

ABREVIATURAS Y SIGLAS..... 40

I. PLANIFICACIÓN, GESTIÓN, EVALUACIÓN E INNOVACIÓN 45

1. LA GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA..... 46

- 1.1. Principios rectores del Régimen Local y de la dirección política y acción de gobierno de las entidades locales..... 46
- 1.2. La gestión avanzada de la Administración Local..... 48
- 1.3. Ámbitos de una gestión pública avanzada local..... 50
- 1.4. El esquema básico de la gestión municipal..... 52

2. PLANIFICACIÓN 54

- 2.1. Planificar en un mundo cambiante..... 54
- 2.2. Información sobre la que basar la planificación..... 56
- 2.3. Definiendo la misión, visión y valores..... 58
- 2.4. Ciudadanía, clientes y grupos de interés..... 60
- 2.5. Identificación de ejes y objetivos estratégicos..... 62
- 2.6. El plan de legislatura como guía de la acción municipal..... 64
- 2.7. El desafío de las políticas transversales..... 66
- 2.8. Cómo implantar la estrategia..... 68

3. GESTIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES..... 70

- 3.1. Una gestión orientada a la ciudadanía..... 70
- 3.2. Gestión orientada a resultados y cuadro de mando..... 72
- 3.3. Gestión por procesos..... 74
- 3.4. Implantar la gestión por procesos..... 76
- 3.5. Gestión de alianzas..... 78
- 3.6. Gestión de calidad..... 80
- 3.7. Certificaciones..... 82
- 3.8. Cartas de servicios..... 84
- 3.9. Enfoques organizativos para la gestión de la organización municipal..... 86

4. PERSONAS Y LIDERAZGO EN LA ACCIÓN MUNICIPAL..... 88

- 4.1. Desarrollo e implicación de las personas..... 88
- 4.2. Liderazgo..... 90
- 4.3. Liderazgo político y liderazgo técnico..... 92
- 4.4. Gestión del conocimiento..... 94

5. INNOVACIÓN EN LA ACCIÓN MUNICIPAL..... 96

- 5.1. Creatividad e innovación..... 96
- 5.2. Agenda de Innovación Local..... 98
- 5.3. Administración electrónica y gobierno abierto..... 100

6. COMPORTAMIENTO ÉTICO Y COMPROMISO CON LA SOCIEDAD..... 102

- 6.1. Ética y buen gobierno..... 102
- 6.2. La responsabilidad social corporativa en la gestión municipal..... 104

LABURDURAK ETA SIGLAK..... 41

I. PLANIFIKAZIOA, KUDEAKETA, EBALUAZIOA ETA BERRIKUNTZA 45

1. KUDEAKETA PUBLIKO AURRERATUA 47

- 1.1. Toki-araubideari buruzko eta toki-erakundeen zuzendaritza politikoari eta gobernu-ekintzari buruzko printzipio zuzentzaileak..... 47
- 1.2. Toki Administrazioaren kudeaketa aurreratua..... 49
- 1.3. Tokiko kudeaketa publiko aurreratuaren eremuak..... 51
- 1.4. Udal kudeaketaren oinarritzko eskema..... 53

2. PLANGINTZA 55

- 2.1. Planifikatzea mundu aldakor batean..... 55
- 2.2. Plangintzaren oinarri izango den informazioa..... 57
- 2.3. Xedea, ikuspegia eta balioak zehaztea..... 59
- 2.4. Herritarrak, bezeroak eta interes taldeak..... 61
- 2.5. Ardatz eta helburu estrategikoak identifikatzea..... 63
- 2.6. Legegintzaldiko plana udal jardueraren gida gisa..... 65
- 2.7. Zeharkako politiken erronka..... 67
- 2.8. Estrategia nola ezarri..... 69

3. UDAL ZERBITZUEN KUDEAKETA 71

- 3.1. Herritarrengana orientatutako kudeaketa..... 71
- 3.2. Emaitzetara orientatutako kudeaketa eta aginte taula..... 73
- 3.3. Prozesukako kudeaketa..... 75
- 3.4. Prozesukako kudeaketa ezartzea..... 77
- 3.5. Aliantzen kudeaketa..... 79
- 3.6. Kalitatezko kudeaketa..... 81
- 3.7. Ziurtapenak..... 83
- 3.8. Zerbitzu kartak..... 85
- 3.9. Antolamendu ikuspegiak udal antolakundearen kudeaketarentzat..... 87

4. PERTSONAK ETA LIDERGOA UDAL JARDUERAN 89

- 4.1. Pertsonen garapena eta partaidetza..... 89
- 4.2. Lidergoa..... 91
- 4.3. Lidergo politikoa eta lidergo teknikoa..... 93
- 4.4. Ezagutzaren kudeaketa..... 95

5. BERRIKUNTZA UDAL JARDUERAN 97

- 5.1. Sormena eta berrikuntza..... 97
- 5.2. Tokiko berrikuntza agenda..... 99
- 5.3. Administrazio elektronikoa eta gobernu irekia..... 101

6. PORTAERA ETIKOA ETA GIZARTEAREKIKO KONPROMISOA 103

- 6.1. Etika eta gobernu ona..... 103
- 6.2. Erantzukizun sozial korporatiboa udal mailako kudeaketan..... 105



7. EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN MUNICIPAL.....	106
7.1. Sistemática de seguimiento de la gestión municipal.....	106
7.2. Evaluación del logro de los objetivos clave de la organización	108
7.3. Evaluación de la satisfacción de la ciudadanía	110
7.4. Evaluación de los resultados en las personas de la organización	112
7.5. Autoevaluación, evaluación externa y auditorías	114
II. ÉTICA.....	117
1. LA GESTIÓN DE LA CONFIANZA.....	118
2. PASO 1: CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA.....	120
3. PASO 2: COMISIÓN DE ÉTICA MUNICIPAL.....	122
4. PASO 3: BALANCE ÉTICO.....	124
III. MARCO NORMATIVO, ORGANIZACIÓN Y COMPETENCIAS	127
1. MARCO NORMATIVO.....	128
1.1. Principal legislación general de aplicación en las entidades locales (1/2).....	128
1.1. Principal legislación general de aplicación en las entidades locales (2/2).....	130
1.2. Principal legislación sectorial.....	132
2. ORGANIZACIÓN MUNICIPAL.....	134
2.1. Régimen jurídico y gobierno	134
2.2. El Alcalde	136
2.2.1. Atribuciones de la legislación en municipios de régimen general derivadas de la legislación de régimen local ...	136
2.2.2. Atribuciones en los municipios de gran población	138
2.3. Tenientes de alcalde o vicealcaldes	140
2.4. Concejales	142
2.4.1. Estatus	142
2.4.2. Tratamiento específico de algunos derechos y deberes	144
2.4.3. Responsabilidades e incompatibilidades	146
2.5. El Pleno	148
2.5.1. Atribuciones.....	148
2.5.2. Sesiones del Pleno	150
2.5.2.1. Sesiones ordinarias y extraordinarias.....	150
2.5.2.2. Sesión constitutiva del ayuntamiento.....	152
2.5.3. Esquema del desarrollo de una sesión ordinaria.....	154
2.5.4. Régimen de adopción de acuerdos	156
2.6. La Junta de gobierno local	158
2.7. Las comisiones informativas	160
2.8. Delegación de atribuciones	162
2.8.1. Posibilidades de delegación.....	162
2.8.2. Materias no delegables.....	164
2.9. Estructura organizativa	166
2.9.1. El organigrama municipal.....	166
2.9.2. El nivel político	168



7. UDAL JARDUERA EBALUATZEA.....	107
7.1. Udal kudeaketaren jarraipena egiteko sistematika	107
7.2. Antolakundeko funtsezko helburuen betetzearen ebaluazioa	109
7.3. Herritarren gogobetetzearen ebaluazioa.....	111
7.4. Emaizen ebaluazioa antolakundeko pertsonetan.....	113
7.5. Autoebaluazioa, kanpo ebaluazioa eta ikuskapenak	115
II. ETIKA.....	117
1. KONFIANTZAREN KUDEAKETA.....	119
1. PAUSOA: ETIKA- ETA JOKABIDE-KODEA.....	121
2. PAUSOA: UDALAREN ETIKA-BATZORDEA.....	123
3. PASOA: ETIKA-BALANTZEA.....	125
III. ARAUEN, ANTOLAMENDUAREN ETA ESKUMENEN ESPARRUA.....	127
1. ARAU ESPARRUA	129
1.1. Toki erakundeetan aplikatzekoa den legeria orokor nagusia (1/2).....	129
1.1. Toki erakundeetan aplikatzekoa den legeria orokor nagusia (2/2).....	131
1.2. Sektoreko legeria nagusia	133
2. UDALERRIAREN ANTOLAKETA.....	135
2.1. Araubide juridikoa eta gobernu	135
2.2. Alkatea.....	137
2.2.1. Legeriaren eskuduntzak toki araubideko legeriatik ondorioztatutako araubide orokorreko udalerrietan.....	137
2.2.2. Biztanle askoko udalerrietako eskuduntzak	139
2.3. Alkateordeak.....	141
2.4. Zinegotziak	143
2.4.1. Estatusa	143
2.4.2. Eskubide eta betebeharrak batzuen berariazko tratamendua	145
2.4.3. Erantzukizunak eta bateraezintasunak	147
2.5. Osoko bilkura	149
2.5.1. Eskuduntzak	149
2.5.2. Osoko bilkuraren saioak	151
2.5.2.1. Ohiko eta ezohiko saioak.....	151
2.5.2.2. Udala eratzeko saioa	153
2.5.3. Ohiko saio baten garapenaren eskema.....	155
2.5.4. Erabakiak hartzeko araubidea	157
2.6. Tokiko gobernu batzarra	159
2.7. Informazio batzordeak.....	161
2.8. Eskuduntzak eskuordetzea	163
2.8.1. Eskuordetzeko aukerak	163
2.8.2. Eskuordetu ezin diren gaiak.....	165
2.9. Antolakuntza egitura.....	167
2.9.1. Udal organigrama	167
2.9.2. Maila politikoa.....	169

2.9.3. El nivel directivo	170
2.9.3.1. Principios y criterios.....	170
2.9.3.2. Órganos, incompatibilidades y declaraciones de bienes.....	172
2.10. El reglamento orgánico municipal.....	174
2.10.1. Definición y contenido.....	174
2.11. Grupos municipales y partidos políticos	176

