntuación asignable en la valoración de las ofertas

Las normas objeto de interpretación son los artículos 145.4 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, en relación con la D.A. 41ª de la citada Ley.

La Sala del TS considera que el objeto del debate casacional es la interpretación que ha de darse al concepto de "prestaciones de carácter intelectual" al que se refiere el art. 145.4 de la LCSP, en relación con lo establecido en la disposición adicional 41ª de

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

la citada Ley, a los efectos de dirimir si de ello se deriva que todos los contratos de servicios de ingeniería quedan sometidos a las especialidades de la ley y, por tanto, los pliegos han de contener criterios relacionados con la calidad que representen, al menos, el 51 por ciento de la puntuación asignable en la valoración de las ofertas; o si, por el contrario, esta última previsión solo se aplica a aquellas prestaciones que impliquen creatividad amparada por el derecho de propiedad intelectual en los ámbitos de las arquitectura, la ingeniería, la consultoría técnica y el urbanismo.

La Sala, citando otras sentencias, dice que el hecho de que la Ley Propiedad Intelectual y la interpretación que la Sala Primera del Tribunal Supremo haya vinculado las prestaciones de carácter intelectual a la "originalidad" de la creación que genere un producto novedoso que permita diferenciarlo de los preexistentes, tiene un alcance y ámbito de aplicación completamente distinto al que nos ocupa y no puede extrapolarse ni servir como elemento de interpretación de la Ley de contratos en la que expresamente vincula las prestaciones intelectuales con los servicios de arquitectura, ingeniería, consultoría y urbanismo "con los efectos que se derivan de las previsiones contenidas en esta Ley.

Y responde a la cuestión casacional diciendo que la disposición adicional 41ª de la LCSP implica que la contratación de los servicios de ingeniería tiene la consideración de prestación de carácter intelectual a los efectos de aplicar las especialidades contenidas en dicha Ley sobre criterios de adjudicación, como es la contenida en el artículo 145.4, párrafo segundo, en el que se establece que en los contratos que tengan por objeto prestaciones de carácter intelectual, los criterios relacionados con la calidad deberán representar, al menos, el 51% de la puntuación asignable en la valoración de las ofertas.

CONTRATOS PÚBLICOS. FALTA DE ACREDITACIÓN DE LA SOLVENCIA TÉCNICA DE LA ENTIDAD INICIALMENTE ADJUDICATARIA ALEGADA POR OTRO LICITADOR EN EL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN EN CUANTO QUE CONTRAVIENE LO AFIRMADO POR LA ENTIDAD INICIALMENTE ADJUDICATARIA EN LA DECLARACIÓN RESPONSABLE PRESENTADA PARA CUMPLIR CON EL PLIEGO DE CONDICIONES. EFECTOS. INTERÉS CASACIONAL

Sentencia número 45/2026 de 22 de enero de 2026 de la Sección 4ª de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Supremo.

Recurso de Casación: 2748/2023

Ponente: Antonio Narváez Rodríguez

El objeto de interés casacional es:

1º.- Determinar si resulta posible, en el marco de un recurso especial en materia de contratación contra la adjudicación de un contrato, cuestionar la regularidad de aquella adjudicación desde el punto de vista de la solvencia técnica una vez hayan aparecido documentos nuevos determinantes. Es decir, si la declaración de falta de

acreditación de la solvencia técnica de la empresa adjudicataria debe limitarse a la formalización del contrato o debe extenderse al acuerdo de adjudicación.

2º.- En el caso de que pueda extenderse al acuerdo de adjudicación, determinar las consecuencias que tendría sobre los siguientes licitadores clasificados.

Las normas objeto de interpretación son los artículos 118.1 y 119.3 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común, en relación con los artículos 2.2 y 30 del Real Decreto 814/2015, de 11 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos especiales de revisión de decisiones en materia contractual, los artículos 19, 21, 32, 40.2, 80 2 a), 104 y 106.3 de la Ley 31/2007, de 30 de octubre, de Contratación en Sectores Especiales, y el artículo 22.2 del Real Decreto 814/2015 antes citado.

La Sala del TS responde a la primera cuestión casacional diciendo que en el marco de un recurso especial en materia de contratación contra la adjudicación de un contrato, la incorporación posterior de documentos nuevos que puedan cuestionar la solvencia técnica del licitador adjudicatario, podrán ser valorados por el Tribunal Administrativo Central de Recursos Contractuales, para decidir sobre aquella solvencia técnica, a los efectos de resolver sobre la anulación pretendida del acto de adjudicación.

Y a la segunda, que las consecuencias jurídicas para los demás licitadores, que se deriven de la resolución del Tribunal Administrativo Central de Recursos Contractuales sobre el acuerdo de adjudicación, en la extensión anteriormente reconocida, dependerá del sentido, contenido y alcance de la misma, pudiendo abarcar en la vía judicial posterior la tutela restitutoria o resarcitoria, en función de las circunstancias de cada caso y situación.

SUBVENCIONES. LAS BASES DE LAS CONVOCATORIAS DE SUBVENCIONES NO PUEDEN EXIGIR A LOS ENTES LOCALES QUE LA SOLICITUD DE SUBVENCIÓN TENGA QUE SER APROBADA POR El PLENO AL MARGEN DE LA DISTRIBUCIÓN DE COMPETENCIAS ENTRE LOS ÓRGANOS DE LA ENTIDAD LOCAL CONFORME ESTABLECE LA LEY 7/1985, DE 2 DE ABRIL, REGULADORA DE LAS BASES DE RÉGIMEN LOCAL. INTERÉS CASACIONAL.

Sentencia número 98/2026 de 3 de febrero de la Sección 3ª de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Supremo.

