

GRUPO 1. TEMA 18.**LA CULTURA ADMINISTRATIVA. CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID****LA CULTURA ADMINISTRATIVA.****LA ÉTICA PÚBLICA.****LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS DE INTERESES EN EL ÁMBITO PÚBLICO.****CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO, CÓDIGOS DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y CÓDIGOS DE CONDUCTA.****EL CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID.****1. LA CULTURA ADMINISTRATIVA.****1.- CONCEPTO.**

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio, cuando en el lenguaje "normal", cotidiano, el concepto se aplique al ámbito de toda una sociedad o una civilización.

Podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, a partir de la década de los años 70 del siglo XX, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por el concepto "cultura", ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influyen en el comportamiento y diferencian a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

La cultura administrativa, también llamada organizacional, se integra por:

- Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.
- Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir
- Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

Desde estos puntos de vista, se comprende que no resulta sencillo que los integrantes de una organización, en principio, acomoden su talante personal a los valores y estándares de comportamiento que conforman la cultura de la organización y reflejan sus objetivos. Los dirigentes de la organización, pueden intentar determinar la cultura corporativa, pueden incluso desear imponer dichos estándares y comportamientos;

Sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones hasta las normas de contabilidad. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Los supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización” permiten hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir (hacer la vista gorda), etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros:

1. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetúa aún más la cultura existente.
2. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario.
3. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales así como las conductas emprendedoras.

La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es a de Schein: "Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas" (SCHEIN, 1984)

2.- MODELOS TEÓRICOS.

De las distintas aproximaciones al estudio de las diferencias culturales y repercusiones en el comportamiento organizacional, quizá sean los trabajos de Hofstede (1980) los que mayor repercusión han tenido incluso en la actualidad. Este autor construyó su modelo a partir de una macro-encuesta realizada a 116.000 trabajadores en delegaciones de 64 países distintos de la empresa multinacional IBM. Tras el análisis de los datos, el autor propuso que existían valores compartidos en todos ellos aunque con diferencias en los rangos de cada uno de ellos según países.

Estos valores fueron agrupados inicialmente por el autor en 5 grandes dimensiones:

1. Individualismo-colectivismo: es el grado en que la cultura enfatiza la independencia necesidades individuales frente al colectivismo, Que enfatiza la satisfacción de necesidades grupales.
2. Distancia de poder, es el grado en que la cultura y sus integrantes aceptan una mayor o menor distancia y diferenciación entre las personas que tienen el poder y el resto.
3. Masculinidad-feminidad, es el grado en que una cultura enfatiza la afirmación, la independencia y la dominación (masculinidad) o el cuidado y el apoyo a otros (feminidad).
4. Evitación de la incertidumbre, es el grado en el que la cultura nacional tolera la desviación de normas y valores establecidos.
5. Enfoque u orientación temporal; el grado en que la organización o sus miembros se orientan en el horizonte temporal; desde la más restringida (corto plazo) hasta la visión a largo plazo.

Sin embargo, el modelo de Hofstede ha sido criticado por su parcialidad al utilizar para la construcción del modelo los datos recogidos entre trabajadores de IBM, lo cual no puede ser tomado como una representación de la totalidad de las muestras nacionales. Además la agrupación hecha por algunos autores en grandes categorías diferencias que existen entre países.

3.- TIPOS.

Cultura fuerte. Todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización; es compartida por todos sus miembros.

Actual. Hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y consiguiente burocracia, es decir, los valores son impuestos.

De pensamiento grupal. Concepto que ha sido descrito fuertemente por Irving L. Janis como '... la manera de pensar fácil y rápida en un grupo muy cohesionado dónde las personas están profundamente integradas y se esfuerzan para que la unanimidad anule su motivación para informarse sobre alternativas reales de acción.'

Éste es un estado en el cual la gente, incluso si tiene opiniones distintas, no desafía al pensamiento organizacional, como consecuencia da pocas oportunidades al pensamiento innovador. Puede pasar por ejemplo cuando hay una fuerte confianza en una figura central y carismática o cuando hay en la base de la identidad del grupo un clima de relaciones amistosas (evitando conflictos).

De hecho el pensamiento grupal es del grupo. Los miembros desafiantes son rechazados o vistos como una influencia negativa para el resto del grupo porque sus ideas entran en conflicto y alteran la cultura central.

4.- FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Como funciones de la cultura organizacional pueden señalarse, entre otras:

- Motiva o limita las prácticas de la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública.
- Ofrece a los clientes productos y servicios con valor agregado y garantiza utilidades para la empresa.
- Controla y modela a los empleados de una empresa.
- Estructura la descripción mental, tanto en los ciudadanos como en los funcionarios públicos, de lo que es y ha de ser el buen gobierno y la administración apropiada.
- Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.

2. LA ÉTICA PÚBLICA.

El tema de la ética dentro de la vida pública española ha cobrado relevancia gracias a diversas situaciones que se han producido en los últimos años, por ejemplo, la invitación de la OCDE en la década de los noventa (siglo XX) para fomentar programas de ética en los países miembros, la emisión de un Código de Buen Gobierno así como del Estatuto Básico del Empleado Público de 2007 que incluye una parte relativa al tema de la ética.

La exploración de los valores éticos y la formulación de los modelos de conducta en ellos inspirados tienen como referente la Constitución de 1978, acervo ético común para todos los españoles en cuanto conceptúa a la Administración como servidora objetiva de los intereses generales.