3. COMPETENCIAS MUNICIPALES..... 178

3.1. Competencias y potestades: conceptos y regulación.....	178
3.2. Tipología de competencias municipales.....	180
3.2.1. Clasificación.....	180
3.2.2. Competencias propias.....	182
3.2.2.1. Características y principios.....	182
3.2.2.2. Listado de competencias propias de la LILE.....	184
3.2.3. Competencias transferidas.....	186
3.2.4. Competencias delegadas.....	188
3.2.5. Competencias complementarias (derivadas de la cláusula universal).....	190
3.3. Garantías de las competencias municipales en la LILE.....	192
3.4. Régimen transitorio de ejercicio y financiación.....	194

4. TRANSVERSALIDAD..... 196

4.1. La transversalidad como concepto.....	196
4.2. Condiciones necesarias.....	198
4.3. Propuesta metodológica: diez pasos necesarios.....	200
4.3.1. Pasos de 1 a 5.....	200
4.3.2. Pasos de 6 a 10.....	202
4.4. Propuesta metodológica: herramientas (1/2).....	204
4.4. Propuesta metodológica: herramientas (2/2).....	206

IV. TERRITORIO Y POBLACIÓN..... 209

1. EL TERRITORIO..... 210

1.1. El término municipal.....	210
1.2. Deslinde y amojonamiento.....	212
1.3. Alteración de términos municipales.....	214
1.3.1. Requisitos y supuestos.....	214
1.3.2. Procedimiento.....	216

2. ENTIDADES DE ÁMBITO INFERIOR AL MUNICIPIO..... 218

2.1. Concejos del Territorio Histórico de Álava.....	218
2.2. Bizkaia y Gipuzkoa.....	220

3. ENTIDADES DE ÁMBITO SUPERIOR AL MUNICIPIO..... 222

4. POBLACIÓN..... 224

4.1. Padrón municipal de habitantes (1/2).....	224
4.1. Padrón municipal de habitantes (2/2).....	226

2.9.3. Zuzendaritza-maila.....	171
2.9.3.1. Printzipio eta irizpideak.....	171
2.9.3.2. Organoak, bateraezintasunak eta ondasun aitortpenak.....	173
2.10. Udal erregelamendu organikoa.....	175
2.10.1. Definizioa eta edukia.....	175
2.11. Udal taldeak eta alderdi politikoak.....	177

3. UDAL-ESKUMENAK..... 179

3.1. Eskumenak eta ahalak: kontzeptuak eta erregulazioa.....	179
3.2. Udal-eskumenen tipologia.....	181
3.2.1. Sailkapena.....	181
3.2.2. Eskumen propioak.....	183
3.2.2.1. Ezaugarriak eta printzipioak.....	183
3.2.2.2. ETEleko eskumen propioen zerrenda.....	185
3.2.3. Eskumen transferituak.....	187
3.2.4. Eskumen eskuordetuak.....	189
3.2.5. Eskumen osagarriak (klausula unibertsalaren ondoriozkoak).....	191
3.3. Udal-eskumenen bermeak ETElen.....	193
3.4. Eskumenak baliatzeko eta finantzatzeko araubide iragankorra.....	195

4. ZEHARKAKOTASUNA..... 197

4.1. Zeharkakotasunaren kontzeptua.....	197
4.2. Beharrezko baldintzak.....	199
4.3. Proposamen metodologikoa: beharrezkoak diren hamar urrats.....	201
4.3.1. 1. urratetik 5. urratsera bitarte.....	201
4.3.2. 6. urratetik 10. urratsera bitarte.....	203
4.4. Proposamen metodologikoa: tresnak (1/2).....	205
4.4. Proposamen metodologikoa: tresnak (2/2).....	207

IV. LURRALDEA ETA BIZTANLERIA..... 209

1. LURRALDEA..... 211

1.1. Udal mugartea.....	211
1.2. Mugaketa eta mugarriak jartzea.....	213
1.3. Udal mugarteak aldatzea.....	215
1.3.1. Betebeharrak eta kasuak.....	215
1.3.2. Prozedura.....	217

2. UDALA BAINO EREMU TXIKIAGOKO ERAKUNDEAK..... 219

2.1. Arabako Lurralde Historikoko Kontzejuk.....	219
2.2. Bizkaia eta Gipuzkoa.....	221

3. UDALA BAINO EREMU HANDIAGOKO ERAKUNDEAK..... 223

4. BIZTANLERIA..... 225

4.1. Biztanleen udal errolda (1/2).....	225
4.1. Biztanleen udal errolda (2/2).....	227

4.2. Modificaciones en el padrón municipal de habitantes.....	228
4.3. Derechos, deberes y responsabilidades de personas vecinas y extranjeras.....	230

V. NORMALIZACIÓN DEL USO DEL EUSKERA EN LAS ENTIDADES LOCALES 233

1. OFICIALIDAD DEL EUSKERA Y DERECHOS DE LOS CIUDADANOS.....	234
2. COMPETENCIAS DE LAS ENTIDADES LOCALES.....	236
3. INSTRUMENTOS GARANTES DE LA CAPACITACIÓN LINGÜÍSTICA DEL PERSONAL AL SERVICIO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	238
4. PLAN DE GESTIÓN PARA LA NORMALIZACIÓN DEL USO DEL EUSKERA.....	240
5. PLANES DE NORMALIZACIÓN DEL USO DEL EUSKERA A NIVEL MUNICIPAL.....	242

VI. COMUNICACIÓN, ATENCIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA 245

1. COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA.....	246
1.1. El esquema básico de la gestión municipal.....	246
1.2. Auditoría.....	248
1.3. Plan de comunicación.....	250
1.4. Doble línea de conceptualización.....	252
1.5. Nueva identidad gráfica corporativa.....	254
1.6. Estructura de gestión.....	256
1.6.1. Elementos del plan de comunicación.....	256
1.6.2. Manual de comunicación.....	258
1.6.3. Contrato de asistencia técnica.....	260
1.7. Soportes comunicacionales.....	262
1.7.1. En casa del ciudadano.....	262
1.7.2. En nuestra entidad local y en la calle.....	264
1.8. Oficinas de atención ciudadana.....	266
1.8.1. Introducción: atención ciudadana.....	266
1.8.2. Modelo organizativo tradicional.....	268
1.8.3. Modelo SAC.....	270
1.8.3.1. Principios organizativos.....	270
1.8.3.2. Ventajas.....	272
1.8.3.3. Canales.....	274
1.8.4. Servicios.....	276
1.8.4.1. Servicios de información y registro.....	276
1.8.4.2. Servicios de tramitación.....	278
1.8.4.3. Avisos, quejas, sugerencias, objetos perdidos y otros.....	280
1.8.5. Estructura/organización necesaria.....	282
1.8.6. Catálogo de trámites.....	284
1.8.7. Aplicaciones informáticas.....	286
1.8.8. Recursos humanos.....	288
2. TRANSPARENCIA.....	290
2.1. Introducción.....	290
2.2. Portal de transparencia.....	292
2.3. Legislación sobre transparencia.....	294
2.3.1. Legislación actual y publicidad activa.....	294
2.3.2. Derecho de acceso a la información pública.....	296

4.2. Biztanleen udal erroldan aldaketak egitea.....	229
4.3. Auzotarren eta atzeritarren eskubideak, betebeharrak eta erantzukizunak.....	231

V. EUSKARAREN ERABILERAREN NORMALIZAZIOA TOKI-ERAKUNDEETAN..... 233

1. EUSKARAREN OFIZIALTASUNA ETA HERRITARREN ESKUBIDEAK.....	235
2. TOKI-ERAKUNDEEN ESKUMENAK.....	237
3. ADMINISTRAZIOKO LANGILEEN EUSKARAZKO GAITASUNA BERMATZEKO TRESNAK.....	239
4. EUSKARAREN ERABILERA NORMALIZATZEKO KUDEAKETA PLANA.....	241
5. HIZKUNTZA NORMALKUNTZARAKO PLANAK UDALERRI MAILAN.....	243

VI. KOMUNIKAZIOA, ARRETA ETA HERRITARREN PARTE-HARTZEA 245

1. KOMUNIKAZIOA ETA HERRITARRENGANAKO ARRETA.....	247
1.1. Udal kudeaketaren oinarritzko eskema.....	247
1.2. Auditoria.....	249
1.3. Komunikazio plana.....	251
1.4. Kontzeptualizazio lerro bikoitza.....	253
1.5. Identitate grafiko korporatibo berria.....	255
1.6. Kudeaketa egitura.....	257
1.6.1. Komunikazio planeko elementuak.....	257
1.6.2. Komunikazio eskuliburua.....	259
1.6.3. Laguntza teknikoko kontratua.....	261
1.7. Komunikaziozko euskarriak.....	263
1.7.1. Herritarren etxean.....	263
1.7.2. Gure toki-erakundeetan eta kalean.....	265
1.8. Herritarrentzako arreta bulegoak.....	267
1.8.1. Sarrera: herritarrentzako arreta.....	267
1.8.2. Ohiko antolaketa eredua.....	269
1.8.3. HAZ eredua.....	271
1.8.3.1. Antolaketa printzipioak.....	271
1.8.3.2. Abantailak.....	273
1.8.3.3. Kanalak.....	275
1.8.4. Zerbitzuak.....	277
1.8.4.1. Informazio eta erregistro zerbitzuak.....	277
1.8.4.2. Izapidetze zerbitzuak.....	279
1.8.4.3. Abisuak, kexak, iradokizunak, galdutako objektuak eta bestelakoak.....	281
1.8.5. Beharrezko egitura/antolakundea.....	283
1.8.6. Izapide-katalogoa.....	285
1.8.7. Aplikazio informatikoak.....	287
1.8.8. Giza baliabideak.....	289
2. GARDENTASUNA.....	291
2.1. Hitzaurrea.....	291
2.2. Gardentasun ataria.....	293
2.3. Gardentasunari buruzko legeria.....	295
2.3.1. Egungo legeria eta publizitate aktiboa.....	295
2.3.2. Informazio publikoa eskuratzeko eskubidea.....	297