Recurso de Casación: 945/2023

Ponente: Diego Córdoba Castroverde

La Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio de la Junta de Andalucía aprobó las bases y convocatoria de subvenciones destinadas a las entidades locales en materia de vivienda. La Consejería desestimó la solicitud de subvención presentada por el Ayuntamiento de Osuna por no haber acreditado el requisito consistente en que el compromiso sea adoptado por el Acuerdo del Pleno u órgano en quien delegue la solicitud, tal y como exigían las bases de la convocatoria

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

El objeto de interés casacional consiste en matizar, concretar, reforzar o, en su caso, corregir la jurisprudencia, a fin de determinar, desde la perspectiva de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones y de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases de Régimen Local, y en supuestos en los que se cuestiona que el Alcalde tiene competencia para aceptar los compromisos derivados de la aceptación de la subvención para solicitar la misma, si las Bases de la convocatoria de la subvención pueden establecer como requisitos para su concesión el acuerdo del Pleno del Ayuntamiento para aceptar los compromisos derivados de la aceptación de la subvención y de autorización al Alcalde para solicitar la misma.

La cuestión de interés casacional planteada se centra en determinar si las bases de la convocatoria de una subvención pueden establecer como uno de los requisitos para poder concurrir el Acuerdo de un determinado órgano administrativo, con independencia de que dicho órgano no tenga atribuida la competencia legal para solicitar este tipo de ayudas. A tal efecto, debe partirse de que la competencia para solicitar esta subvención, en atención al tipo de ayuda solicitada y al importe de la misma, le correspondía al Alcalde y no al Pleno. Así se afirma en el informe técnico municipal que se presentó ante el requerimiento de la Administración. Pues bien, la competencia entendida como "conjunto de facultades, de poderes y de atribuciones que corresponden a un determinado órgano en relación con los demás" ha de ejercerse por el órgano que la tenga legalmente atribuida. Así lo dispone el artículo 8 de la Ley 40/2015 en el que se dispone que la "competencia es irrenunciable y se ejercerá por los órganos administrativos que la tengan atribuida como propia".

Es la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de Bases de Régimen Local la que en sus artículos 21 y 22 delimita las competencias del Pleno municipal y de los alcaldes, sin que las bases de una convocatoria puedan alterar el régimen competencial legalmente establecido ni exigir que una determinada solicitud sea avalada o presentada por un órgano administrativo carente de esa competencia.

Las normas jurídicas objeto de interpretación son los artículos 21.1 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, y 8 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público; ambos en relación con la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

La Sala del TS responde a la cuestión de interés casacional diciendo que, es la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de Bases de Régimen Local la que en sus artículos 21 y 22 delimita las competencias del Pleno municipal y de los alcaldes, sin que las bases de una convocatoria puedan alterar el régimen competencial legalmente establecido ni exigir que una determinada solicitud sea avalada o presentada por un órgano administrativo carente de esa competencia.

CONTRATOS PÚBLICOS. SI DURANTE EL PROCEDIMIENTO DE LICITACION ES EXCLUIDO UN LICITADOR Y TAL EXCLUSIÓN HA SIDO AVALADA POR EL TRIBUNAL ADMINISTRATIVO DE RECURSOS CONTRACTUALES, Y EL LICITADOR NO INTERPONE CONTRA ESTE

ACUERDO DEL TARC RECURSO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO, CARECE DE LEGITIMACIÓN PARA INTERPONER RECURSO ANTE EL TARC CONTRA EL ACUERDO POSTERIOR DE ADJUDICACIÓN EFECTUADA POR EL ÓRGANO DE CONTRATACIÓN

Sentencia número 155/2026 de 16 de febrero de la Sección 4ª de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Supremo.

Recurso de Casación: 6631/2023

Ponente: Antonio Narváez Rodríguez

Las cuestiones objeto de interés casacional es determinar si una vez que la declaración de exclusión de un licitador ha sido resuelta definitivamente por un Tribunal Administrativo de Recursos Contractuales en el seno del recurso especial interpuesto contra ese acuerdo de trámite cualificado, cabe que esa misma exclusión pueda combatirse de nuevo a través de la interposición de un nuevo recurso especial contra el posterior acto de adjudicación o si, por el contrario, de conformidad con lo previsto en el artículo 59 de la Ley 9/2017, la previa decisión sobre la exclusión es base suficiente para que el referido Tribunal pueda acordar la inadmisión del nuevo recurso".

Y las normas jurídicas objeto de interpretación son los artículos 55 y 59 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público por la que se trasponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/ UE, de 26 de febrero de 2024.

La Sala del TS razona que el artículo 59.3 de la Ley 9/2017 prohíbe al Tribunal de recursos contractuales la revisión de oficio de lo antes decidido por él mismo en otra resolución anterior. Así lo dispone al destacar que "no procederá la revisión de oficio de la resolución ni de ninguno de los actos dictados por los órganos competentes para la resolución del recurso". Sin embargo, la cuestión suscitada en este recurso no se ajusta a los términos hasta ahora expresados porque, propiamente, no estamos ante un supuesto de "revisión de oficio", en el que el Tribunal de recursos contractuales se haya visto en la tesitura de tener que valorar por su propia iniciativa el contenido, sentido y alcance de una resolución anterior. El presupuesto de hecho sobre el que se apoya la cuestión jurídica sometida a este juicio casacional parte de un análisis previo de la conducta procedimental seguida por el licitador recurrente. En este sentido, cualquier licitador que concurra a un procedimiento contractual dispone del recurso especial en materia de contratos que le habilita para diferentes iniciativas. El artículo 44 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público delimita el ámbito de este recurso especial y los actos y decisiones susceptibles de impugnación.