Como es sabido, en la Constitución Española de 1978 se incluyen principios y valores que deben ser inherentes a los funcionarios públicos entre los cuales se mencionan: la integridad, la neutralidad, la imparcialidad, la transparencia en la gestión, la receptividad, la responsabilidad profesional y el servicio a los ciudadanos.

El artículo 23.2 garantiza el derecho a acceder en condiciones de igualdad a las funciones y cargos públicos de acuerdo con los principios de igualdad, mérito y capacidad.

El artículo 98.3, al referirse a la dedicación completa al cargo, es explícito al señalar que "los miembros del gobierno no podrán ejercer otras funciones representativas que las propias del mandato parlamentario, ni cualquier otra función pública que no derive de su cargo ni actividad profesional o mercantil alguna."

El artículo 103.1 contiene referencias al concepto de funcionario y al Sistema de Función Pública.

Este último precepto define a la Administración Pública como una organización que sirve con objetividad a los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios rectores de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho.

El artículo 103.3 establece mandatos precisos relacionados con el acceso a la Función Pública, según principios de mérito y capacidad.

Actualmente, los valores a los que, de acuerdo con el texto constitucional, deben ajustarse los funcionarios públicos son:

- La objetividad.
- La imparcialidad.
- Los principios de mérito, capacidad y publicidad.

Para Martínez Bargeño "Los valores específicos de una ética de la función pública serán: la profesionalidad, la eficiencia, la calidad en el producto final, la atención y el servicio al ciudadano, la objetividad, la transparencia, la imparcialidad y la sensibilidad suficiente para percatarse de que el ciudadano es el centro de referencia de su actividad y quien da sentido a su existencia".

Por su parte, Rodríguez Arana afirma que la Administración Pública exige hoy también, además de las anteriores, la honradez y honestidad, trabajo bien hecho, gastos razonables, consecución de objetivos, rendición de cuentas, configurar, en suma, un entorno laboral de verdadera humanización."

La especialista en ética pública, Victoria Camps propone seis directrices éticas para elaborar un código ético para la función pública en España:

1. El servicio al interés general. El funcionario es un servidor público, puesto que tiene a su cargo de los intereses que son de todos. Por principio no debe utilizar su puesto de trabajo en beneficio propio y debe rehuir la tentación de someterse a los dos grandes poderes que hoy tienden a mediatizarlo todo: el económico y el mediático. El acceso a la información privilegiada, la posibilidad de obtener comisiones o de recibir regalos son peligros que fácilmente pueden convertir el supuesto servicio al interés general en un servicio a intereses sólo personales.
2. La imparcialidad y la transparencia. Los tratos de favor o la participación en proyectos o decisiones que puedan favorecer sus intereses privados deberían quedar fuera del ámbito de acción del funcionario. Igualmente, en la función pública deberían evitarse los corporativismos profesionales que, en nombre de falsas solidaridades, tienden más a proteger al propio sector que a pensar en las ventajas del público al que teóricamente se sirve.
3. El uso adecuado de los bienes públicos. El Estado debe saber transmitir a los ciudadanos la obligación de cuidar de los bienes públicos y evitar el fraude en el uso de los mismos. Si todos los ciudadanos comparten tal obligación más aún deben hacerla suya aquellos cuyo trabajo es administrar los bienes públicos. El uso de los mismos en beneficio propio no sólo es un pésimo ejemplo, sino una falta de responsabilidad profesional.
4. La responsabilidad profesional. La administración pública debe acostumbrarse a dar cuenta de lo que hace y a no rehusar ese deber que le corresponde. El buen profesional debe dar cuenta del ejercicio de su profesión no sólo ante sí mismo, sino ante la sociedad.
5. Lealtad a la Administración. Uno de los principios éticos del servidor público es la deuda con la Administración que lo ha contratado. La fidelidad a la administración. Y el rechazo de todo comportamiento que pueda perjudicarla han de ser contemplados como deberes fundamentales. Sólo en el caso de que esa fidelidad fuera contraria o incompatible con las convicciones éticas fundamentales del individuo, sería legítimo anteponer la propia conciencia a la fidelidad a la administración.
6. La humanización de la Administración. Uno de los defectos más recurrentes de la Administración, es la burocratización, el distanciamiento del ciudadano, incluso la falta de eficiencia. El servicio al ciudadano obliga también a mejorar en estos aspectos y a configurar una relación con los administrados más cercana, más personal y, en definitiva, más humana.

Un hito importante en esta materia está constituido por la aparición el 18 de febrero de 2005 en el Boletín Oficial del Estado del Código de Buen Gobierno de los miembros del Gobierno y Altos Cargos de la Administración General del Estado, el cual plantea que la actuación de los funcionarios se adecue conforme a los siguientes principios éticos: "objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, credibilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez y pro-moción del entorno cultural y medioambiental y de la igualdad entre hombres y mujeres."

Este Código no obstante ha quedado ya superado, al haber sido derogado por la Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado.

Por su parte, el Estatuto Básico del Empleado Público, en su exposición de motivos, expresa que "por primera vez en nuestra legislación se establece una regulación general de los deberes básicos de los empleados públicos, fundada en principios éticos y reglas de comportamiento, que constituye un auténtico código de conducta.

Reglas que se incluyen en el EBEP con finalidad pedagógica y orientadora, pero también como límite de las actividades lícitas, cuya infracción puede tener consecuencias disciplinarias. Pues la condición de empleado público no solo comporta derechos sino también una especial responsabilidad y obligaciones específicas para con la propia Administración y las necesidades del servicio. Este, el servicio público, se asienta sobre un conjunto de valores propios, sobre una específica cultura de lo público que, lejos de ser incompatible con las demandas de mayor eficiencia y productividad, es preciso tutelar, hoy como ayer".

3. LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS DE INTERESES EN EL ÁMBITO PÚBLICO.

La cuestión de los conflictos de intereses en el sector público ha logrado una especial relevancia en los años recientes. Diversos factores explican este hecho:

En primer lugar, existe una importante doctrina que desarrolla el tema de los conflictos de interés, principalmente en el sector público. La doctrina, en general, ha establecido vínculos conceptuales y prácticos entre los conflictos de interés y dos cuestiones centrales del debate sobre el gobierno:

- a) El tema se relaciona con la denominada "ética pública". En este sentido, existen marcos legales e institucionales que desarrollan el tema de los conflictos de interés como una parte de las políticas de "ética pública" o de integridad. Tal desarrollo tiene un carácter eminentemente preventivo y se desarrolla fundamentalmente en la esfera administrativa.
- b) El tema se relaciona con el problema de la corrupción. En efecto, hay quienes consideran que los conflictos de interés son -en caso de no ser detectados y prevenidos- la antesala de la corrupción y deben ser objeto de tratamiento penal. Tal es así que diversos sistemas jurídicos han creado figuras penales para sancionar situaciones que en general se engloban bajo la denominación de "negociaciones incompatibles".

En segundo lugar, a finales del siglo XX se adoptaron una serie de tratados y acuerdos internacionales que contienen referencias concretas al tema de los conflictos de interés. En 1996 las Naciones Unidas adoptó el Código internacional de Conducta para los Titulares de Cargos Públicos este instrumento contiene una serie de regulaciones sobre la denominada "ética pública", y en particular sobre los conflictos de interés.

Posteriormente, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, adoptada en 2004. Esta convención avanza de manera mucho más concreta y precisa que el tratado antes mencionado.

En tercer lugar también los organismos financieros internacionales regionales le han prestado atención al tema de los conflictos de interés. Por el ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) desarrolló una guía de recomendaciones sobre cómo incrementar la transparencia en el sector público, que contiene referencias concretas a la regulación y prevención de los conflictos de interés.

El tema de los conflictos de intereses se incrusta en la esencia del Estado democrático que exige los funcionarios públicos justifiquen públicamente sus acciones y sus decisiones, ofreciendo también públicamente las razones que sostienen tales decisiones. El proceso de ofrecer razones o justificar las decisiones se vincula con la idea de equidad en el ejercicio de la función pública. Pero además, los ciudadanos en un sistema democrático tienen la expectativa de que los funcionarios públicos actúen de manera imparcial al momento de tomar decisiones. Los principios de equidad y la imparcialidad son dos elementos centrales de la decisión pública. Tales elementos cobran mayor relevancia cuando las decisiones de los funcionarios afectan derechos fundamentales de las personas. La equidad y la imparcialidad suponen una protección frente a la arbitrariedad y la discrecionalidad. Ambos principios son, además, un componente central del Estado de derecho. En un régimen democrático también se espera que el interés público prevalezca sobre los intereses particulares -ya sean de personas, grupos económicos u otros sectores sociales- y en especial de los intereses del funcionario responsable de tomar una decisión.

En términos generales, los conflictos de interés son situaciones en las cuales la equidad y la imparcialidad requerida para la decisión pública se han perdido. En términos concretos, existe un conflicto de interés cuando un funcionario público obtiene un beneficio de manera ilegítima como resultado de una decisión que ha tomado en función de su cargo o competencia.

Existe un razonable consenso que la falta de control y prevención de las situaciones de conflicto de interés afecta a la calidad del sistema político y de la democracia. Las situaciones de conflictos de interés genera un paulatino descreimiento de la población en la legitimidad de las decisiones públicas. Al mismo tiempo estas situaciones afectan el ordenado desarrollo de la actividad económica.

Los conflictos de interés deben ser distinguidos de las denominadas incompatibilidades:

Las incompatibilidades son situaciones que se dan con motivo de la existencia de más de un empleo por parte del funcionario público.

A diferencia de los conflictos de interés, en los cuales se busca preservarla la equidad y la imparcialidad de la función pública, mediante la regulación de las incompatibilidades se busca evitar que la multiplicidad de empleos incida en la efectividad de quienes tienen un cargo público e impedir que los funcionarios públicos incurran en situaciones en las cuales al existir más de un empleo no cumplan adecuadamente con las funciones que les han sido asignadas.

Las incompatibilidades pueden producirse por múltiple empleo en el sector público, así como en sector público y privado. Una situación de incompatibilidad no necesariamente genera una situación de conflictos de interés. Por eso la regulación de las incompatibilidades admite situaciones de excepción que simultanean dos puestos de trabajo.

Otra situación que merece distinguirse es la de las denominadas inhabilidades. Éstas son aquellas situaciones en las cuales el marco legal - por lo general a nivel constitucional- establece limitaciones o impedimentos para ejercer un cargo en particular. Por ejemplo, cuando se exige a las personas una mínima edad para acceder a un cargo. Otro ejemplo de este tipo de situaciones es cuando el sistema legal impide que las personas que han cometido ciertos hechos, por lo general delitos contra la administración, accedan a un cargo público durante un período de tiempo posterior al cumplimiento de la condena.