2.4. Ordenanza	298
2.5. Buenas prácticas	300
3. PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	302
3.1. El principio democrático en el funcionamiento de los poderes públicos	302
3.2. La persona y la comunidad. Lo individual y lo colectivo. La política.....	304
3.3. La trinidad democrática	306
3.4. La democracia representativa: la función de la representación política	308
3.5. La acción directa de la ciudadanía: la iniciativa ciudadana	310
3.6. La acción directa de la ciudadanía: la consulta popular y el referéndum.....	312
3.7. La participación en los órganos municipales	314
3.8. Espacios y órganos para la participación	316
3.9. Los procesos de participación ciudadana	318
3.9.1. Definición y planificación (fórmula 8 + 3)	318
3.9.2. Ocho pasos clave	320
3.9.2.1. Pasos 1 a 4	320
3.9.2.2. Pasos 5 a 8	322
3.9.3. Condiciones necesarias	324
3.10. Las políticas municipales de fortalecimiento del capital social	326
3.11. Por una política municipal para la calidad democrática	328

VII. PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN...331

1. PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	332
1.1. Definición, regulación y principios	332
1.2. Actos administrativos	334
1.3. Normas jurídicas. Disposiciones generales	336
1.3.1. Ordenamientos y jerarquía de normas	336
1.3.2. Ordenanzas locales	338
1.4. Las partes en el procedimiento administrativo.....	340
1.4.1. La Administración Pública Local.....	340
1.4.1.1. Principios de la actuación administrativa	340
1.4.1.2. Abstención y recusación del personal y autoridades de la Administración Pública.....	342
1.4.2. Los ciudadanos	344
1.4.2.1. Interesados en el procedimiento administrativo.....	344
1.4.2.2. Derechos de las personas y de los interesados.....	346
1.5. Fases del procedimiento administrativo	348
1.5.1. Fase de inicio	348
1.5.2. Fase de instrucción	350
1.5.3. Fase de terminación	352
1.6. Tramitación simplificada.....	354
1.7. Obligación de resolver. La resolución	356
1.8. Silencio administrativo	358
1.9. Términos y plazos	360
1.10. Notificaciones y publicaciones	362
1.11. Ejecución de actos administrativos	364
1.12. Nulidad y anulabilidad de actos y disposiciones	366



2.4. Ordenantza	299
2.5. Jardunbide egokiak.....	301
3. HERRITARREN PARTE-HARTZEA.....	303
3.1. Printzipio demokratikoa botere publikoen funtzionamenduan.....	303
3.2. Pertsona eta komunitatea. Arlo individuala eta arlo kolektiboa. Politika.....	305
3.3. Hirutasun demokratikoa.....	307
3.4. Ordezkapen demokrazia: ordezkapen politikoaren funtzioa	309
3.5. Herritarren zuzeneko jarduna: herritarren ekimena	311
3.6. Herritarren zuzeneko jarduna: herri kontsulta eta erreferenduma	313
3.7. Udal organoetan parte hartzea.....	315
3.8. Parte hartzeako gune eta organoak.....	317
3.9. Herritarren parte-hartze prozesuak.....	319
3.9.1. Definizioa eta plangintza (8 + 3 formula).....	319
3.9.2. Funtzesko zortzi urrats	321
3.9.2.1. 1.-4. urratsak	321
3.9.2.2. 5.-8. urratsak	323
3.9.3. Beharrezko baldintzak	325
3.10. Kapital soziala indartzeko udal politika.....	327
3.11. Kalitate demokratikorako udal politika baten alde	329

VII. ADMINISTRAZIO-PROZEDURA ETA ADMINISTRAZIOAREN ERANTZUKIZUNA331

1. ADMINISTRAZIO-PROZEDURA	333
1.1. Definizioa, erregulazioa eta printzipioak.....	333
1.2. Administrazio-egintzak	335
1.3. Arau juridikoak. Xedapen orokorrak	337
1.3.1. Antolamenduak eta arau-hierarkiak.....	337
1.3.2. Toki-ordenantzak	339
1.4. Administrazio-prozeduraren alderdiak.....	341
1.4.1. Tokiko Administrazio Publikoa	341
1.4.1.1. Administrazio jardunaren printzipioak.....	341
1.4.1.2. Administrazio Publikoaren langile eta agintariak parte ez hartzea eta errefusatzeta	343
1.4.2. Herritarrak	345
1.4.2.1. Administrazio-prozeduran interesdun direnak.....	345
1.4.2.2. Pertsonen eta interesdunen eskubideak	347
1.5. Administrazio-prozeduraren faseak.....	349
1.5.1. Hasierako fasea	349
1.5.2. Instrukzio-fasea.....	351
1.5.3. Amaitze-fasea	353
1.6. Izapidetze sinplikatua	355
1.7. Ebatzi beharra. Ebazpena.....	357
1.8. Administrazio-isiltasuna	359
1.9. Epe-mugak eta epeak	361
1.10. Jakinarazpen eta argitalpenak	363
1.11. Administrazio egintzen betearazpena	365
1.12. Egintza eta xedapenen deuseztasuna eta deusezgarritasuna	367

1.13. Revisión de actos y disposiciones administrativas.....	368
1.13.1. Revisión de oficio, revocación y rectificación.....	368
1.13.2. Recursos administrativos.....	370
2. PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO SANCIONADOR	372
2.1. Principios y especificidades.....	372
2.2. Fase de inicio.....	374
2.3. Fases de instrucción y terminación.....	376
3. RESPONSABILIDAD POR LAS ACTUACIONES ADMINISTRATIVAS.....	378
3.1. Principios generales y tipos de responsabilidad de la Administración y su personal y autoridades.....	378
3.2. Responsabilidad política de los miembros de la corporación local	380
3.3. Responsabilidad patrimonial	382
3.3.1. Concepto y principios	382
3.3.2. Presupuestos (requisitos).....	384
3.3.3. Daños indemnizables.....	386
3.3.4. Procedimiento	388
3.4. Responsabilidad civil	390
3.5. Responsabilidad penal.....	392
3.5.1. Delitos contra la Administración Pública (1/2)	392
3.5.1. Delitos contra la Administración Pública (2/2)	394
3.5.2. Delitos relativos a las libertades, derechos y garantías constitucionales.....	396
3.6. Responsabilidad contable.....	398
4. INNOVACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA	400
4.1. Innovación administrativa.....	400
4.1.1. ¿A qué nos referimos con el término innovación administrativa?	400
4.1.2. ¿Por qué es importante actuar?	402
4.2. Diez innovaciones que generan innovación administrativa.....	404
4.2.1. Gestiona dibujando a la ciudadanía en tu organigrama y trabaja en equipo	404
4.2.2. Consigue una sede electrónica al 200%.....	406
4.2.3. Dejar de pedir un clásico, la fotocopia del DNI.....	408
4.2.4. Ya puestos, si nos hemos atrevido con un clásico ¿por qué no eliminamos también todo lo que sobra?	410
4.2.5. Declaraciones responsables y comunicaciones previas <i>versus</i> licencias y autorizaciones más allá de lo exigido legalmente	412
4.2.6. Usemos la interoperabilidad entre administraciones y resolvamos nosotros la incertidumbre.....	414
4.2.7. Respuesta inmediata	416
4.2.8. Renovaciones automáticas.....	418
4.2.9. Tramitación proactiva	420
4.2.10. Reducción de plazos de tramitación: análisis de valor añadido de nuestras actividades.....	422
4.3. ¿Cuánto valor añadido podemos generar?.....	424
4.3.1. Legitimando nuestros proyectos	424
4.3.2. Diez razones para aprovechar la oportunidad de generar valor	426
4.4. Catálogo/inventario de procedimientos, trámites y documentos.....	428
4.5. La ventanilla única. Concentrando la atención ciudadana: tramitación, información y participación multicanal....	430
4.5.1. Servicio de atención ciudadana y referentes de área	430
4.5.2. Multicanalidad.....	432
4.6. Trámites internos y trámites del empleado. La intranet de servicio.....	434

1.13. Administrazio egintzen eta xedapenen berrikuspena	369
1.13.1. Bere kabuz berrikustea, errebokazioa eta zuzenketa	369
1.13.2. Administrazio-errekurtsoak.....	371
2. ADMINISTRAZIOAREN ZEHATZEKO PROZEDURA	373
2.1. Printzipioak eta berariazkotasunak	373
2.2. Hasierako fasea	375
2.3. Instrukzioko eta amaierako fasea.....	377
3. ADMINISTRAZIO-JARDUNEN GAINEKO ERANTZUKIZUNA	379
3.1. Printzipio orokorra eta Administrazioaren zein haren langile eta agintarien erantzukizun-motak	379
3.2. Toki korporazioko kideen erantzukizun politikoa	381
3.3. Ondarezko erantzukizuna	383
3.3.1. Kontzeptua eta printzipioak.....	383
3.3.2. Baldintzak (betekizunak)	385
3.3.3. Ordaintzeko moduko kalteak	387
3.3.4. Prozedura	389
3.4. Erantzukizun zibila.....	391
3.5. Zigor-erantzukizuna.....	393
3.5.1. Herri Administrazioaren aurkako delituak (1/2).....	393
3.5.1. Herri Administrazioaren aurkako delituak (2/2).....	395
3.5.2. Konstituzioko askatasun, eskubide eta bermeen aurkako delituak.....	397
3.6. Kontabilitateko erantzukizuna	399
4. ADMINISTRAZIO BERRIKUNTZA ETA SINPLIFIKAZIOA	401
4.1. Administrazio berrikuntza	401
4.1.1. Zeri buruz ari gara administrazio berrikuntza esaten dugunean?.....	401
4.1.2. Zergatik da garrantzitsua horretan jardutea?	403
4.2. Administrazio berrikuntza dakarten hamar gomendio	405
4.2.1. Kudeatzen duzunean, irudikatu herritarrak zure organigraman, eta taldean aritu.....	405
4.2.2. Lortu %200ean elektronikoa izango den egoitza.....	407
4.2.3. Utzi klasiko bat, NANaren fotokopia, eskatzeari	409
4.2.4. Eta behin hasita, klasiko bati heltzeko ausardia izan badugu, zergatik ez dugu kenduko soberan dugun gainerako guztia?.....	411
4.2.5. Erantzukizunpeko adierazpenak eta aurretiko komunikazioak <i>versus</i> legez eskatu daitekeena baino harago doazen lizentziak eta baimenak	413
4.2.6. Erabil dezagun administrazioen arteko elkarreragintza (interoperabilitatea) eta ebatzi dezagun guk geuk zalantza...	415
4.2.7. Berehalako erantzuna	417
4.2.8. Berehalako berriztatzeak	419
4.2.9. Tramitazio proaktiboa	421
4.2.10. Tramitatzeko epeak gutxitzea: gure jardueren balio erantsia aztertzea	423
4.3. Zenbateko balio erantsia sor dezakegu?.....	425
4.3.1. Gure proiektuak zilegi bihurtzen.....	425
4.3.2. Balioa sortzeko aukeraz baliatzeko hamar arrazoi	427
4.4. Prozedura, izapide eta dokumentuen katalogoa/inbentarioa	429
4.5. Leihatila bakarra. Herritarrenganako arreta bilduz: kanal anitzeko izapidetzea, informazioa eta parte-hartzea.....	431
4.5.1. Herritarrenganako arreta zerbitzua eta arloko erreferentea.....	431
4.5.2. Kanal-aniztasuna	433
4.6. Barneko izapideak eta enpleguaren izapideak. Zerbitzuko intraneta.....	435