Por su parte, el artículo 44.2.b) de la Ley 9/2017, prevé la posibilidad de impugnar "los actos de trámite adoptados en el procedimiento de adjudicación, siempre que estos decidan directa o indirectamente sobre la adjudicación, determinen la imposibilidad de continuar el procedimiento o produzcan indefensión o perjuicio irreparable a derechos o intereses legítimos". Y, seguidamente, considera "que concurren las circunstancias anteriores en los actos de la mesa o del órgano de contratación por los que se acuerde la admisión o inadmisión de candidatos o licitadores (...)". Igualmente, en otro apartado c) posterior, también dispone que son susceptibles de este recurso especial "los acuerdos

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

de adjudicación". Así pues, según los apartados citados del artículo 44.2 de la Ley 9/2017, cualquier licitador, que haya quedado inicialmente excluido del procedimiento de licitación por no haber cumplido las exigencias establecidas en los pliegos de condiciones del contrato, puede impugnar el acuerdo de exclusión de la mesa de contratación previsto en el precepto de referencia. Pero, si su recurso es desestimado por el Tribunal Contractual, tiene posteriormente la opción de acudir ante esta Jurisdicción Contencioso-Administrativa, interponiendo el correspondiente recurso, de conformidad con lo establecido en el artículo 59.1 de la Ley 9/2017. Si no presenta este último recurso contra aquel acuerdo de exclusión y consiente la firmeza en la vía administrativa de dicho acto, habrá dejado pasar esa oportunidad procesal y no podrá volver a reproducir su anterior pretensión impugnatoria, interponiendo un nuevo recurso especial, en este caso, contra el posterior acuerdo de adjudicación del órgano de contratación.

Y, finalmente, responde la Sala del TS a las cuestiones de interés casacional diciendo que cuando, al amparo de lo dispuesto en el artículo 44.2.b) de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, un licitador haya interpuesto un recurso especial contra el acuerdo de su exclusión del procedimiento de licitación del contrato y el Tribunal Administrativo de Recursos Contractuales haya dictado resolución desestimando aquel recurso, la exclusión así acordada podrá ser impugnada ante la jurisdicción contenciosa administrativa conforme al artículo 59.1 de aquella Ley. De no hacerlo y consentir la firmeza de aquella resolución desestimatoria, el licitador excluido no podrá impugnar nuevamente su apartamiento del procedimiento de licitación, por medio de la interposición de otro recurso especial contra el posterior acto de adjudicación".

PROCESOS SELECTVOS EN MATERIA DE PERSONAL. PUNTUACIONES INDIVIDUALES DE CADA MIEMBRO DEL TRIBUNAL CALIFICADOR. NECESIDAD DE QUE CONSTEN EN EL EXPEDIENTE. INTERÉS CASACIONAL

Sentencia número 229/2026 de 26 de febrero de la Sección 4ª de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Supremo.

Recurso de Casación: 7488/2024

Ponente: María Alicia Millán Herrandis

El objeto de interés casacional es determinar si, a los efectos del contenido de la motivación para el control de la discrecionalidad técnica en los procesos selectivos, cuando en las bases se contemple que la calificación de un ejercicio será la media aritmética de las puntuaciones otorgadas por cada miembro del tribunal, es necesario incorporar esas calificaciones individuales al expediente del proceso selectivo.

Las normas jurídicas objeto de interpretación son los artículos 9.3, 23, 24.1, 103 y 106.1 de la Constitución Española, en relación con el artículo 54 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre (actual artículo 35 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre), y la doctrina jurisprudencial sobre la necesidad de motivación de los actos que se dicten en los

procesos selectivos y sobre el control de la discrecionalidad técnica de los tribunales de selección.

La respuesta de la Sala del TS es que, a los efectos del contenido de la motivación para el control de la discrecionalidad técnica en los procesos selectivos, cuando en las bases se contemple que en la calificación de un ejercicio se desglose la puntuación de cada miembro del tribunal de selección, es necesario incorporar esas calificaciones individuales al expediente del proceso selectivo.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

CONVOCATORIAS

CONVOCATORIA DE LA VII EDICIÓN DE LOS PREMIOS CEMCI. AÑOS 2026-2027. BOP de Granada núm. 54 de 20 de marzo de 2026.

Resolución de 12 de marzo de 2026, de la Dirección General de Trabajo Autónomo y Economía Social, por la que se convoca la V Edición de los Premios Andalucía para la Economía Social «Premios Andalucía ES». BOJA núm. 54 de 19 de marzo de 2026.

Resolución de 13 de abril de 2026, de la Dirección General de Planificación de la Investigación, por la que se convocan para 2026 subvenciones en régimen de concurrencia competitiva, destinadas a financiar el desarrollo de proyectos de investigación aplicada y desarrollo experimental por los agentes del Sistema Andaluz del Conocimiento, al amparo de la Línea 2 de la Orden de 23 de abril de 2024. BOJA núm. 73 de 17 de abril de 2026.

Resolución de 13 de abril de 2026, de la Dirección General de Innovación y Formación del Profesorado, por la que se convoca el premio a las buenas prácticas en enseñanza bilingüe o plurilingüe en centros de Andalucía durante el curso 2025-2026. BOJA núm. 74 de 20 de abril de 2026.

Resolución de 13 de abril de 2026, de la Dirección General de Industrias, Innovación y Cadena Agroalimentaria, por la que se convocan las ayudas para solicitantes que no son Grupos de Desarrollo Rural, previstas en la Orden de 3 de febrero de 2026, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de las ayudas en régimen de concurrencia no competitiva, previstas en las Estrategias de Desarrollo Local LEADER de los Grupos de Desarrollo Rural, en el marco del Plan Estratégico de la Política Agrícola Común 2023-2027 (Intervención 7119.2). BOJA núm. 76 de 22 de abril de 2026.