El art. 11.2 de la Ley 3/2015, de 30 de marzo, nos indica respecto de los altos cargos de la Administración General del Estado que "Se entiende que un alto cargo está incurrido en conflicto de intereses cuando la decisión que vaya a adoptar, de acuerdo con lo previsto en el artículo 15, pueda afectar a sus intereses personales, de naturaleza económica o profesional, por suponer un beneficio o un perjuicio a los mismos".

Elementos básicos de una estrategia de prevención de los conflictos de interés:

- A. Marco legal que establezca las definiciones correspondientes, indique las situaciones características y establezca remedios para los conflictos de interés detectados.
- B. Marco institucional que dote a un organismo público de las funciones y competencias para aplicar el marco legal, establezca un sistema de declaración de intereses, cree mecanismos de consulta y reporte y establezca vínculos con otras áreas de control.

Desarrollar un marco legal adecuado requiere tener en consideración las siguientes cuestiones entre otras:

- a) El marco normativo deberá ser preciso en la definición de conflictos de interés.
- b) La definición que establezca el marco jurídico deberá entenderse como una obligación jurídica. Debe evitar las contradicciones o redundancias con las tipificaciones penales vigentes.

- c) El marco legal debe admitir la creación de marcos legales específicos para aquellas áreas que por sus características y funciones lo requieran (por ejemplo, entidades financieras del Estado). En caso de adoptarse tales regulaciones específicas, deberán mantener consistencia y coherencia con el marco general.
- d) Deberá distinguir del modo más claro posible las situaciones de conflictos de interés de aquéllas de incompatibilidad u otras inhabilidades.
- e) Deberá Contemplar la evaluación de los candidatos a ocupar cargos públicos.

El marco institucional, a su vez, tiene dos grandes aspectos:

- El primero es el establecimiento de un organismo con las competencias para aplicar el marco legal.
- El segundo es el de establecer un sistema de declaraciones juradas de intereses, con el objeto de contar con un instrumento de detección de estos problemas.

Todos estos aspectos, con mayor o menor intensidad, se han desarrollado para la Administración General del Estado en la Ley 3/2015, en la cual, se regulan los supuestos en que se suscitan conflictos de interés, no solo durante el ejercicio del cargo sino también después del cese, se prevé un sistema de declaraciones y Registros y, finalmente, se crea la Oficina de Conflictos de Intereses.

Esta normativa no resulta de aplicación a la Administración local y, por tanto, al Ayuntamiento de Madrid, pues no se encuentra dentro de su ámbito de aplicación, con excepción del artículo 15, relativo a las limitaciones al ejercicio de actividades privadas con posterioridad al cese, pues rige para las Entidades Locales al declararlo expresamente el artículo 75.8 de la Ley /1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.

En el ámbito del ayuntamiento de Madrid ha de mencionarse la Creación de Registros de Intereses del Personal Directivo al Servicio del Ayuntamiento de Madrid mediante Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid de 5 de julio de 2007.

Pero especialmente debe considerarse la necesidad de implementar una política de prevención y control de los conflictos de interés como un componente de una estrategia general de mejoramiento de la calidad de la gestión pública. En tal sentido, debe acompañarse de otros esfuerzos legales e institucionales que son igualmente necesarios para mejorar las condiciones del Estado de derecho. Por ejemplo, las regulaciones relativas a las contribuciones a las campañas electorales, las regulaciones de adquisiciones públicas o los mecanismos sobre acceso a la información pública.

4. CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO, CÓDIGOS DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y CÓDIGOS DE CONDUCTA.

1.- CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO.

El Código de Buen Gobierno de 18 de 2005, como ya se ha adelantado con anterioridad, fue derogado íntegramente por la Ley 3/2015, de 30 de marzo, si bien, ya la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y buen Gobierno contenía normas en esta materia, concretamente su Título II (artículos 25 y siguientes).

El título II otorga rango de Ley a los principios éticos y de actuación que deben regir la labor de los miembros del Gobierno y altos cargos y asimilados de la Administración del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Entidades Locales. Igualmente, se clarifica y refuerza el régimen sancionador que les resulta de aplicación, en consonancia con la responsabilidad a la que están sujetos.

Este sistema busca que los ciudadanos cuenten con servidores públicos que ajusten sus actuaciones a los principios de eficacia, austeridad, imparcialidad y, sobre todo, de responsabilidad. Para cumplir este objetivo, la Ley consagra un régimen sancionador estructurado en tres ámbitos: infracciones en materia de conflicto de intereses, en materia de gestión económico-presupuestaria y en el ámbito disciplinario. Además, se incorporan infracciones

derivadas del incumplimiento de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera. En el ámbito económico-presupuestario resulta destacable que se impondrán sanciones a quienes comprometan gastos, liquiden obligaciones y ordenen pagos sin crédito suficiente para realizarlos o con infracción de lo dispuesto en la normativa presupuestaria, o no justifiquen la inversión de los fondos a los que se refieren la normativa presupuestaria equivalente. De esta manera se introduce un mecanismo de control fundamental que evitará comportamientos irresponsables y que resultan inaceptables en un Estado de Derecho.

Este Título II es de aplicación a los Ministros, Secretarios de Estado y demás altos cargos de la Administración General del Estado y de sus entidades de derecho público o privado, así como a los altos cargos asimilados de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales, incluidos los miembros de la Junta de Gobierno Local.