VIII. ARCHIVOS.....	437
1. GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVOS.....	438
1.1. Gestión documental.....	438
1.2. La gestión documental como un sistema.....	440
2. LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL.....	442
3. PATRIMONIO DOCUMENTAL Y ARCHIVOS.....	444
IX. PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL.....	447
1. SITUANDO LA CUESTIÓN.....	448
2. LA PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL.....	450
3. DERECHOS DE LOS CIUDADANOS Y CIUDADANAS.....	452
4. OBLIGACIONES DEL AYUNTAMIENTO Y DE SU PERSONAL RESPECTO A LA RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE DATOS.....	454
4.1. Antes de recoger datos personales.....	454
4.2. En la recogida y tratamiento de datos personales.....	456
5. OBLIGACIONES DEL AYUNTAMIENTO Y DE SU PERSONAL RESPECTO A CESIONES Y COMUNICACIONES DE DATOS.....	458
6. OBLIGACIONES DEL AYUNTAMIENTO Y DE SU PERSONAL RESPECTO A LA SEGURIDAD DE LOS DATOS (1/2).....	460
6. OBLIGACIONES DEL AYUNTAMIENTO Y DE SU PERSONAL RESPECTO A LA SEGURIDAD DE LOS DATOS (2/2).....	462
7. EL DOCUMENTO DE SEGURIDAD. MODELO.....	464
8. TRATAMIENTOS PROPIOS DE LOS AYUNTAMIENTOS.....	466
9. LA AGENCIA VASCA DE PROTECCIÓN DE DATOS.....	468
10. CONCEPTOS.....	470
X. GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS Y CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA.....	473
1. GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES.....	474
1.1. Servicio público, iniciativa local y actividades reservadas.....	474
1.2. Principios de la gestión de servicios públicos locales.....	476
1.3. Regulación general.....	478
1.4. Servicios mínimos obligatorios.....	480
1.5. Coste efectivo del servicio.....	482
1.6. Formas de gestión de servicios públicos locales.....	484
1.6.1. Clasificación general.....	484
1.6.2. Gestión directa.....	486
1.6.2.1. Modalidades de gestión directa.....	486
1.6.2.2. Gestión compartida con creación de entidades.....	488
1.6.2.3. El consorcio.....	490
1.6.2.4. Gestión compartida sin creación de entidades intermedias.....	492
1.6.3. Gestión indirecta.....	494
1.6.3.1. Modalidades de gestión indirecta.....	494
1.6.3.2. Contrato de gestión de servicios públicos.....	496



VIII. ARTXIBOAK.....	437
1. DOKUMENTU-KUDEAKETA ETA ARTXIBOAK.....	439
1.1. Dokumentu-kudeaketa.....	439
1.2. Dokumentu-kudeaketa sistema gisa.....	441
2. ADMINISTRAZIO ELEKTRONIKOA DOKUMENTU-KUDEAKETAREN IKUSPEGITIK.....	443
3. DOKUMENTU-ONDAREA ETA ARTXIBOAK.....	445
IX. DATU PERTSONALEN BABESA.....	447
1. GAIA ZEHAZTUZ.....	449
2. DATU PERTSONALAK BABESTEIA.....	451
3. HERRITARREN ESKUBIDEAK.....	453
4. UDALAREN ETA BERTAKO LANGILEEN BETEBEHARRAK DATUEN BILKETARI ETA TRATAMENDUARI DAGOKIENEZ.....	455
4.1. Datu pertsonalak bildu aurretik.....	455
4.2. Datu pertsonalen bilketan eta tratamenduan.....	457
5. UDALAREN ETA BERTAKO LANGILEEN BETEBEHARRAK DATUAK EMATEARI ETA JAKINARAZTEARI DAGOKIENEZ.....	459
6. UDALAREN ETA BERTAKO LANGILEEN BETEBEHARRAK DATUEN SEGURTASUNARI DAGOKIENEZ (1/2).....	461
6. UDALAREN ETA BERTAKO LANGILEEN BETEBEHARRAK DATUEN SEGURTASUNARI DAGOKIENEZ (2/2).....	463
7. SEGURTASUN AGIRIA. EREDUA.....	465
8. UDALETAKO TRATAMENDU PROPIOAK.....	467
9. DATUAK BABESTEKO EUSKAL BULEGOA.....	469
10. KONTZEPTUAK.....	471
X. ZERBITZU PUBLIKOEN KUDEAKETA ETA ADMINISTRAZIO-KONTRATAZIOA.....	473
1. TOKIKO ZERBITZU PUBLIKOEN KUDEAKETA.....	475
1.1. Zerbitzu publikoa, tokiko ekimena eta jarduera erreserbatuak.....	475
1.2. Tokiko zerbitzu publikoen kudeaketaren printzipioak.....	477
1.3. Erregulazio orokorra.....	479
1.4. Nahitaezko gutxieneko zerbitzuak.....	481
1.5. Zerbitzuaren egiazko kostua.....	483
1.6. Tokiko zerbitzu publikoak kudeatzeko moduak.....	485
1.6.1. Saillapen orokorra.....	485
1.6.2. Zuzeneko kudeaketa.....	487
1.6.2.1. Zuzeneko kudeaketaren modalitateak.....	487
1.6.2.2. Kudeaketa partekatua, erakundeak sortuta.....	489
1.6.2.3. Partzuergoa.....	491
1.6.2.4. Kudeaketa partekatua, bitarteko erakunderik sortu gabe.....	493
1.6.3. Zeharkako kudeaketa.....	495
1.6.3.1. Zeharkako kudeaketaren modalitateak.....	495
1.6.3.2. Zerbitzu publikoa kudeatzeko kontratua.....	497

1.7. Planificación, gestión y evaluación	498
1.7.1. Análisis y planificación.....	498
1.7.2. Decisiones estratégicas.....	500
1.7.2.1. Sistemas de producción y provisión.....	500
1.7.2.2. Externalizar o no externalizar	502
1.7.2.3. Orientación estratégica y modelo de gestión	504
1.7.3. Seguimiento, control y evaluación	506
1.7.3.1. Seguimiento de la calidad del servicio: modelos y sistemas.....	506
1.7.3.2. Control y evaluación de la externalización del servicio	508
1.7.3.3. Control de la gestión <i>versus</i> evaluación del servicio.....	510
1.7.3.4. Evaluación de servicios públicos	512
1.7.3.5. Evaluación del impacto del servicio	514

2. CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA..... 516

2.1. Legislación aplicable en la Administración local.....	516
2.2. Ámbito subjetivo de aplicación de la Ley de contratos del sector público	518
2.3. Tipos de contratos administrativos por su objeto.....	520
2.4. Contratos excluidos de la Ley de contratos del sector público	522
2.5. Clases y objeto de los contratos	524
2.6. Requisitos de los contratos	526
2.7. Órganos de contratación.....	528
2.8. Capacidad para contratar con la Administración.....	530
2.9. Expedientes de contratación	532
2.10. Pliegos de cláusulas administrativas y de prescripciones técnicas.....	534
2.11. Procedimientos y formas de adjudicación	536
2.12. Publicidad y plazos.....	538
2.13. Perfil del contratante	540
2.14. Procedimiento negociado: supuestos.....	542
2.15. Contratos menores.....	544
2.16. Formalización, interpretación, fraccionamiento y duración del contrato	546
2.17. Adjudicación de los contratos	548
2.18. Ejecución, modificación y resolución del contrato.....	550
2.19. Esquema del expediente de contratación	552

XI. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 555

1. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) 556

1.1. Concepto	556
1.2. Elementos. Servicios a la organización.....	558

2. ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA: HERRAMIENTAS..... 560

2.1. Normativa reguladora (1/2).....	560
2.1. Normativa reguladora (2/2).....	562
2.2. Derechos de la ciudadanía	564
2.3. Firma electrónica	566
2.4. Entidades de certificación	568

1.7. Plangintza, kudeaketa eta ebaluazioa.....	499
1.7.1. Análisis eta plangintza.....	499
1.7.2. Erabaki estrategikoak	501
1.7.2.1. Hornidura eta produkzio sistemak.....	501
1.7.2.2. Kanporatzea edo ez kanporatzea.....	503
1.7.2.3. Orientazio estrategikoa eta kudeaketa-eredua	505
1.7.3. Jarraipena, kontrola eta ebaluazioa.....	507
1.7.3.1. Zerbitzuaren kalitatearen jarraipena: ereduak eta sistemak.....	507
1.7.3.2. Zerbitzua kanporatzeko prozesua kontrolatzea eta ebaluatzea.....	509
1.7.3.3. Kudeaketaren kontrola <i>versus</i> zerbitzuaren ebaluazioa.....	511
1.7.3.4. Zerbitzu publikoen ebaluazioa	513
1.7.3.5. Zerbitzuaren eragina ebaluatzea	515