Resolución de 10 de abril de 2026, de la Dirección General de Justicia Juvenil y Cooperación, por la que se convocan, para el año 2026, las subvenciones en régimen de concurrencia competitiva destinadas a asociaciones, fundaciones e instituciones sin ánimo de lucro, cuyo objeto sea la representación y defensa de los intereses de las víctimas de terrorismo. BOJA núm. 76 de 22 de abril de 2026.

Resolución de 15 de abril de 2026, de la Dirección General de Sistemas y Valores del Deporte, por la que se convocan para el ejercicio 2026, las subvenciones, en régimen de concurrencia competitiva, dirigidas al Fomento de los Campeonatos de Andalucía Universitarios (FCAU). BOJA núm. 77 de 23 de abril de 2026.

Resolución de 20 de abril de 2026, de la Agencia Andaluza de la Energía, por la que se realiza la convocatoria de la Línea 2 de incentivos del Programa 2 «Espacios productivos» acogidos a la Orden de 13 de marzo de 2025, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de incentivos integrados de competitividad y energía para las cadenas de valor industrial, la minería sostenible y los espacios productivos en Andalucía. BOJA núm. 78 de 24 de abril de 2026.

Resolución de 16 de abril de 2026, de la Dirección General de Justicia Juvenil y Cooperación, por la que se convocan para el año 2026 las subvenciones en régimen de concurrencia no competitiva destinadas a colegios profesionales y entidades que se encuentren legalmente constituidas como entidad sin ánimo de lucro para la celebración de congresos, cursos, seminarios, jornadas y otras actividades de naturaleza similar en materia de justicia juvenil y cooperación. BOJA núm. 79 de 27 de abril de 2026.

Resolución de 27 de abril de 2026, de la Dirección General de Consumo, por la que se convocan subvenciones en régimen de concurrencia competitiva, destinadas a Asociaciones, Organizaciones y Federaciones de Asociaciones y Organizaciones de personas consumidoras y usuarias para la realización de programas formativos en materia de consumo, de actuaciones para impulsar la promoción de un consumo responsable y sostenible, para el funcionamiento de las oficinas de atención e información a las personas consumidoras y para el fomento del asociacionismo en la Comunidad Autónoma de Andalucía para el ejercicio 2026. BOJA núm. 83 de 4 de mayo de 2026.

Resolución de 17 de abril de 2026, de la Secretaría General Técnica, por la que se efectúa convocatoria para el procedimiento abierto de enajenación de la remesa segunda de tierras vacantes procedentes del extinto Instituto Andaluz de Reforma Agraria, en las provincias de Almería y Huelva y se aprueban las bases reguladoras para la adjudicación. BOJA núm. 83 de 4 de mayo de 2026.

Resolución de 28 de abril de 2026, de la Dirección del Instituto Andaluz de la Mujer, por la que se convocan subvenciones en régimen de concurrencia competitiva a entidades sin ánimo de lucro para la atención a mujeres en situación de riesgo de exclusión social y especialmente vulnerables ante la violencia de género para el ejercicio 2026. BOJA núm. 83 de 4 de mayo de 2026.

Orden de 27 de abril de 2026, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia competitiva, dirigidas a entidades privadas y organizaciones sin ánimo de lucro para apoyar la realización de medidas de acompañamiento a las personas destinatarias finales de la provisión de alimentos y/o asistencia material básica, cofinanciadas por el Fondo Social Europeo Plus (FSE+) y se efectúa su convocatoria para el ejercicio 2026.
BOJA núm. 84 de 5 de mayo de 2026.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Ahora en el CEMCI

Revista digital CEMCI

Número 69/2026

AHORA EN EL CEMCI

PLAN GENERAL DE ACCIÓN

El Plan General de Acción es la hoja de ruta estratégica que recoge las actividades, servicios y proyectos que, a lo largo de un año, se realizarán en el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, así como los retos y objetivos que se quieren conseguir.

Este Plan es elaborado por la Dirección del CEMCI, según el artículo 13 de sus actuales Estatutos y aprobado por el Consejo Rector (artículo 9.6 de los Estatutos del CEMCI), con el fin de proceder a su inmediata ejecución a lo largo del año.

El Plan se elabora acorde con las necesidades de las entidades locales, manteniendo al CEMCI en altas cotas de calidad, eficacia, eficiencia, modernización e innovación y con actitud de superación y perfeccionamiento constante.

Eso hace que sea un documento abierto a nuevos retos, ideas y actuaciones que puedan surgir durante el año; un documento activo, dinámico y resolutivo, tanto a nivel de organización y funcionamiento interno como en sus servicios y actividades. Todo con un claro propósito: estar alerta a nuevas necesidades o posibles mejoras que respondan a las demandas de nuestros usuarios, además de mantenerse en constante actualidad e innovación.

Está disponible para su consulta el Plan General de Acción para el año 2026.

CARTA DE CALIDAD

En 2015 el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (CEMCI), aprobó la Carta de Servicios o Calidad, un paso cualitativo en el crecimiento del Centro, que busca convertirse en un referente moderno y avanzado en un momento complejo.

En el año 2024, realizamos una revisión profunda de esta Carta de Calidad, con el propósito de actualizarla y renovarla, incorporando además los nuevos servicios del CEMCI que se han creado en los últimos años o de los que se ha modificado la forma de su prestación, así como eliminando aquellos que ya no se contemplan. Una evolución gracias a la experiencia adquirida en este tiempo y que ha contribuido a potenciar y mejorar la utilidad y calidad de los servicios que desde el Centro se ofrecen, además de

servir de motivación constante al equipo de trabajo, en su deseo de superación y perfeccionamiento continuo.

En esa revisión de la Carta se incorporaban además compromisos de organización y funcionamiento internos, así como un cuadro de comprobación semestral de su cumplimiento, que aunque no formen parte de esta carta de servicios, por tratarse de compromisos sin efectos directos en nuestros usuarios, queremos adquirir y cumplir, ya que contribuyen al éxito de nuestras actividades, consolidan el reconocido crédito de este Centro y participan en el proceso de crecimiento en excelencia del CEMCI.