Quienes estén incluidos en el ámbito de aplicación de la Ley, actuarán de conformidad con la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico, promoviendo la aplicación de los derechos fundamentales, ajustándose a los siguientes principios:

a) Principios generales:

1. Actuarán con transparencia en la gestión de los asuntos públicos, de acuerdo con los principios de eficacia, economía y eficiencia y con el objetivo de satisfacer el interés general.
2. Ejercerán sus funciones con dedicación al servicio público, absteniéndose de cualquier conducta que sea contraria a estos principios.
3. Respetarán el principio de imparcialidad, de modo que mantengan un criterio independiente y ajeno a todo interés particular.
4. Asegurarán un trato igual y sin discriminaciones de ningún tipo en el ejercicio de sus funciones.
5. Actuarán con la diligencia debida en el cumplimiento de sus obligaciones y fomentarán la calidad en la prestación de servicios públicos.
6. Mantendrán una conducta digna y tratarán a los ciudadanos con esmerada corrección.
7. Asumirán la responsabilidad de las decisiones y actuaciones propias y de los organismos que dirigen, sin perjuicio de otras que fueran exigibles legalmente.

b) Principios de actuación:

1. Desempeñarán su actividad con plena dedicación y con pleno respeto a la normativa reguladora de las incompatibilidades y los conflictos de intereses.
2. Guardarán la debida reserva respecto a los hechos o informaciones conocidos con motivo u ocasión del ejercicio de sus competencias.
3. Pondrán en conocimiento de los órganos competentes cualquier actuación irregular de la cual tengan conocimiento.
4. Ejercerán los poderes que les atribuye la normativa vigente con la finalidad exclusiva para la que fueron otorgados y evitarán toda acción que pueda poner en riesgo el interés público o el patrimonio de las Administraciones.
5. No se implicarán en situaciones, actividades o intereses incompatibles con sus funciones y se abstendrán de intervenir en los asuntos en que concurra alguna causa que pueda afectar a su objetividad.
6. No aceptarán para sí regalos que superen los usos habituales, sociales o de cortesía, ni favores o servicios en condiciones ventajosas que puedan condicionar el desarrollo de sus funciones. En el caso de obsequios de una mayor relevancia institucional se procederá a su incorporación al patrimonio de la Administración Pública correspondiente.
7. Desempeñarán sus funciones con transparencia.
8. Gestionarán, protegerán y conservarán adecuadamente los recursos públicos, que no podrán ser utilizados para actividades que no sean las permitidas por la normativa que sea de aplicación.
9. No se valdrán de su posición en la Administración para obtener ventajas personales o materiales.

En los artículos 28 y 29 se contienen las infracciones leves, graves y muy graves, en materia de gestión económico-presupuestaria y en materia disciplinaria, pudiéndose imponer las siguientes sanciones:

a) Por la comisión de infracciones leves, amonestación.

b) Por la comisión de infracciones graves:

1. La declaración del incumplimiento y su publicación en el «Boletín Oficial del Estado» o diario oficial que corresponda.
2. La no percepción, en el caso de que la llevara aparejada, de la correspondiente indemnización para el caso de cese en el cargo.

c) Y por la comisión de infracciones muy graves se impondrán las sanciones previstas para las infracciones graves y, además, el cese, si no hubiera sido destituido, del cargo y la prohibición para ser nombrado en otro por un periodo de entre cinco y diez años.

Las infracciones se sancionarán de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) La naturaleza y entidad de la infracción.
- b) La gravedad del peligro ocasionado o del perjuicio causado.
- c) Las ganancias obtenidas, en su caso, como consecuencia de los actos u omisiones constitutivos de la infracción.
- d) Las consecuencias desfavorables de los hechos para la Hacienda Pública respectiva.
- e) La circunstancia de haber procedido a la subsanación de la infracción por propia iniciativa.
- f) La reparación de los daños o perjuicios causados.

En la graduación de las sanciones se valorará la existencia de perjuicios para el interés público, la repercusión de la conducta en los ciudadanos, y, en su caso, la percepción indebida de cantidades por el desempeño de actividades públicas incompatibles.

El procedimiento sancionador se iniciará de oficio, por acuerdo del órgano competente, bien por propia iniciativa o como consecuencia de orden superior, petición razonada de otros órganos o denuncia de los ciudadanos.

La responsabilidad será exigida en procedimiento administrativo instruido al efecto, sin perjuicio de dar conocimiento de los hechos al Tribunal de Cuentas por si procediese, en su caso, la incoación del oportuno procedimiento de responsabilidad contable.

El órgano competente para ordenar la incoación será:

- a) Cuando el alto cargo tenga la condición de miembro del Gobierno o de Secretario de Estado, el Consejo de Ministros a propuesta del Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas.
- b) Cuando los presuntos responsables sean personas al servicio de la Administración General del Estado distintas de los anteriores, el Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas.
- c) Cuando los presuntos responsables sean personas al servicio de la Administración autonómica o local, la orden de incoación del procedimiento se dará por los órganos que tengan atribuidas estas funciones en aplicación del régimen disciplinario propio de las Comunidades Autónomas o Entidades Locales en las que presten servicios los cargos contra los que se dirige el procedimiento.

En los supuestos previstos en las letras a) y b) anteriores, la instrucción de los correspondientes procedimientos corresponderá a la Oficina de Conflictos de Intereses. En el supuesto contemplado en el apartado c) la instrucción corresponderá al órgano competente en aplicación del régimen disciplinario propio de la Comunidad Autónoma o Entidad Local correspondiente.