2. ADMINISTRAZIO KONTRATAZIOA..... 517

2.1. Toki Administrazioarako legeria aplikagarria.....	517
2.2. Sektore publikoko kontratuen Legearen aplikazio eremu subjektiboa	519
2.3. Administrazio kontratuen motak, xedearen arabera	521
2.4. Sektore publikoko kontratuen Legetik salbuetsitako kontratuak.....	523
2.5. Krontatu motak eta kontratuen xedea.....	525
2.6. Kontratuen eskakizunak	527
2.7. Kontratazio organoak	529
2.8. Administrazioarekin kontratatze gaitasuna	531
2.9. Kontratazio espedienteak	533
2.10. Administrazio klausulen agiriak eta preskripzio teknikoak.....	535
2.11. Esleipena egiteko prozedurak eta moduak.....	537
2.12. Publizitatea eta epeak	539
2.13. Kontratatzailearen profila.....	541
2.14. Prozedura negoziatua: kasuak	543
2.15. Kontratu txikiak	545
2.16. Kontratuaren formalizazioa, interpretazioa, zatikatzea eta iraupena	547
2.17. Kontratuen esleipena.....	549
2.18. Kontratua gauzatzea, aldatzea eta suntsiaraztea	551
2.19. Kontratazio espedientaren eskema	553

XI. INFORMAZIOAREN ETA KOMUNIKAZIOAREN TEKNOLOGIAK 555

1. INFORMAZIOAREN ETA KOMUNIKAZIOAREN TEKNOLOGIAK (IKT) 557

1.1. Kontzeptua	557
1.2. Elementuak. Erakundearentzako zerbitzuak	559

2. ADMINISTRAZIO ELEKTRONIKOA: TRESNAK..... 561

2.1. Araudi erregulatzailea (1/2).....	561
2.1. Araudi erregulatzailea (2/2).....	563
2.2. Herritarren eskubideak	565
2.3. Sinadura elektronikoa.....	567
2.4. Ziurtapeneko erakundeak	569



2.5. Implantación de la administración electrónica	570
2.5.1. Claves del proyecto	570
2.5.2. Fases	572
2.5.3. Construcción colaborativa	574
2.6. Catálogo de trámites, servicios y procedimientos electrónicos	576
2.7. Sede electrónica	578
2.8. Identificación y firma electrónica	580
2.8.1. Identificación y firma de los interesados	580
2.8.2. Representación de los ciudadanos	582
2.8.3. Actuación de la Administración	584
2.9. El registro electrónico general	586
2.10. La gestión electrónica de los procedimientos: expediente electrónico y notificaciones	588
2.11. Documentos electrónicos	590
2.12. Archivo electrónico de documentos	592
2.13. Factura y pago electrónicos	594
2.14. Open Data	596
2.15. Expectativas de la administración electrónica	598

XII. SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAS (RECURSOS HUMANOS).....601

1. ORGANIZACIÓN	602
1.1. Política de recursos humanos	602
1.2. Marco jurídico	604
1.3. Potestad organizadora de los entes locales	606
1.4. Clases de personal	608
1.4.1. Funcionarios, laborales y eventuales	608
1.4.2. Directivos públicos profesionales locales	610
1.5. Naturaleza de la relación: funcionarios y laborales	612
1.6. Particularidades de los funcionarios de habilitación nacional	614
1.7. Relación de puestos de trabajo	616
1.8. Plantilla presupuestaria de personal	618
1.9. Diseño de puestos de trabajo	620
2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	622
2.1. Modelo	622
2.2. Competencias: definición y tipología	624
2.3. Implementación del modelo	626
3. ENTRADA	628
3.1. Selección: procedimiento de selección	628
3.2. Selección: proceso de selección de personal	630
3.3. Acogida	632
4. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	634
4.1. Evaluación del desempeño	634
4.2. Movilidad del personal: movilidad vertical	636
4.3. Movilidad del personal: movilidad horizontal	638
4.4. Formación del personal: el plan de formación	640
4.5. Evaluación de la satisfacción del personal	642



2.5. Administrazio elektronikoaren ezarpena	571
2.5.1. Proiektuaren gakoak	571
2.5.2. Faseak	573
2.5.3. Lankidetzeta bidezko eraikuntza	575
2.6. Izapide, zerbitzu eta prozedura elektronikoen katalogoa	577
2.7. Egoitza elektronikoa	579
2.8. Identifikazio eta sinadura elektronikoa	581
2.8.1. Interesdunen identifikazioa eta sinadura	581
2.8.2. Herritarren ordezkariak	583
2.8.3. Administrazioaren jarduketak	585
2.9. Erregistro elektronikoa orokorra	587
2.10. Prozeduren kudeaketa elektronikoa: espediente elektronikoa eta jakinarazpenak	589
2.11. Agiri elektronikoa	591
2.12. Dokumentuen artxibatze elektronikoa	593
2.13. Faktura eta ordainketa elektronikoa	595
2.14. Open Data	597
2.15. Administrazio elektronikoaren espektatibak	599

XII. PERTSONAK KUDEATZEKO SISTEMA (GIZA BALIABIDEAK).....601

1. ANTOLAKETA	603
1.1. Giza baliabideen politika	603
1.2. Zuzenbide-esparrua	605
1.3. Toki-erakundeek beren burua antolatze duten ahalmena	607
1.4. Langile motak	609
1.4.1. Funtzionarioak, lan-kontratuko langileak eta behin-behineko langileak	609
1.4.2. Tokiko zuzendaritza-kide publiko profesionalak	611
1.5. Harremanaren izaera: funtzionarioak eta lan-kontratukoak	613
1.6. Gaikuntza nazionala duten funtzionarioen berezitasunak	615
1.7. Lanpostuen zerranda	617
1.8. Langileen aurrekontu-plantilla	619
1.9. Lanpostuen diseinua	621
2. GAITASUNEN ARABERAKO KUDEAKETA	623
2.1. Eredua	623
2.2. Gaitasunak: definizio eta tipologia	625
2.3. Ereduren inplementazioa	627
3. SARRERA	629
3.1. Hautaketa: hautatzeko prozedurak	629
3.2. Hautaketa: langileak hautatzeko prozesuak	631
3.3. Harrera	633
4. GIZA BALIABIDEEN GARAPENA	635
4.1. Jarduna ebaluatzea	635
4.2. Langileen mugikortasuna: mugikortasun bertikala	637
4.3. Langileen mugikortasuna: mugikortasun horizontala	639
4.4. Langileen prestakuntza: prestakuntza-planak	641
4.5. Langileen gogobetetzea ebaluatzea	643

5. COMUNICACIÓN	644
5.1. Contenidos y canales	644
5.1.1. Canales formales e informales, contenidos	644
5.1.2. La reunión	646
5.2. Mapa de la comunicación interna	648
5.3. Gestión de la participación	650
6. RECONOCIMIENTO	652
6.1. Retribución: régimen retributivo	652
6.2. Valoración de los puestos de trabajo	654
6.3. Sistemas de reconocimiento	656
6.3.1. Reconocer y sistemas de reconocimiento	656
6.3.2. Consejos y errores	658
6.3.3. Cómo mejorar nuestros reconocimientos	660
7. ESPACIO SOCIAL	662
7.1. Derechos y deberes del personal	662
7.2. Régimen de incompatibilidades	664
7.3. Régimen disciplinario: faltas	666
7.4. Régimen disciplinario: sanciones	668
7.5. Situaciones administrativas	670
7.6. Representación sindical y negociación	672
7.7. Gestión de conflictos	674
7.7.1. ¿Qué es un conflicto?	674
7.7.2. Causas de los conflictos	676
7.7.3. Las partes implicadas	678
7.7.4. Actitudes ante el conflicto	680
7.7.5. Estrategias para la resolución de conflictos	682
XIII. BIENES DE LOS ENTES LOCALES	685
1. DEFINICIÓN, CLASIFICACIÓN, CARACTERÍSTICAS Y ALTERACIÓN DE LA CALIFICACIÓN JURÍDICA	686
2. TRÁFICO JURÍDICO DE LOS BIENES	688
3. DISFRUTE Y APROVECHAMIENTO DE LOS BIENES	690
4. INVENTARIO Y REGISTRO DE BIENES	692
XIV. GESTIÓN ECONÓMICA Y PRESUPUESTARIA	695
1. GESTIÓN ECONÓMICO PRESUPUESTARIA	696
1.1. Definición y contenido del presupuesto	696
1.2. Estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera	698
1.3. Elaboración del presupuesto	700
1.4. Esquema de la elaboración del presupuesto	702
1.5. Créditos presupuestarios	704
1.6. Modificación del presupuesto	706
1.6.1. Concepto y requisitos	706
1.6.2. Tipos de modificaciones	708
1.7. Ejecución del presupuesto. La norma de ejecución presupuestaria	710
1.8. Proyectos de gasto y gastos con financiación afectada	712
1.9. La liquidación del presupuesto	714
1.10. Los estados y cuentas anuales	716



5. KOMUNIKAZIOA	645
5.1. Edukiak eta kanalak	645
5.1.1. Kanal formalak eta ez-formalak, edukiak	645
5.1.2. Bilera	647
5.2. Barne-komunikazioaren mapa	649
5.3. Partaidetzaren kudeaketa	651
6. LAN AITORTZEA	653
6.1. Ordainsaria: ordainsarien erregimena	653
6.2. Lanpostuen balorazioa	655
6.3. Aitortzeko sistemak	657
6.3.1. Aitortza eta aitortzeko sistemak	657
6.3.2. Gomendioak eta akatsak	659
6.3.3. Gure aitortzak hobetzea	661
7. EREMU SOZIALA	663
7.1. Langileen eskubideak eta betebeharrak	663
7.2. Batarezintasunen erregimena	665
7.3. Diziiplina-erregimena: hutsegiteak	667
7.4. Diziiplina-erregimena: zehapenak	669
7.5. Administrazio egoerak	671
7.6. Ordezkaritza sindikala eta negoziazioa	673
7.7. Gatazken kudeaketa	675
7.7.1. Zer da gatazka?	675
7.7.2. Gatazken arrazoiak	677
7.7.3. Esku hartzen duten aldeak	679
7.7.4. Gatazkaren aurreko jarrerak	681
7.7.5. Gatazkak ebazteko estrategiak	683
XIII. UDAL ERAKUNDEEN ONDASUNAK	685
1. KALIFIKAZIO JURIDIKOAREN DEFINIZIOA, SAILKAPENA, EZAUGARRIAK ETA ALDAKETA	687
2. ONDASUNEN TRAFIKO JURIDIKOA	689
3. ONDASUNEN GOZAMEN ETA APROBETXAMENDUA	691
4. ONDASUNEN INBENTARIOA ETA ERREGISTROA	693
XIV. KUDEAKETA EKONOMIKOA ETA AURREKONTU-KUDEAKETA	695
1. EKONOMIAREN ETA AURREKONTUEN KUDEAKETA	697
1.1. Aurrekontuaren definizioa eta edukia	697
1.2. Aurrekontu-egonkortasuna eta finantza-iraukortasuna	699
1.3. Aurrekontua egitea	701
1.4. Aurrekontua egiteko eskema	703
1.5. Aurrekontu-kredituak	705
1.6. Aurrekontuaren aldaketak	707
1.6.1. Kontzeptua eta betebeharrak	707
1.6.2. Aldaketa motak	709
1.7. Aurrekontua gauzatzea. Aurrekontua gauzatzeko araua	711
1.8. Gasto proiektuak eta atxikitako finantzaketa duten gastuak	713
1.9. Aurrekontuaren likidazioa	715
1.10. Urteko egoerak eta kontuak	717