Con el inicio de 2025 entró en vigor una renovada Carta de Calidad del CEMCI, una contribución efectiva al objetivo principal del Centro de proyectar y reforzar su posicionamiento como Centro de Excelencia e Innovación para el Gobierno y la Administración Local, una misión de gran valor para la Diputación de Granada, a la que suma su relevancia y prestigio nacional e internacional.

Para la evaluación del servicio se ha establecido un sistema de análisis que facilite el control de los resultados obtenidos y la evaluación del cumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta de Calidad, y permita así detectar si es necesario algún cambio en un procedimiento de trabajo concreto.

Este análisis se realizará de forma anual pero, semestralmente y a través de esta página web, también se informará a los usuarios de los resultados obtenidos en los indicadores que permiten un seguimiento temporal para así poder hacer balance de los resultados alcanzados.

FORMACIÓN

MÁSTER EN DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL

El CEMCI viene convocando el Máster en Dirección Pública Local desde 2015, que se realiza en formato íntegramente virtual a través de nuestra plataforma de formación online. Con este Máster pretendemos participar en el proceso de aprendizaje, que va más allá de la formación, incorporando conocimientos teórico-prácticos necesarios para transformar el modo de dirigir y gestionar las administraciones locales, modernizándolas y haciéndolas más sostenibles, eficaces y eficientes, como demanda nuestra sociedad.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

MIRADOR DE NECESIDADES FORMATIVAS

El Mirador de Necesidades Formativas es un servicio estable y permanente donde nuestros reales o potenciales usuarios pueden expresar anónimamente sus sugerencias, preferencias, deseos y necesidades de aprendizaje con el objetivo de avanzar en su proceso de profesionalización o carrera administrativa. También se puede sugerir que sea estudiada una determinada temática relevante para el Gobierno o la Administración local, habilidades, competencias u otros aspectos necesarios en el desarrollo del aprendizaje.

A través de este servicio, se realiza una acción de complemento a las encuestas individualizadas que el CEMCI realiza a la terminación de las numerosas actividades o servicios que nuestro Centro realiza. Además con ello fomentamos nuestros servicios y el desarrollo profesional, así como la participación ciudadana desde el propio Centro.

En dicho Mirador el usuario puede emitir propuestas o sugerencias muy variadas en relación a nuestras actividades y servicios, críticas o reconocimientos que tendremos muy en cuenta y aportarán valor al proceso de mejora continua e innovación de este Centro.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Aún está abierto el plazo de inscripción para las siguientes actividades formativas:

CURSO DE PROFESIONALIZACIÓN

- 18 de mayo - 14 de junio de 2026. Las retribuciones de los empleados públicos locales (V edición)
- 11 de junio - 8 de julio de 2026. Introducción a los servicios de licitación electrónica en la Plataforma de Contratación del Sector Público (II edición)

CURSO DE MONOGRÁFICOS DE ESTUDIOS SUPERIORES

- 11 de mayo - 7 de junio de 2026. Planeamiento urbanístico y transformación digital en la administración local: instrumentos, procedimientos y retos
- 9 de junio - 6 de julio de 2026. El personal no permanente de la administración y el sector público local: Funcionarios interinos, personal laboral temporal y personal eventual. Consolidación de empleo e irregularidades en la temporalidad
- 10 de junio - 7 de julio de 2026. Funciones reservadas de los funcionarios de administración local con habilitación nacional: la Tesorería (II edición)

ESPACIO POLÍTICO LOCAL

- 15 - 29 de junio de 2026. Responsabilidad civil, administrativa y penal de los cargos electos en entidades locales

JORNADAS DE EXCELENCIA

- 12 de mayo de 2026. Cooperación al desarrollo desde las entidades locales

FORMACIÓN PASO A PASO: TALLERES

- 6 de mayo - 2 de junio de 2026. Liquidaciones de tributos locales
- 8 y 9 de junio de 2026. Praxis en la planificación y gestión de los recursos humanos en las entidades locales
- 8 de junio - 5 de julio de 2026. Ruina urbanística y redacción de informe contradictorio
- 9 de junio - 6 de julio de 2026. Elaboración del presupuesto de una entidad local para el año 2027

MUNICIPIOS DE GRANADA AL DÍA

- 26 y 27 de mayo de 2026. Curso: Introducción al entorno digital: manejo eficiente de herramientas y recursos
- 23 y 24 de junio de 2026. Taller: El aprendizaje a través de la mentoría en las entidades locales como forma de transmisión de conocimientos en el relevo generacional y detección del talento, capacidades y habilidades

DOCUMENTACION Y PUBLICACIONES

El Centro de Documentación Virtual es una herramienta centralizada de consulta bibliográfica y documental que contiene información especializada, actualizada y precisa, tanto en papel como en formato digital, sobre temas relacionados con la administración local, el municipalismo y todos los agentes que participan en el mismo.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

PUBLICACIONES

Catálogo de publicaciones disponibles tanto en formato papel como en formato electrónico. Si desea adquirir algún título que no esté disponible, póngase en contacto con nuestro servicio de publicaciones. Si desea suscribirse a las publicaciones del CEMCI, o bien adquirir algún ejemplar, póngase en contacto con publicaciones@cemci.org.

Las publicaciones previstas para realizar próximamente son:

- Desafíos de las Entidades Locales para el siglo XXI y medidas innovadoras para afrontarlos
- 101 preguntas y respuestas prácticas sobre la selección de personal en la Administración Local
- Las subvenciones en la administración local: cuestiones prácticas
- La profesionalidad de los órganos de selección como instrumento transformador del acceso al empleo público local

BIBLIOTECA Y HEMEROTECA CEMCI

Acceso al catálogo de la Biblioteca del CEMCI especializada en administración local y temas relacionados con la gestión pública local, así como a una amplia variedad de artículos de revistas jurídicas especializadas para mantenerte al día.

Consulta los servicios bibliotecarios que se ofrecemos.

REVISTA DIGITAL CEMCI

Revista digital trimestral con contenido diverso y de utilidad para cargos electos y empleados públicos locales.

DOCUMENTOS DIGITALES

Consulta a texto completo de los artículos de las secciones Tribuna y Trabajos de Evaluación de la Revista CEMCI.

ACTUALIDAD INFORMATIVA

Actualidad Informativa es una publicación electrónica, de periodicidad quincenal y difusión a través del correo electrónico, cuyo objetivo principal es la actualización de los contenidos de la Revista CEMCI. En ella encontrarás la actualidad más reciente, tanto de carácter formativo o doctrinal, así como las novedades o reformas legislativas que surgen día a día.

NORMATIVA

Descubre las disposiciones legales que hemos seleccionado en los boletines de Actualidad Informativa.

RECURSOS ONLINE GRATUITOS

Cada vez hay más recursos de información disponibles a través de Internet realizados tanto por revistas especializadas como por instituciones públicas. Para facilitar su acceso, desde el CEMCI hemos recopilado las direcciones de acceso a estas fuentes de información, y las ponemos a disposición de nuestros usuarios para facilitar su actividad laboral diaria.

Desde aquí, os invitamos a acceder a través de los siguientes enlaces, así como a comunicarnos cualquier anomalía o sugerir nuevos enlaces a través de publicaciones@cemci.org.

Los apartados de este servicio son los siguientes:

- Revistas especializadas
- Boletines de sumarios
- Boletines oficiales
- Recursos jurídicos
- Redes de bibliotecas y otras instituciones

INVESTIGACIÓN

PREMIOS CEMCI

Con carácter bienal se efectúa la convocatoria de Premios CEMCI, que incluyen un galardón y una mención especial en cada una de las siguientes modalidades:

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

- **Modalidad A:** Prácticas municipales exitosas.
- **Modalidad B:** Investigación científica avanzada de la administración y el gobierno local.

Los premios cuentan con una dotación económica de 3.500 euros cada uno y las menciones especiales con 1.500 euros cada una.

En los Premios podrán participar tanto personas individuales como equipos de trabajo de España, cualquier país de la Unión Europea o países iberoamericanos.

Para la evaluación de los trabajos presentados se constituirá un jurado independiente formado por profesionales de reconocido prestigio en el ámbito temático de los premios, que realizará la propuesta de concesión de los mismos.

Asimismo, tanto los trabajos que reciban un premio como aquellos que obtengan una mención especial podrán ser publicados por el CEMCI.

Recientemente se ha realizado la convocatoria de la VII Edición de Premios CEMCI, estando abierto el plazo para la presentación de trabajos hasta el 31 de marzo de 2027.

CONSULTA AL CEMCI

Creado en 2014, el servicio Consulta al CEMCI ofrece un sistema virtual de propuestas, alternativas o consejos como respuesta a las consultas de los usuarios o potenciales usuarios del Centro en materia de derecho y gestión pública local.

Se trata de la elaboración de documentos, emitidos a título individual y personalizado, donde expresamos posibles o deseables soluciones a estas preguntas de la mano de profesionales especialistas del más alto nivel, colaboradores del CEMCI.

BANCOS DE EXPERIENCIAS

La administración local evoluciona a un ritmo vertiginoso debido a factores muy diversos como la irrupción de la tecnología, el aumento de la preocupación por las políticas sectoriales y la incidencia de la economía para impulsar o gestionar políticas públicas. La administración local del futuro será sin duda mucho más abierta a la participación de la ciudadanía y deberá ser gestionada con la mayor eficiencia y eficacia posibles.

Desde el CEMCI queremos contribuir, con nuestro Observatorio, a la mejora de la administración local, mediante el conocimiento compartido recogido en bancos u observatorios de buenas prácticas sobre políticas públicas en las entidades locales.

Por eso solicitamos vuestra ayuda para hacer de este observatorio una herramienta de gran valor. Podéis enviarnos información sobre cualquier otro banco de experiencias que cumpla los requisitos de las categorías mencionadas anteriormente para incorporarlo a nuestro Observatorio de Bancos de Experiencias o remitirnos experiencias de vuestra entidad local que consideréis relevantes. Podéis contactar con nosotros en info@cemci.org.

El Observatorio trabajará sobre las siguientes categorías:

- Bancos de Experiencias Municipales en España
- Bancos de Experiencias Municipales en otros países de habla hispana
- Bancos de Experiencias Municipales en países de habla inglesa y francesa
- Publicaciones que representan un banco de experiencias en sí mismas
- Buenas prácticas relevantes de las entidades locales

ENTREVISTAS

Revisa las entrevistas realizadas a nuestros colaboradores y conoce sus perspectivas, reflexiones y experiencias. En esta sección encontrarás las entrevistas realizadas por la Dirección del CEMCI no sólo a colaboradores y profesores participantes en nuestras actividades docentes, investigadoras o divulgativas, sino también a especialistas en derecho y gestión pública u otros temas transversales con efectos en el ámbito local, una información de interés con la que conocer sus puntos de vista sobre asuntos de relevancia en las diversas materias que generan opinión en los círculos ligados a la dirección y gestión pública local.

TRIBUNA

Accede a todos los estudios de investigación publicados en la sección Tribuna de la Revista CEMCI. Consulta los estudios de investigación publicados en la sección Tribuna de la Revista CEMCI, un completo análisis sobre el derecho y la gestión pública local u otras materias transversales que inciden en el sector público local.