La competencia para la imposición de sanciones corresponderá:

- a) Al Consejo de Ministros cuando el alto cargo tenga la condición de miembro del Gobierno o Secretario de Estado.
- b) Al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas cuando el responsable sea un alto cargo de la Administración General del Estado.
- c) Cuando el procedimiento se dirija contra altos cargos de las Comunidades Autónomas o Entidades Locales, los órganos que tengan atribuidas estas funciones en aplicación del régimen disciplinario propio de Administraciones en las que presten servicios los cargos contra los que se dirige el procedimiento o, en su caso, el Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma o el Pleno de la Junta de Gobierno de la Entidad Local de que se trate.

Las resoluciones que se dicten en aplicación del procedimiento sancionador regulado en este título serán recurribles ante el orden jurisdiccional contencioso-administrativo.

El plazo de prescripción de las infracciones será de cinco años para las infracciones muy graves, tres años para las graves y un año para las leves.

Las sanciones impuestas por la comisión de infracciones muy graves prescribirán a los cinco años, las impuestas por infracciones graves a los tres años y las que sean consecuencia de la comisión de infracciones leves prescribirán en el plazo de un año.

Si bien el Ayuntamiento de Madrid carece de código de buen Gobierno, pueden citarse los siguientes Acuerdos de la Junta de Gobierno que inciden en esta materia:

- Acuerdo de 2 de julio de 2015 por el que se regula la publicidad de las agendas de todos los órganos superiores del Ayuntamiento de Madrid.
- Acuerdo de 15 de octubre de 2015 por el que se regula la publicación de las Agendas de los órganos directivos y del personal eventual del Ayuntamiento de Madrid.
- Acuerdo de 5 de noviembre de 2015 por el que se regula la percepción de regalos por los órganos superiores, los órganos directivos y los empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.

2.- CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS.

Expondremos este epígrafe con el referido al Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid.

3.- CÓDIGOS DE CONDUCTA.

El código de conducta de los altos cargos de la Administración General del Estado se contenía en el Acuerdo de 18 de febrero de 2005, incorporado en parte a la Ley 19/2013, tal como puede observarse en la enumeración de los principios generales y éticos que han de regir la actuación de los mismos, completándose con algunas prescripciones de la Ley 3/2015.

Pero el código de conducta también resulta predicable de los empleados públicos incluidos en el ámbito de aplicación del Estatuto Básico del Empleado Público aprobado por Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre.

Así, los artículos 53 y 54 de dicho Texto Refundido contienen los principios que ha de regir la actuación de los empleados públicos en su actuación y que son:

Principios éticos:

1. Los empleados públicos respetarán la Constitución y el resto de normas que integran el ordenamiento jurídico.

2. Su actuación perseguirá la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos y se fundamentará en consideraciones objetivas orientadas hacia la imparcialidad y el interés común, al margen de cualquier otro factor que exprese posiciones personales, familiares, corporativas, clientelares o cualesquiera otras que puedan colisionar con este principio.
3. Ajustarán su actuación a los principios de lealtad y buena fe con la Administración en la que presten sus servicios, y con sus superiores, compañeros, subordinados y con los ciudadanos.
4. Su conducta se basará en el respeto de los derechos fundamentales y libertades públicas, evitando toda actuación que pueda producir discriminación alguna por razón de nacimiento, origen racial o étnico, género, sexo, orientación sexual, religión o convicciones, opinión, discapacidad, edad o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.
5. Se abstendrán en aquellos asuntos en los que tengan un interés personal, así como de toda actividad privada o interés que pueda suponer un riesgo de plantear conflictos de intereses con su puesto público.
6. No contraerán obligaciones económicas ni intervendrán en operaciones financieras, obligaciones patrimoniales o negocios jurídicos con personas o entidades cuando pueda suponer un conflicto de intereses con las obligaciones de su puesto público.
7. No aceptarán ningún trato de favor o situación que implique privilegio o ventaja injustificada, por parte de personas físicas o entidades privadas.
8. Actuarán de acuerdo con los principios de eficacia, economía y eficiencia, y vigilarán la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos de la organización.
9. No influirán en la agilización o resolución de trámite o procedimiento administrativo sin justa causa y, en ningún caso, cuando ello comporte un privilegio en beneficio de los titulares de los cargos públicos o su entorno familiar y social inmediato o cuando suponga un menoscabo de los intereses de terceros.
10. Cumplirán con diligencia las tareas que les correspondan o se les encomienden y, en su caso, resolverán dentro de plazo los procedimientos o expedientes de su competencia.
11. Ejercerán sus atribuciones según el principio de dedicación al servicio público absteniéndose no solo de conductas contrarias al mismo, sino también de cualesquiera otras que comprometan la neutralidad en el ejercicio de los servicios públicos.
12. Guardarán secreto de las materias clasificadas u otras cuya difusión esté prohibida legalmente, y mantendrán la debida discreción sobre aquellos asuntos que conozcan por razón de su cargo, sin que puedan hacer uso de la información obtenida para beneficio propio o de terceros, o en perjuicio del interés público.

Principios de conducta:

1. Tratarán con atención y respeto a los ciudadanos, a sus superiores y a los restantes empleados públicos.
2. El desempeño de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo se realizará de forma diligente y cumpliendo la jornada y el horario establecidos.
3. Obedecerán las instrucciones y órdenes profesionales de los superiores, salvo que constituyan una infracción manifiesta del ordenamiento jurídico, en cuyo caso las pondrán inmediatamente en conocimiento de los órganos de inspección procedentes.