2. GESTIÓN DEL INGRESO	718
2.1. Aspectos generales de las haciendas locales	718
2.2. Recursos económicos de las Administraciones Locales	720
2.3. Ingresos de derecho privado	722
2.4. Ingresos de derecho público	724
2.4.1. Imposición y ordenación de tributos	724
2.4.1.1. Regulación	724
2.4.1.2. Esquema de la tramitación de ordenanzas fiscales	726
2.4.2. Impuestos	728
2.4.2.1. Esquema general	728
2.4.2.2. Regulación y características	730
2.4.3. Tasas	732
2.4.4. Las contribuciones especiales	734
2.4.5. Participación en los tributos concertados	736
2.4.5.1. Aspectos generales	736
2.4.5.2. Participación de los municipios en su conjunto	738
2.4.5.3. Criterios de distribución en cada Territorio Histórico	740
2.4.6. Subvenciones	742
2.4.7. Los precios públicos	744
2.4.8. Tasas y precios públicos: diferencias	746
2.4.9. Tasas y precios públicos: cálculo de coste del servicio	748
2.4.10. Operaciones de crédito: aspectos generales	750
2.4.11. Operaciones de crédito: aspectos legales	752
2.4.12. Operaciones de crédito: aspectos conceptuales	754
2.4.13. Gestión de precios públicos e ingresos tributarios	756
3. GESTIÓN DEL GASTO	758
3.1. Criterios para el diseño de un procedimiento de compras	758
3.2. Subvenciones	760
3.2.1. Definición, requisitos y principios generales	760
3.2.2. Concesión y justificación	762
3.2.3. Plan estratégico de subvenciones	764
3.2.4. Subvenciones en concurrencia competitiva y directas	766
3.3. Control de gestión	768
3.4. Indicadores económico-financieros	770
3.4.1. Aspectos generales	770
3.4.2. Definición y cálculo de indicadores	772
4. GESTIÓN FINANCIERA	774
4.1. Tesorería	774
4.2. Anticipos de caja fija	776
5. FISCALIZACIÓN	778
5.1. Tipos de control interventor	778
5.2. Los reparos del interventor y la fiscalización previa	780
5.3. La fiscalización externa	782

2. DIRU-SARRERAREN KUDEAKETA	719
2.1. Toki-ogasunen alderdi orokorrak	719
2.2. Toki Administrazioen baliabide ekonomikoak	721
2.3. Zuzenbide pribatuko diru-sarrerak	723
2.4. Zuzenbide publikoko diru-sarrerak	725
2.4.1. Zergak ezarri eta araupetzea	725
2.4.1.1. Arauketa	725
2.4.1.2. Ordenantza fiskalak izapidetzeko eskema	727
2.4.2. Zergak	729
2.4.2.1. Eskema orokorra	729
2.4.2.2. Erregulazioa eta ezaugarriak	731
2.4.3. Tasak	733
2.4.4. Kontribuzio bereziak	735
2.4.5. Partaidetza zerga itunduetan	737
2.4.5.1. Alderdi orokorrak	737
2.4.5.2. Udalerrien baterako partaidetza	739
2.4.5.3. Lurralde Historiko bakoitzeko banaketa-irizpideak	741
2.4.6. Diru-laguntzak	743
2.4.7. Prezio publikoak	745
2.4.8. Tasak eta prezio publikoak: aldeak	747
2.4.9. Tasak eta prezio publikoak: zerbitzuaren kostua kalkulatzeko	749
2.4.10. Kreditu-eragiketak: alderdi orokorrak	751
2.4.11. Kreditu-eragiketak: legezko alderdiak	753
2.4.12. Kreditu-eragiketak: alderdi kontzeptualak	755
2.4.13. Prezio publikoen eta zerga arloko diru-sarreraren kudeaketa	757
3. GASTUAREN KUDEAKETA	759
3.1. Erosketa prozedura bat diseinatzeko irizpideak	759
3.2. Diru-laguntzak	761
3.2.1. Definizioa, betekizunak eta printzipio orokorrak	761
3.2.2. Ematea eta justifikatzea	763
3.2.3. Diru-laguntzen plan estrategikoa	765
3.2.4. Lehiaketa bidezko diru-laguntzak eta diru-laguntza zuzenak	767
3.3. Kudeaketa kontrola	769
3.4. Adierazle ekonomiko-finantzarioak	771
3.4.1. Alderdi orokorrak	771
3.4.2. Adierazleen definizioa eta kalkulua	773
4. FINANTZA-KUDEAKETA	775
4.1. Diruzaintza	775
4.2. Kutxa finkoaren aurrerakinak	777
5. FISKALIZAZIOA	779
5.1. Kontu-hartzailetzako kontrol-motak	779
5.2. Kontu-hartzailearen eragozpenak eta alde zuzeneko fiskalizazioa	781
5.3. Kanpo fiskalizazioa	783

XV. ORDENACIÓN DEL TERRITORIO Y URBANISMO 785

1. INTRODUCCIÓN	786
1.1. Concepción actual del urbanismo	786
1.2. Sostenibilidad económica.....	788
1.3. Sostenibilidad del medio urbano.....	790
1.3.1. Criterios generales.....	790
1.3.2. Actuaciones sobre el medio urbano.....	792
1.3.2.1. Objeto, actuaciones, sujetos obligados y medidas.....	792
1.3.2.2. Reglas, memoria de sostenibilidad y efectos	794
1.3.3. Inspección técnica de edificios	796
2. PLANIFICACIÓN URBANÍSTICA.....	798
2.1. Criterios generales.....	798
2.2. Ordenación del territorio.....	800
2.3. Ordenación estructural	802
2.4. Ordenación pormenorizada.....	804
2.5. Otras figuras de ordenación	806
3. GESTIÓN URBANÍSTICA.....	808
3.1. Criterios generales.....	808
3.2. Valoraciones de suelo.....	810
3.3. Indemnizaciones.....	812
3.4. Tipos de actuación.....	814
3.5. La actuación integrada	816
4. DISCIPLINA URBANÍSTICA.....	818
4.1. Introducción.....	818
4.2. Régimen jurídico de las licencias y autorizaciones	820
4.2.1. Autorizaciones, licencias y sujeción.....	820
4.2.2. Tramitación, inspección y actuaciones clandestinas	822
4.2.3. Obras sin licencia y actuaciones clandestinas	824
4.3. Régimen de comunicación previa y declaración responsable	826
4.4. Órdenes de ejecución	828
4.5. Infracciones urbanísticas.....	830
4.6. Responsabilidad y procedimiento sancionador.....	832
5. LICENCIAS DE ACTIVIDAD CLASIFICADA Y COMUNICACIONES PREVIAS DE ACTIVIDAD	834
5.1. Regulación general	834
5.2. Orden de otorgamiento de licencias y de trámites.....	836
5.3. Actividades clasificadas (1/2).....	838
5.3. Actividades clasificadas (2/2).....	840
5.4. Tramitación de licencias.....	842
5.4.1. Actividades clasificadas sometidas a licencia	842
5.4.2. Actividades clasificadas sometidas a régimen de comunicación	844
6. PROMOCIÓN DEL SUELO.....	846
6.1. Los patrimonios públicos del suelo (1/2)	846
6.1. Los patrimonios públicos del suelo (2/2)	848
6.2. Reservas de suelo y otros derechos.....	850

**XV. LURRALDEAREN ANTOLAMENDUA ETA HIRIGINTZA 785**

1. SARRERA.....	787
1.1. Hirigintzaren egungo kontzeptua.....	787
1.2. Iraunkortasun ekonomikoak.....	789
1.3. Hiri ingurunearen iraunkortasuna.....	791
1.3.1. Irizpide orokorrak	791
1.3.2. Hiri ingurunearen gaineko jardunak	793
1.3.2.1. Xedea, jardunak, subjektu behartuak eta neurriak	793
1.3.2.2. Arauak, iraunkortasun memoria eta efektuak.....	795
1.3.3. Eraikinen azterketa teknikoa	797
2. HIRIGINTZAKO PLANGINTZA.....	799
2.1. Irizpide orokorrak	799
2.2. Lurraldearen antolamendua.....	801
2.3. Egiturazko antolamendua	803
2.4. Antolamendu xehakaturia.....	805
2.5. Antolamenduko beste figura batzuk.....	807
3. HIRIGINTZA KUDEAKETA.....	809
3.1. Irizpide orokorrak	809
3.2. Lurzoruaren balorazioak	811
3.3. Kalte-ordainak.....	813
3.4. Jarduera motak.....	815
3.5. Jarduketa integratua	817
4. HIRIGINTZA DIZIPLINA.....	819
4.1. Sarrera.....	819
4.2. Lizentzien eta baimenen erregimen juridikoa	821
4.2.1. Baimenak, lizentziak eta lizentzia behar izatea	821
4.2.2. Izapidetzea, ikuskatzea eta ezkutuko jarduerak	823
4.2.3. Lizentziarik gabeko obrak eta ezkutuko jarduerak	825
4.3. Aldez aurreko jakinarazpenaren eta erantzukizunpeko adierazpenaren erregimena	827
4.4. Betearazte aginduak	829
4.5. Hirigintzako arau-hausteak.....	831
4.6. Erantzukizuna eta zehapen prozedura	833
5. SAILKATUTAKO JARDUERETARAKO LIZENTZIAK ETA JARDUERAREN ALDEZ AURREKO JAKINARAZPENAK ..	835
5.1. Arauketa Orokorra.....	835
5.2. Lizentziak ematearen eta izapideen ordena	837
5.3. Jarduera sailkatuak (1/2).....	839
5.3. Jarduera sailkatuak (2/2).....	841
5.4. Lizentziak izapidetzea	843
5.4.1. Lizentziaren behar duten jarduera sailkatuak	843
5.4.2. Jakinarazpen-araubidearen pean dauden jarduera sailkatuak.....	845
6. LURZORUAREN SUSTAPENA	847
6.1. Lurzoru-ondare publikoak (1/2).....	847
6.1. Lurzoru-ondare publikoak (2/2).....	849
6.2. Lurzoru-erreserbak eta beste eskubide batzuk.....	851