REDES SOCIALES

Suscríbete a nuestros boletines www.cemci.og
Síguenos a través de los medios sociales

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS

ALTZELAI ULIONDO, IGONE

"Objetivos de desarrollo sostenible y defensa de la competencia en la Unión Europea: ¿un cambio de paradigma?", en: *Revista de Derecho Comunitario Europeo*, número 82/2025, pp. 187 a 219.

BETETOS AGRELO, NOELIA

"Los servicios de cuidados en las grandes áreas urbanas", en: *Cuadernos de Derecho Local*, número 69/2025, pp. 14 a 46.

BIELSA, JORGE

"Estrategias para la gestión presupuestaria de los gastos con financiación afectada plurianuales", en: *El Consultor de los Ayuntamientos*, número 12/2025, pp. 1 a 5.

CANTERO MARTÍNEZ, JOSEFA

"Los derechos digitales del empleado público ante las transformaciones tecnológicas y el uso de la IA en los procesos de gestión de personas", en: *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas,* número 28/2025, pp. 45 as 75.

CRUZ HERNÁNDEZ, GUILLERMO DE LA; CORNELIO LANDERO, EGLA

"Derecho colectivo del trabajo: su conexión con otros derechos fundamentales", en: *Diario La Ley,* número 10729/2025, pp. 1 a 8.

CRUZ MERA, ÁNGELA DE LA

"De la Ley de Suelo de 1975 a la última Ley de Suelo y Rehabilitación Urbana de 2015: un repaso a cincuenta años de producción normativa estatal ininterrumpida", en: *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, número 224//2025, pp. 485 a 504.

DIEZ ROYO. MARIO

"Principio de equivalencia y la prescripción en el Derecho de la Unión Europea, su interpretación por las Audiencias Provinciales", en: *Revista Aranzadi Unión Europea*, número 12/2025, pp. 1 a 10.

ESCUDERO PRIETO, AZUCENA

"La Directiva de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento con la finalidad de reforzar la aplicación del principio de igualdad de retribución por razón de género", en: *Temas Laborales. Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, número 179/2025, pp. 79 a 110.

FERNÁNDEZ GARCÍA, LAURA

"Las normas mínimas de eficiencia energética. Alcance, desafíos y efectos en el mercado inmobiliario español", en: *Práctica Urbanística. Revista mensual de urbanismo*, número 196/2025, pp. 1 a 8.

FERNÁNDEZ TORRES, JUAN RAMÓN

"El fomento de la construcción de vivienda protegida y la integración de las VUT en la ordenación urbanística como vías para paliar el déficit de oferta de vivienda. Análisis del Decreto-ley andaluz 1/2025, de 24 de febrero", en: *Revista Aranzadi de Urbanismo y Edificación*, número 54/2025, pp. 1-8.

FLORES DOMÍNGUEZ, LUIS ENRIQUE

"La responsabilidad patrimonial de las sociedades mercantiles locales", en: *Cunal. Revista de Estudios Locales,* número 281/2025, pp. 12 a 45.

GÁLVEZ MUÑOZ, LUIS

"El largo e inacabado proceso de adquisición del derecho de sufragio por los extranjeros en las elecciones locales españolas", en: *Revista Española de Derecho Constitucional*, número 133/2025, pp. 45 a 77.

GARCÍA MAJADO, PATRICIA

"Los sistemas automatizados en el ordenamiento jurídico: tipos de programación, riesgos y control", en: *Revista de Derecho Político,* número 123/2025, pp. 147-178.

GARCÍA SALAS, FRANCISCO JOSÉ

"Normativa aplicable a la IA en contratación pública", en: *Contratación Administrativa Práctica. Revista de la Contratación,* número I/2025, pp. 1 a 4.

GARCÍA VALDERREY, MIGUEL ÁNGEL

"El procedimiento de la administración ante acciones reivindicatorias en el procedimiento de deslinde de bienes patrimoniales", en: *El Consultor de los Ayuntamientos*, número 12/2025, pp. 1 a 5.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

GÓMEZ GIL, MIGUEL ÁNGEL

"El plazo de duración como elemento esencial del contrato de servicios o suministro. Prórroga, ampliación y «orden de continuidad»", en: *Contratación Administrativa Práctica. Revista de la Contratación,* número 196/2025, pp. 1-7.

GUTIÉRREZ-ANGONESE, JORGELINA; OÑORBE-ESPARRAGUERA, MANUEL; CAMPOS-GÓMEZ, EDUARDO

"Metodología para la identificación de la Infraestructura Verde, en el marco de la Estrategia Nacional de Infraestructura Verde y de la Conectividad y Restauración Ecológicas", en: *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales,* número 223/2025, pp. 91-102.

HERNÁNDEZ SÁNCHEZ, VICENTE; CONTERO MARTÍN ANA RUT

"Cómputo de los dos años de antigüedad en la promoción interna del personal que adquiere la condición de personal funcionario de carrera o laboral fijo, tras los procesos de estabilización (segunda parte)", en: *El Consultor de los Ayuntamientos*, número 11/2025, pp. 87 a 97.

LÓPEZ LÓPEZ, HUGO

"La financiación de las áreas de promoción económica mediante prestaciones patrimoniales de carácter público no tributarias", en: *Revista Española de Derecho Financiero*, número 207/2025, pp. 1 a 23 .

MARTÍN ESTEBARANZ, ESTELA

"Luces y sombras del uso e implantación de la inteligencia artificial (IA en las Administraciones Públicas)", en: *Actualidad Administrativa*, número 09/2025, pp. 1 a 4.

MARTÍN JIMÉNEZ, BERTA

"La buena administración europea: un hallazgo inesperado para el derecho español", en: *Revista de Administración Pública*, número 227/2025, pp. 75 a 112.

MIGUEL ASENSIO, PEDRO ALBERTO DE

"Decisiones automatizadas sobre solvencia, obligaciones de transparencia y protección de los algoritmos", en: *La Ley Unión Europea,* número 136/2025, pp. 1 a 6.

MOLINA GIMÉNEZ, ANDRÉS

"Reutilización de las aguas residuales urbanas en el ámbito local", en: *Cuadernos de Derecho Local,* número 67/2025, pp. 120 a 147.

NAVARRO GONZÁLEZ, ALBERTO JOSÉ

"Cuarenta años de España en la Unión Europea: Los mejores años de nuestra historia reciente", en: *Revista electrónica de Estudios Internacionales*, número 50/2025, pp. 15 a 19.

ORDUÑA REBOLLO, ENRIQUE

"La división provincial y la institucionalización definitiva de las diputaciones", en: *Claves del Gobierno Local,* número 47/2025, pp. 113 a 152.

ORTEGA EXPÓSITO, GEMA Mª

"La contratación pública electrónica a la luz de la normativa europea. Especial referencia a las plataformas electrónicas historia reciente, presente y propuestas para el futuro", en: *Gabilex. Revista del Gabinete Jurídico de Castilla-La Mancha,* número 43/2025, pp. 213 a 326.

PALACÍN SÁENZ, BERNABÉ

"Estrategia social en las compras públicas. Un camino hacia la sostenibilidad y, por tanto, hacia la eficiente utilización de los fondos públicos", en: *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, número 23/2025, pp. 81 a 98.

PEY GONZÁLEZ, JOSÉ Mª

"El nuevo modelo de contratación temporal de extranjeros en España: una doble vía para un mismo permiso", en: *Diario La Ley,* número 10785/2025, pp. 1 a 8.

PLEITE GUADAMILLAS, FRANCISCO

"Control y validez de las pruebas obtenidas en las autorizaciones de entrada en domicilio en el ámbito tributario", en: *Actualidad Administrativa,* número 3/2025, pp. 1 a 3.

REQUEJO GARCÍA, JAVIER

"La inteligencia artificial al servicio del órgano interventor: casos de uso en el sector local", en: *Auditoria Pública. Revista de los Órganos Autonómicos de Control Externo,* número 85/2025, pp. 107 a 125.

RIVERO ORTEGA, RICARDO

"Autonomía local y competencias locales diez años después de la LRSAL", en: *Claves del Gobierno Local*, número 41/2024, pp. 45 a 62.

SAN MARTIN RODRÍGUEZ, ÁLVARO JAVIER

"Tutela de derechos fundamentales: servicios mínimos durante la huelga", en: *Diario La Ley*, número 10697/2025, pp. 1 a 2.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

SANTAMARÍA PASTOR, JUAN ALFONSO

"El derecho de defensa ante las Administraciones Públicas", en: *Diario La Ley,* número 10656/2025, pp. 1 a 4.

SANTISTEBAN GALARZA, MARIO

"Las obligaciones de diligencia debida en el Reglamento de Servicios Digitales", en: *Revista de Internet, Derecho y Política. IDP,* número 43/2025, pp. 1 a 13.

SESMA SÁNCHEZ, BEGOÑA

"La revisión de los actos tributarios: cuestiones abiertas", en: *Revista Jurídica de Asturias*, número 48/2025, pp. 3 a 6.

SOLANA, LUIS

"Derecho a la vivienda: de norma programática a derecho subjetivo", en: *Práctica Urbanística. Revista mensual de urbanismo,* número 193/2025, pp. 1 a 17.

TASSINARI, FRANCESCA

"Los espacios comunes de datos en la Unión Europea: concepto y evolución", en: *La Ley Unión Europea*, número 141/2025, pp. 1 a 9.

VÁZQUEZ MATILLA, FRANCISCO JAVIER

"El papel de la prevención de la corrupción en la compra pública. Impacto de las fórmulas de valoración económica", en: *Contratación Administrativa Práctica. Revista de la Contratación,* número 197/2025, pp. 1 a 7.

ÚLTIMOS TÍTULOS PUBLICADOS

La ordenanza fiscal general: una oportunidad de desarrollo para la inspección fiscal local

DIDAC RAMOS CID

Colección: Manuales Prácticos, 8
ISBN-13: 978-84-16219-71-1

Aplicación práctica de las contraprestaciones exigibles por la prestación de servicios públicos locales: Tasas, precios públicos, prestaciones patrimoniales de carácter público no tributario y precios privados

MIGUEL ÁNGEL VALENZUELA VILLARRUBIA

Colección: Manuales Prácticos, 9
ISBN-13: 978-84-16219-72-8

Consejo Municipal de Personas Mayores de Vallanca

AYUNTAMIENTO DE VALLANCA

Colección: Premios CEMCI, 18
ISBN-13: 978-84-16219-70-4

ACTUALIDAD INFORMATIVA CEMCI

La Actualidad Informativa CEMCI constituye una novedad editorial de este Centro, cuya estructura y funcionalidad ya estaba prevista en el Plan de Actividades del CEMCI para el año 2012.

El objetivo principal de esta publicación es la actualización de los contenidos de la Revista CEMCI, haciendo llegar a nuestros suscriptores y colaboradores en general la información sobre la actualidad más reciente, noticias tanto de carácter formativo o doctrinal, así como las novedades o reformas legislativas que surgen día a día.

La temática que incluya cada número dependerá del momento e idoneidad del mismo, así como de la urgencia o necesidad de tratar una información determinada.

La Actualidad Informativa CEMCI es una publicación electrónica, de periodicidad quincenal y difusión mediante correo electrónico. Se puede acceder a su contenido mediante suscripción a las mismas, o bien a través de la Revista CEMCI.

Actualidad Informativa