4. Informarán a los ciudadanos sobre aquellas materias o asuntos que tengan derecho a conocer, y facilitarán el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.
5. Administrarán los recursos y bienes públicos con austeridad, y no utilizarán los mismos en provecho propio o de personas allegadas. Tendrán, asimismo, el deber de velar por su conservación.
6. Se rechazará cualquier regalo, favor o servicio en condiciones ventajosas que vaya más allá de los usos habituales, sociales y de cortesía, sin perjuicio de lo establecido en el Código Penal.
7. Garantizarán la constancia y permanencia de los documentos para su transmisión y entrega a sus posteriores responsables.
8. Mantendrán actualizada su formación y cualificación.
9. Observarán las normas sobre seguridad y salud laboral.
10. Pondrán en conocimiento de sus superiores o de los órganos competentes las propuestas que consideren adecuadas para mejorar el desarrollo de las funciones de la unidad en la que estén destinados. A estos efectos se podrá prever la creación de la instancia adecuada competente para centralizar la recepción de las propuestas de los empleados públicos o administrados que sirvan para mejorar la eficacia en el servicio.
11. Garantizarán la atención al ciudadano en la lengua que lo solicite siempre que sea oficial en el territorio.

En cuanto a las infracciones de estos principios y su correlativa sanción, nos remitimos al tema 11 de este mismo grupo 1 del programa.

5.- EL CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID.

El Acuerdo de 4 de diciembre de 2008 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid aprueba el Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid. Su contenido, que es de aplicación al Ayuntamiento de Madrid, y sus organismos públicos establece principios de actuación y buenas prácticas administrativas:

- Principios jurídicos generales.
- Principios generales de transparencia de la actividad administrativa.
- Principios procedimentales.
- Principios y medidas específicas de transparencia en determinados procedimientos.
- Deberes, principios éticos y de conducta de los empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid

El Código se completa con el capítulo dedicado al Comité Ética Pública y al seguimiento y cumplimiento del Código.

Es de aplicación a:

- La Administración del Ayuntamiento de Madrid
- Organismos públicos y a las
- Sociedades mercantiles del Ayuntamiento de Madrid o de sus Organismos públicos cuyo capital social sea íntegramente municipal.

Principios jurídicos generales.

Son los de:

- Legalidad. Que además del sometimiento pleno a la Ley y al derecho, el Ayuntamiento velará por que los actos administrativos que puedan afectar a los derechos e intereses legítimos de los ciudadanos se basen en la ley y no sean contrarios al ordenamiento jurídico. Asimismo, las potestades administrativas se ejercerán únicamente con la finalidad para las que han sido otorgadas por las disposiciones pertinentes y motivadas por un interés público.
- Seguridad jurídica. El Ayuntamiento otorgará certeza y confianza a los ciudadanos frente a cambios normativos o de criterio que no sean razonablemente previsibles, con respeto del principio de buena fe y con la necesidad de justificar de modo explícito y riguroso cualquier cambio que pueda tener efectos negativos en derechos, principios y bienes jurídicamente protegidos o en expectativas legítimas.
- Proporcionalidad. En particular, se evitará restringir los derechos de los ciudadanos o imponerles cargas cuando no sean razonables con respecto al objetivo perseguido.
- Imparcialidad. Actuación imparcial, justa y razonable; la ponderación de los intereses generales de los ciudadanos sobre los particulares haciendo que ambos sean compatibles.

Principios generales de la actividad administrativa:

- Transparencia en las relaciones con los ciudadanos.
- La atención al ciudadano como servicio básico
- Las solicitudes de información general deberán ser resueltas en un plazo no superior a 48 horas.
- Derecho de los ciudadanos a obtener la misma información por cualquiera de los canales de atención al ciudadano, así como a identificar a los empleados públicos por como el rótulo de despacho, el rótulo de mesa y/o el distintivo personal mediante la tarjeta corporativa de identificación personal será el medio común de identificación personal e intransferible.
- Derecho a acceso a archivos y registros en los términos establecidos en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre y en el Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid, de 22 de junio de 2004.

Sistema de Cartas de Servicios.

El Ayuntamiento de Madrid desarrollará su Sistema de Cartas de Servicios con el objetivo de disponer de cartas de servicios aprobadas en todos los servicios del Ayuntamiento con impacto directo en la ciudadanía o en la ciudad de Madrid. Además promoverá la aprobación de cartas de servicios en las empresas municipales.

Su estudio pormenorizado se realiza en el tema anterior de esta misma parte del programa.

Publicidad de la programación anual y plurianual.

Los programas de actuación ya sean anuales o plurianuales, que se aprueben por el Ayuntamiento de Madrid definirán objetivos concretos y las actividades y medios necesarios para ejecutarlos, así como el tiempo estimado para su consecución. Igualmente determinarán los órganos responsables de su ejecución. Se promoverán fórmulas para que las personas, individualmente o por medio de las organizaciones y asociaciones reconocidas por la ley que las agrupen o representen, puedan participar en el diseño y elaboración de estos programas en los términos en que se determine legalmente.

Sugerencias y reclamaciones.

El Ayuntamiento garantizará la puesta a disposición de los ciudadanos, por cualquiera de los canales de atención y en los términos que la normativa establezca, de un sistema de sugerencias y reclamaciones a través del cual puedan ejercer su derecho a presentar sugerencias relativas a la creación, ampliación o mejora de los servicios prestados y reclamaciones por tardanzas, desatenciones, incidencias o cualquier otra anomalía en su funcionamiento. El Código recoge también los criterios de calidad que han de regir en las contestaciones a las sugerencias.

Administración electrónica.

El Ayuntamiento impulsará la aplicación y plena efectividad de todos los derechos reconocidos a los ciudadanos en la normativa sobre acceso electrónico a los servicios públicos.

Protección de datos.