7. VIVIENDAS DE PROTECCIÓN PÚBLICA (VPP).....	852
7.1. Nuevo marco conceptual.....	852
7.1.1. Derecho subjetivo de acceso a la ocupación legal de una vivienda digna y adecuada.....	852
7.1.2. Servicio de interés general. Competencias, planificación y programación.....	854
7.2. Definición y caracteres.....	856
7.3. Normativa aplicable.....	858
7.4. Clasificación.....	860
7.4.1. Viviendas de protección social y viviendas tasadas de régimen autonómico.....	860
7.4.2. Viviendas tasadas municipales.....	862
7.5. Estándares, cuantías, infracciones y estadísticas.....	864
7.6. Derecho de realojo y alojamientos dotacionales.....	866

XVI. MEDIO AMBIENTE869

1. MARCO NORMATIVO.....	870
2. CONTENIDO DEL SERVICIO DE PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.....	872
3. COMPETENCIAS SEGÚN LOS SECTORES DE ACTIVIDAD (1/2).....	874
3. COMPETENCIAS SEGÚN LOS SECTORES DE ACTIVIDAD (2/2).....	876
4. POTESTADES DE LOS MUNICIPIOS EN MATERIA DE MEDIO AMBIENTE.....	878
5. AGENDA LOCAL 21 (I).....	880
5. AGENDA LOCAL 21 (II).....	882

XVII. DESARROLLO ECONÓMICO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO885

1. DESARROLLO ECONÓMICO Y EMPLEO.....	886
1.1. Objetivos y actuaciones posibles.....	886
1.2. Actuaciones respecto al territorio municipal.....	888
1.3. Actuaciones respecto a la empresa.....	890
1.4. Actuaciones respecto a las personas.....	892
1.5. Promoción del municipio.....	894
1.6. Promoción del empleo.....	896
2. DESARROLLO RURAL.....	898
2.1. Zonas rurales del País Vasco.....	898
2.2. Turismo rural.....	900
3. PROMOCIÓN DEL COMERCIO Y LA INDUSTRIA.....	902
3.1. Competencias municipales.....	902
3.2. Regulación de mercados y otras ventas ambulantes.....	904
3.3. Grandes establecimientos comerciales.....	906

XVIII. PROGRAMAS DE LA UNIÓN EUROPEA APLICABLES A LAS ENTIDADES LOCALES909

1. MEDIOS DE INFORMACIÓN.....	910
2. PRINCIPALES VÍAS DE FINANCIACIÓN EN LA UE.....	912
2.1. Introducción (1/2).....	912
2.1. Introducción (2/2).....	914

7. BABES PUBLIKOKO ETXEBIZITZAK (BPE).....	853
7.1. Kontzeptu-esparru berria.....	853
7.1.1. Etxebizitza duin eta egoki bat legez okupatzeko eskubide subjektiboa.....	853
7.1.2. Interes orokorreko zerbitzua. Eskumenak, planifikazioa eta programazioa.....	855
7.2. Definizioa eta ezaugarriak.....	857
7.3. Aplikatu beharreko araudia.....	859
7.4. Saillapena.....	861
7.4.1. Babes sozialeko etxebizitzak eta araubide autonomikoko etxebizitza tasatuak.....	861
7.4.2. Udal-etxebizitza tasatuak.....	863
7.5. Estandarrak, zenbatekoak, arau-haustekak eta estatistikak.....	865
7.6. Beste bizileku baterako eskubidea eta zuzkidura bizitokiak.....	867

XVI. INGURUMENA869

1. ARAU ESPARRUA.....	871
2. INGURUMENA BABESTEKO ZERBITZUAREN EDUKIA.....	873
3. JARDUERA SEKTOREEN ARABERAKO ESKUMENAK (1/2).....	875
3. JARDUERA SEKTOREEN ARABERAKO ESKUMENAK (2/2).....	877
4. UDALERRIEK INGURUMENAREN ARLOAN DITUZTEN AHALAK.....	879
5. TOKIKO AGENDA 21 (I).....	881
5. TOKIKO AGENDA 21 (II).....	883

XVII. GARAPEN EKONOMIKOA ETA ENPLEGUAREN SUSTAPENA.....885

1. GARAPEN EKONOMIKOA ETA ENPLEGUA.....	887
1.1. Helburu eta ekintza posibleak.....	887
1.2. Ekintzak udalerrietan.....	889
1.3. Ekintzak enpresetan.....	891
1.4. Jarduerak pertsonen artean.....	893
1.5. Udalaren sustapena.....	895
1.6. Enplegua sustatzea.....	897
2. LANDA-GARAPENA.....	899
2.1. Euskal autonomia erkidegoko landa-guneak.....	899
2.2. Landa-turismoa.....	901
3. MERKATARITZAREN ETA INDUSTRIAREN SUSTAPENA.....	903
3.1. Udal eskumenak.....	903
3.2. Kalez kaleko merkatu eta salmenten arauketa.....	905
3.3. Merkataritza-gune handiak.....	907

XVIII. TOKIKO ERAKUNDEEI APLIKATZEKOAK ZAIZKIEN EUROPAR BATASUNEN PROGRAMAK... 909

1. INFORMATZEKO BIDEAK.....	911
2. FINANTZABIDE NAGUSIAK EUROPAR BATASUNEAN.....	913
2.1. Sarrera (1/2).....	913
2.1. Sarrera (2/2).....	915



2.2. Programas europeos	916
2.2.1. Política regional (1/2)	916
2.2.1. Política regional (2/2)	918
2.2.2. Política comunitaria	920
2.2.2.1. Agenda digital.....	920
2.2.2.2. Agricultura y desarrollo rural.....	922
2.2.2.3. Desarrollo y ayuda humanitaria (1/2).....	924
2.2.2.3. Desarrollo y ayuda humanitaria (2/2).....	926
2.2.2.4. Cultura, juventud, educación y deportes.....	928
2.2.2.5. Empleo y asuntos sociales (1/3).....	930
2.2.2.5. Empleo y asuntos sociales (2/3).....	932
2.2.2.5. Empleo y asuntos sociales (3/3).....	934
2.2.2.6. Transporte.....	936
2.2.2.7. Pesca.....	938
2.2.2.8. Seguridad alimentaria, salud y consumidores	940
2.2.2.9. Medio ambiente (1/2).....	942
2.2.2.9. Medio ambiente (2/2).....	944
2.2.2.10. Justicia y derechos de los ciudadanos (1/2).....	946
2.2.2.10. Justicia y derechos de los ciudadanos (2/2).....	948
2.2.2.11. Innovación, ciencia y tecnología	950
2.2.2.12. Inmigración y protección civil.....	952
2.2.2.13. Industria y empresa	954
2.2.2.14. Energía	956

3. ENLACES DE INTERÉS 958

XIX. SANIDAD Y SUMINISTROS VITALES 961

1. SANIDAD Y SALUD PÚBLICA	962
1.1. Competencias.....	962
1.2. Principios.....	964
1.3. Ámbitos de actuación	966
2. SERVICIO DE ABASTECIMIENTO DE AGUA Y SANEAMIENTO	968
2.1. Formas de la gestión del servicio.....	968
2.2. Criterios de fijación de precios.....	970
2.3. Control de calidad de las aguas potables de consumo público	972
3. ALUMBRADO	974
4. RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE RESIDUOS	976
4.1. Generalidades.....	976
4.2. Concepto y clases de residuos	978
4.3. Residuos urbanos.....	980
4.4. Instalaciones de gestión de residuos.....	982
5. CEMENTERIOS Y SERVICIOS FUNERARIOS	984
6. PROTECCIÓN DE USUARIOS Y CONSUMIDORES.....	986
6.1. Competencias municipales relativas a protección de usuarios y consumidores	986
6.2. Oficina Municipal de Información al Consumidor (OMIC).....	988



2.2. Europako programak	917
2.2.1. Eskualde politika (1/2)	917
2.2.1. Eskualde politika (2/2)	919
2.2.2. Erkidegoko politika.....	921
2.2.2.1. Agenda digitala.....	921
2.2.2.2. Nekazaritza eta landa-garapena.....	923
2.2.2.3. Garapena eta laguntza humanitarioa (1/2).....	925
2.2.2.3. Garapena eta laguntza erkidegoan (2/2).....	927
2.2.2.4. Kultura, gazteria hezkuntza eta kirolak	929
2.2.2.5. Enplegu eta gizarte-gaiak (1/3).....	931
2.2.2.5. Enplegu eta gizarte-gaiak (2/3).....	933
2.2.2.5. Enplegu eta gizarte-gaiak (3/3).....	935
2.2.2.6. Garraioa	937
2.2.2.7. Arrantza.....	939
2.2.2.8. Elikagaien segurtasuna, osasuna eta kontsumitzaileak	941
2.2.2.9. Ingurumena (1/2).....	943
2.2.2.9. Ingurumena (2/2).....	945
2.2.2.10. Justizia eta herritarren eskubideak (1/2).....	947
2.2.2.10. Justizia eta herritarren eskubideak (2/2).....	949
2.2.2.11. Berrikuntza, zientzia eta teknologia	951
2.2.2.12. Immigrazioa eta babes zibila.....	953
2.2.2.13. Industria eta enpresa	955
2.2.2.14. Energia	957

3. LOTURA INTERESGARRIAK..... 959

XIX. SANITATEA ETA EZINBESTEKO HORNIDURAK 961

1. SANITATEA ETA OSASUN PUBLIKOA.....	963
1.1. Eskumenak	963
1.2. Oinarriak.....	965
1.3. Jardun esparruak	967
2. UR HORNIDURAKO ETA SANEAMENDUKO ZERBITZUA.....	969
2.1. Zerbitzua kudeatzeko moduak	969
2.2. Prezioak finkatzeko irizpideak.....	971
2.3. Kontsumo publikokoak diren edateko uren kalitatea kontrolatzea.....	973
3. ARGITERIA	975
4. HONDAKINEN BILKETA ETA TRATAMENDUA.....	977
4.1. Ikuspegi orokorra	977
4.2. Hondakinak zer diren eta motak.....	979
4.3. Hiri hondakinak.....	981
4.4. Hondakinak kudeatzeko instalazioak.....	983
5. HILERRIAK ETA HILETA-ZERBITZUAK.....	985
6. ERABILTZAILEAK ETA KONTSUMITZAILEAK BABESTEIA.....	987
6.1. Erabiltzaileak eta kontsumitzaileak babesteari buruzko udal-eskumenak	987
6.2. Kontsumitzailearen Informaziorako Udal-Bulegoa (KIUB).....	989

XX. SEGURIDAD CIUDADANA, PROTECCIÓN CIVIL Y MOVILIDAD	991
1. POLICÍA Y SEGURIDAD CIUDADANA	992
1.1. Competencias.....	992
1.2. Policía local.....	994
1.2.1. Introducción	994
1.2.2. Acceso, formación, promoción y movilidad	996
2. PROTECCIÓN CIVIL.....	998
2.1. Concepto y organización.....	998
2.2. Planes de emergencia.....	1000
2.3. Espectáculos públicos y actividades recreativas.....	1002
2.3.1. Concepto y requisitos	1002
2.3.2. Competencias	1004
3. MOVILIDAD	1006
3.1. Tráfico, circulación vial y aparcamientos.....	1006
3.1.1. Competencias en el ámbito de la circulación vial	1006
3.1.2. Estacionamiento regulado en superficie (OTA/TAO) y aparcamientos	1008
3.2. Transporte público	1010
3.2.1. El transporte público urbano de viajeros	1010
3.2.2. El plan intermodal del transporte.....	1012
3.3. Movilidad	1014
3.3.1. Plan de movilidad urbana sostenible	1014
4. ANIMALES: LICENCIAS Y ESTABLECIMIENTOS	1016
4.1. Licencia para la tenencia de animales potencialmente peligrosos (1/2).....	1016
4.1. Licencia para la tenencia de animales potencialmente peligrosos (2/2).....	1018
4.2. Centros de protección de animales.....	1020
XXI. PROMOCIÓN SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVA.....	1023
1. EDUCACIÓN	1024
1.1. Competencias en educación.....	1024
1.1.1. Competencias obligatorias y facultativas o voluntarias.....	1024
1.1.2. Consejo Escolar Municipal y Carta Europea de Ciudades Educadoras	1026
1.2. Programas de dinámica educativa	1028
2. SERVICIOS SOCIALES, GARANTÍA DE INGRESOS E INCLUSIÓN SOCIAL.....	1030
3. CULTURA	1032
4. IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES	1034
4.1. Igualdad en las políticas públicas	1034
4.2. Transversalidad de la estrategia de <i>mainstreaming</i> de género. Funciones.....	1036
5. INFANCIA Y JUVENTUD	1038
6. PERSONAS MAYORES.....	1040
7. PERSONAS CON DISCAPACIDAD	1042
8. INMIGRACIÓN E INTERCULTURALIDAD	1044
8.1. Gobernanza intercultural. Marco jurídico.....	1044
8.2. Actividades municipales.....	1046



XX. HERRITARREN SEGURTASUNA, BABES ZIBILA ETA MUGIKORTASUNA	991
1. POLIZIA ETA HERRITARREN SEGURTASUNA	993
1.1. Eskumenak	993
1.2. Udaltzaingoa	995
1.2.1. Sarrera	995
1.2.2. Sarrera, prestakuntza, sustapena eta mugikortasuna	997
2. BABES ZIBILA	999
2.1. Kontzeptua eta antolaketa.....	999
2.2. Larrialdi planak	1001
2.3. Jendaurreko ikuskizun publikoak eta jolas jarduerak	1003
2.3.1. Kontzeptua eta baldintzak	1003
2.3.2. Eskumenak	1005
3. MUGIKORTASUNA	1007
3.1. Trafikoa, bide zirkulazioa eta aparkalekuak	1007
3.1.1. Bide zirkulazioaren ingururuko eskumenak	1007
3.1.2. Lur-azaleko aparkatze arautua (TAO) eta aparkalekuak	1009
3.2. Garraio publikoa.....	1011
3.2.1. Bidaiarien hiri-garraio publikoa.....	1011
3.2.2. Garraioaren plan intermodala	1013
3.3. Mugikortasuna	1015
3.3.1. Hiri-mugikortasun iraunkorreko plana.....	1015
4. ANIMALIAK: LIZENTZIAK ETA ESTABLEZIMENDUAK	1017
4.1. Arriskutsuak izan daitezkeen animaliak edukitzeko baimena (1/2).....	1017
4.1. Arriskutsuak izan daitezkeen animaliak edukitzeko baimena (2/2).....	1019
4.2. Animaliak babesteko zentroak.....	1021
XXI. GIZARTE-, KULTURA- ETA KIROL-SUSTAPENA.....	1023
1. HEZKUNTZA.....	1025
1.1. Hezkuntza arloko eskumenak.....	1025
1.1.1. Nahitaezko eskumenak eta aukerako edo borondatezko eskumenak	1025
1.1.2. Udaleko Eskola Kontseilua eta Hiri Hezitzailearen Europako Gutuna	1027
1.2. Hezkuntza dinamikako programak	1029
2. GIZARTE-ZERBITZUAK, DIRU-SARRERAK, BERMATZEA ETA GIZARATERATZEA.....	1031
3. KULTURA	1033
4. EMAKUME ETA GIZONEN ARTEKO BERDINTASUNA	1035
4.1. Berdintasuna politika publikoetan.....	1035
4.2. <i>Mainstreaming-a</i> edo genero zeharkakotasun estrategia. Eginkizunak.....	1037
5. HAURRAK ETA GAZTEAK	1039
6. ADINEKO PERTSONAK	1041
7. DESGAITASUNA DUTEN PERTSONAK	1043
8. IMMIGRAZIOA ETA KULTURARTEKOTASUNA	1045
8.1. Kulturarteko gobernantza. Esparru juridikoa.....	1045
8.2. Udalaren jarduerak	1047

9. ADICIONES	1048
9.1. Competencias.....	1048
9.2. Planes locales, programas y actuaciones. Coordinación.....	1050
10. DEPORTES Y TIEMPO LIBRE.....	1052
11. FIESTAS	1054
XXII. ESPACIOS LIBRES DE USO PÚBLICO	1057
1. PARQUES PÚBLICOS.....	1058
2. PLAYAS.....	1060
XXIII. TURISMO	1063
1. MARCO JURÍDICO Y COMPETENCIAS	1064
2. POLÍTICAS TURÍSTICAS GENERALES	1066
3. MODELOS DE GESTIÓN Y EMPRESAS	1068
XXIV. ELECCIONES	1071
1. FUNCIONES Y TAREAS DE LOS AYUNTAMIENTOS.....	1072
XXV. ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA	1075
1. JUZGADOS DE PAZ	1076
2. GESTIÓN DE LA REALIZACIÓN DE TRABAJOS EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD POR CUMPLIMIENTO DE SANCIONES PENALES (TBC).....	1078
XXVI. ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS ...	1081
1. COMISIÓN DE GOBIERNOS LOCALES DE EUSKADI	1082
2. CONSEJO VASCO DE POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES.....	1084
XXVII. RELACIONES INSTITUCIONALES.....	1087
1. FEDERACIONES Y ASOCIACIONES DE ENTIDADES LOCALES.....	1088
1.1. Federaciones y asociaciones.....	1088
1.2. Organizaciones y asociaciones de entes territoriales	1090
2. HERMANAMIENTOS	1092
3. PARTICIPACIÓN DE LAS ENTIDADES LOCALES EN LA UNIÓN EUROPEA.....	1094
3.1. Comité de la regiones (CDR).....	1094
ÍNDICE ALFABÉTICO.....	1096



9. ADIKZIOAK.....	1049
9.1. Eskumenak	1049
9.2. Tokiko planak. Programak eta jarduketak. Koordinazioa.....	1051
10. KIROLAK ETA AISIALDIA.....	1053
11. JAIAK	1055
XXII. ERABILERA PUBLIKOKO ESPAZIO LIBREAK.....	1057
1. PARKE PUBLIKOAK	1059
2. HONDARTZAK	1061
XXIII. TURISMOA	1063
1. ESPARRU JURIDIKOA ETA ESKUMENAK	1065
2. TURISMO-POLITIKA OROKORRAK.....	1067
3. KUDEAKETA-EREDUAK ETA ENPRESAK.....	1069
XXIV. HAUTESKUNDEAK.....	1071
1. UDALEN FUNTZIOAK ETA ZEREGINAK.....	1073
XXV. JUSTIZIA ADMINISTRAZIOA.....	1075
1. BAKE EPAITEGIAK.....	1077
2. ZIGOR PENALAK BETETZEKO KOMUNITATEAREN ONURAKO LANEN KUDEAKETA (KOL).....	1079
XXVI. POLITIKA PUBLIKOAK EGITEN PARTE HARTZEKO ORGANOA.....	1081
1. EUSKADIKO TOKIKO GOBERNUEN BATZORDEA	1083
2. TOKIKO POLITIKA PUBLIKOEN EUSKAL KONTSEILUA.....	1085
XXVII. ERAKUNDEEN ARTEKO HARREMANAK.....	1087
1. TOKI-ERAKUNDEEN FEDERAZIOAK ETA ELKARTEAK	1089
1.1. Federazioak eta elkartak.....	1089
1.2. Lurralde-erakundeen organizazio eta elkarteak	1091
2. SENIDETZEAK.....	1093
3. TOKI-ERAKUNDEEN PARTE-HARTZEA EUROPAR BATASUNEAN	1095
3.1. Eskualdeetako lantaldea (EL).....	1095
AURKIBIDE ALFABETIKOA	1097