Todas las unidades administrativas del Ayuntamiento que procedan a recabar, registrar y utilizar datos personales deberán cumplir los mandatos contenidos en la legislación de protección de datos personales, en especial, en lo que se refiere a la creación de los ficheros automatizados o manuales que les den soporte, al tratamiento de la información contenida en ellos, a su libre circulación, así como a su confidencialidad.

Principios y medidas específicas de transparencia en determinados procedimientos.

En materia de contratos públicos, el Código recuerda las obligaciones legales para el órgano de contratación, de guardar el principio de igualdad y no discriminación en las licitaciones. Deberá utilizarse el Perfil de Contratante para difundir la publicación de anuncios de licitación cuando sean preceptivos, los pliegos de cláusulas particulares, de prescripciones técnicas y toda aquella documentación complementaria que resulte de interés para los licitadores, así como las adjudicaciones de los contratos.

En los contratos adjudicados por procedimiento abierto o restringido en los que se tengan en cuenta un conjunto diverso de criterios, se definirán criterios económicos y cualitativos que en su conjunto deben permitir determinar la oferta económicamente más ventajosa.

En materia de gestión indirecta de servicios públicos, velará por que la gestión indirecta de los servicios públicos se realice dando cumplimiento a los principios y criterios de eficiencia, calidad y equidad. Los pliegos de cláusulas administrativas y los pliegos de prescripciones técnicas o, en su caso, el anteproyecto de explotación del servicio público, contendrán las revisiones necesarias para garantizar en la ejecución del contrato la efectividad de los derechos de los usuarios del servicio público, definidos en el régimen jurídico básico del correspondiente servicio.

En materia de contratación, estas previsiones del Código han resultado superadas por la ordenanza de Transparencia de la ciudad de Madrid, de 28 de julio de 2016, disponiendo la publicidad en materia de contratación de los siguientes actos:

Se publicarán todos los contratos, incluidos los privados, con indicación del objeto, duración, la aplicación y programa presupuestario del contrato, el importe de 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 las invitaciones cursadas en los procedimientos negociados, la identidad del adjudicatario, las actas de las mesas de contratación con la identificación de sus miembros, las modificaciones del contrato, las prórrogas y cesiones de contratos, los pagos derivados del contrato, penalidades impuestas, y las resoluciones de contratos con indicación de la causa que las haya motivado. Igualmente serán objeto de publicación las decisiones de desistimiento y renuncia de los contratos.

Se dará publicidad a la identidad de los subcontratistas, el importe de cada subcontratación y el porcentaje en volumen de cada contrato que ha sido subcontratado.

La relación de los servicios públicos municipales gestionados en régimen de concesión administrativa, con mención del objeto, identificación del concesionario,

Recomendaciones en materia de contratación pública elaboradas por la Dirección General competente en materia de contratación administrativa, así como los modelos de pliegos de cláusulas administrativas particulares y otros documentos relevantes de contratación.

Actividad de fomento.

La gestión de subvenciones y ayudas públicas del Ayuntamiento de Madrid se ajustará a los principios establecidos en la Ley General de Subvenciones. Cada Área de Gobierno, Organismo público o entidad vinculada o dependiente del Ayuntamiento de Madrid que realice actividades de fomento, mediante el otorgamiento de fondos públicos, deberá remitir la siguiente información al sitio Web del Ayuntamiento:

- Ayudas o subvenciones que vayan a convocarse durante el ejercicio presupuestario.
- El texto íntegro de la convocatoria de las ayudas o subvenciones.
- Las concesiones de dichas ayudas o subvenciones, dentro de los 5 días siguientes al de su notificación o publicación, indicando únicamente la relación de los beneficiarios, el importe de las ayudas y la identificación de la normativa reguladora

Planeamiento urbanístico.

El Ayuntamiento dispondrá de una sección en el sitio Web municipal dedicada al urbanismo, en el que se será publicado el PGOUM.

Sobre los principios éticos y de conducta de los empleados del Ayuntamiento.

Se transcribe literalmente los principios éticos y principios de conducta que están establecidos en el EBEF.

Con el objeto de realizar funciones de asesoramiento, informe, seguimiento y evaluación de la aplicación de los principios, criterios e instrumentos contenidos en el presente Código, el titular del Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública procederá a crear un Comité de Ética Pública, estableciendo su régimen de organización y funcionamiento, así como a la designación de sus miembros. El Comité será competente para informar los códigos deontológicos, de conducta y de buenas prácticas administrativas que sectorialmente puedan desarrollarse en aplicación de los principios establecidos en el presente Acuerdo.

Anualmente, por la Inspección General de Servicios, se elaborará un informe en el que se dará cuenta del seguimiento y cumplimiento del Código. Dicho informe será remitido, para su conocimiento, debate y consideración, a la Comisión Permanente de Hacienda y Administración Pública del Pleno del Ayuntamiento de Madrid, previo conocimiento del Comité de Ética Pública.

La Administración del Ayuntamiento de Madrid promoverá las actuaciones necesarias para que el sistema de evaluación del desempeño que se establezca, en aplicación del Estatuto Básico del Empleado Público, incluya, dentro de la valoración de la conducta profesional del empleado, criterios que permitan la observancia de los deberes y principios establecidos en este Código.

Fuentes recomendadas:

Ley 19/2013, de 10 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.

Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado.

Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público.

Acuerdo de 27 de julio de 2016 del Pleno del Ayuntamiento de Madrid por el que se aprueba la Ordenanza de Transparencia de la Ciudad de Madrid.

Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid.