

MEMORIA TÉCNICA DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA DEL SERVICIO DE LICENCIAS URBANÍSTICAS

Periodo 2024-2026

PRÓLOGO

La eficacia de un Ayuntamiento se mide, en gran parte, por su capacidad para dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía y facilitar el desarrollo económico de la ciudad. En ese contexto, el Servicio de Licencias Urbanísticas constituye uno de los pilares fundamentales de la actividad municipal, al ser la puerta de entrada para la ejecución de inversiones, la construcción de viviendas, la apertura de nuevos negocios y el desarrollo de proyectos empresariales.

Cuando el actual Equipo de Gobierno asumió la responsabilidad del Área de Urbanismo en junio de 2023, uno de los principales retos identificados fue la necesidad de modernizar el funcionamiento del Servicio de Licencias Urbanísticas. La creciente carga de trabajo, la complejidad normativa y la necesidad de ofrecer una respuesta más ágil a ciudadanos, profesionales y empresas exigían abordar una transformación organizativa que fuera más allá de actuaciones puntuales.

Desde el primer momento se asumió un compromiso claro: convertir el urbanismo en un servicio público más eficiente, más cercano y orientado a facilitar la actividad económica sin renunciar al rigor técnico ni a la seguridad jurídica.

Con esa finalidad se diseñó una estrategia basada en cuatro ejes de actuación:

- la simplificación administrativa;
- la reorganización interna del servicio;
- el refuerzo de los recursos humanos y materiales;
- y la implantación de un sistema permanente de evaluación mediante indicadores objetivos de gestión.

La presente Memoria recoge las actuaciones desarrolladas desde 2023, analiza los resultados obtenidos y ofrece una evaluación objetiva de la evolución experimentada por el Servicio de Licencias Urbanísticas durante este periodo.

1. OBJETO

1.1 Finalidad de la memoria

La presente Memoria tiene por objeto describir el proceso de transformación administrativa desarrollado en el Área de Urbanismo del Ayuntamiento de Ciudad Real desde la aprobación del Plan Estratégico de

Simplificación Administrativa, Reducción de Cargas, Modernización y Mejora de la Información, Asesoramiento y Atención Ciudadana, aprobado por el Pleno municipal el 27 de junio de 2024.

Su finalidad no es únicamente exponer los resultados alcanzados, sino documentar el conjunto de actuaciones organizativas, normativas y de gestión implantadas durante este periodo y evaluar su incidencia sobre el funcionamiento del Servicio de Licencias Urbanísticas mediante indicadores objetivos de actividad y rendimiento.

La memoria responde a un modelo de evaluación basado en la mejora continua de los servicios públicos, entendiendo que la modernización administrativa constituye un proceso permanente que exige planificación, ejecución, seguimiento y revisión constante de las medidas adoptadas.

1.2 Antecedentes

El Área de Urbanismo constituye uno de los servicios municipales con mayor incidencia sobre el desarrollo económico, la actividad empresarial y el ejercicio de derechos por parte de la ciudadanía.

La evolución del marco normativo, el incremento de la complejidad técnica de los procedimientos y el aumento progresivo de la actividad administrativa hicieron aconsejable abordar un proceso integral de revisión del funcionamiento del servicio.

Con esta finalidad, el Ayuntamiento aprobó el Plan Estratégico de Simplificación Administrativa, concebido como un instrumento de planificación dirigido a modernizar la organización, simplificar los procedimientos administrativos, mejorar la atención ciudadana y reforzar la capacidad de respuesta del Servicio de Licencias Urbanísticas.

La ejecución del Plan no debía entenderse como una actuación aislada, sino como el inicio de un *modelo permanente de mejora continua*, en el que la evaluación mediante indicadores de gestión permitiera identificar nuevas necesidades organizativas y adoptar sucesivas medidas de perfeccionamiento.

1.3 Urbanismo como política pública al servicio del desarrollo de Ciudad Real

El urbanismo constituye una de las principales herramientas de transformación de una ciudad. Más allá del ejercicio de las potestades de control de la legalidad urbanística, un Servicio de Licencias eficiente desempeña un

papel esencial en el desarrollo económico, la generación de empleo, la atracción de inversiones y la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

Cada licencia urbanística resuelta en plazo supone facilitar la construcción de viviendas, la implantación de nuevas actividades económicas, la rehabilitación del patrimonio edificado o la ejecución de inversiones públicas y privadas. Por ello, la mejora de la gestión urbanística no debe entenderse únicamente como una cuestión administrativa, sino como una auténtica política pública orientada a favorecer el crecimiento de Ciudad Real desde los principios de eficacia, seguridad jurídica y buen gobierno.

Bajo esta premisa, el actual Equipo de Gobierno asumió como una prioridad estratégica la modernización del Servicio de Licencias Urbanísticas, impulsando un proceso de reorganización interna, simplificación administrativa y evaluación permanente de resultados que constituye el objeto de la presente Memoria.

Los objetivos que se han perseguido con este cambio de modelo y de gestión han sido claros:

- Reducir los tiempos de resolución.
- Mejorar la seguridad jurídica.
- Facilitar la inversión y la actividad económica.
- Incrementar la transparencia mediante indicadores objetivos.
- Mejorar la atención a ciudadanos y profesionales.
- Implantar un modelo de mejora continua.

2. UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO DE LICENCIAS

El análisis realizado al inicio del mandato puso de manifiesto la existencia de diversos factores que limitaban la capacidad de respuesta del Servicio.

Entre ellos destacaban:

- una elevada carga de expedientes acumulados;
- procedimientos excesivamente complejos;
- ausencia de criterios homogéneos de tramitación;
- necesidad de reforzar la plantilla;
- falta de herramientas de seguimiento de la productividad;
- y escasa disponibilidad de indicadores que permitieran evaluar el funcionamiento del servicio.

La existencia de estos condicionantes hacía necesario abordar una reforma integral que afectara tanto a la organización interna como a los procedimientos administrativos y a la forma de gestionar el servicio.

No se trataba únicamente de resolver expedientes, sino de implantar un nuevo modelo de gestión basado en la planificación, la coordinación, la evaluación continua y la mejora permanente.

2.1 De un modelo reactivo a un modelo planificado

Las actuaciones impulsadas durante este periodo no pueden entenderse como medidas aisladas.

Su verdadero alcance reside en haber transformado el modelo de funcionamiento del Servicio de Licencias Urbanísticas.

Se ha pasado de una organización centrada exclusivamente en la tramitación administrativa de expedientes a un modelo de gestión orientado a resultados, sustentado en la planificación, la coordinación de equipos, la evaluación mediante indicadores objetivos y la adopción permanente de medidas de mejora.

Este cambio de modelo ha supuesto introducir una cultura organizativa basada en la anticipación, el seguimiento continuo de la actividad y la toma de decisiones apoyada en datos objetivos, permitiendo adaptar los recursos disponibles a las necesidades reales del servicio y responder con mayor eficacia al incremento constante de la demanda.

Las medidas desarrolladas en los distintos ámbitos —simplificación administrativa, reorganización interna, digitalización, refuerzo de medios personales y creación de herramientas de seguimiento— forman parte de una estrategia única cuyo objetivo ha sido ofrecer un servicio más ágil, más eficiente y con mayor capacidad de respuesta.

2.2 Principios inspiradores

El proceso de modernización se articula sobre seis principios básicos, coincidentes con los objetivos estratégicos aprobados por el Pleno:

- simplificación administrativa;
- reducción de cargas;
- seguridad jurídica;
- transparencia e información;
- atención ciudadana;
- planificación y mejora continua de la organización.

Estos principios no actúan de forma independiente, sino que configuran un modelo de gestión integrado en el que cada actuación contribuye a mejorar el funcionamiento global del servicio.

2.3 Un proceso de mejora continua

Una de las principales novedades del modelo implantado consiste en que la mejora administrativa deja de concebirse como una actuación puntual para convertirse en un proceso permanente.

Así, una vez ejecutadas las trece acciones previstas en el Plan Estratégico, el área de urbanismo junto con administración electrónica no dio por concluido el proceso de modernización, sino que, a partir del análisis de los indicadores de gestión y de las cargas reales de trabajo, aprobó nuevas instrucciones organizativas destinadas a reforzar la coordinación, redistribuir funciones y establecer un sistema periódico de seguimiento del rendimiento del servicio.

Esta forma de actuación constituye uno de los rasgos característicos de un modelo de gestión basado en la mejora continua, en el que la evaluación periódica de resultados permite identificar nuevas oportunidades de optimización y adaptar la organización a las necesidades reales del servicio.

CAPÍTULO III. ACTUACIONES DE MODERNIZACIÓN IMPLANTADAS

3.1 Introducción

La mejora experimentada por el Servicio de Licencias Urbanísticas durante el periodo 2024-2026 no responde a una actuación aislada, sino al desarrollo de un conjunto de medidas de carácter normativo, organizativo, tecnológico y procedimental, diseñadas para transformar el modelo de funcionamiento del Área de Urbanismo.

Las actuaciones desarrolladas han perseguido un objetivo común: implantar una organización más ágil, eficiente y orientada al ciudadano, reduciendo cargas administrativas, simplificando procedimientos, mejorando la coordinación interna y reforzando la capacidad de respuesta del servicio.

Lejos de concebirse como actuaciones independientes, todas ellas forman parte de una estrategia integrada de mejora continua, en la que cada medida complementa a las restantes y contribuye al objetivo de modernización administrativa definido en el Plan Estratégico aprobado por el Pleno municipal en junio de 2024.

3.2 Reforma normativa y simplificación administrativa

Uno de los pilares fundamentales del proceso de modernización ha sido la revisión del marco normativo regulador de la actividad urbanística municipal.

El primer objetivo estratégico del Plan consistía en adaptar la normativa municipal a los principios de simplificación administrativa, reducción de cargas y buena administración. Como consecuencia de ello, el Pleno el 18 de septiembre de 2024, aprobó la nueva *Ordenanza reguladora de los instrumentos de control de la legalidad urbanística y ambiental*, sustituyendo una regulación que había quedado desfasada respecto de las sucesivas reformas legislativas.

La nueva regulación introduce cambios de especial relevancia para la tramitación administrativa, entre los que destacan:

- simplificación de los procedimientos administrativos;
- reducción de la documentación exigible;
- establecimiento de un único requerimiento de subsanación;
- supresión de la obligación de aportar documentación ya obrante en poder del Ayuntamiento;
- eliminación de trámites e informes no exigidos por la legislación vigente;
- reducción de los plazos máximos de resolución hasta el límite permitido por la normativa aplicable.

Estas actuaciones se añadieron otras medidas de simplificación, como la *derogación de diversas ordenanzas fiscales* para eliminar trámites administrativos asociados a la gestión de tasas, la supresión de las comisiones municipales de saneamiento y la implantación de formularios electrónicos específicos adaptados a cada procedimiento administrativo.

Estas actuaciones han permitido configurar un marco procedimental más sencillo, homogéneo y adaptado a los principios de eficacia, proporcionalidad y reducción de cargas administrativas.

3.3 Normalización de procedimientos y seguridad jurídica

La simplificación administrativa debía ir acompañada de una mayor homogeneidad en la actuación municipal.

Con esta finalidad se desarrolló un proceso de revisión técnica de los procedimientos administrativos, concretando de forma precisa los trámites que integran cada expediente, la documentación exigible y los criterios técnicos aplicables en su tramitación.

Como resultado de este trabajo se aprobaron diversas instrucciones internas y criterios técnicos municipales que afectan a un total de veinte procedimientos administrativos, estableciendo criterios comunes para la tramitación de licencias, determinación de fianzas, transferencias de aprovechamientos urbanísticos y otros procedimientos urbanísticos de especial incidencia.

La normalización de los procedimientos persigue una doble finalidad. Por una parte, incrementar la seguridad jurídica de ciudadanos y profesionales, garantizando una aplicación uniforme de la normativa municipal. Por otra, facilitar la labor de los empleados públicos mediante la homogeneización de criterios y la reducción de incidencias derivadas de interpretaciones divergentes.

Esta actuación constituye uno de los elementos esenciales del nuevo modelo organizativo, al proporcionar estabilidad, previsibilidad y coherencia a la actuación administrativa.

3.4 Digitalización, administración electrónica y transparencia

La modernización del servicio ha estado acompañada por una apuesta decidida por la utilización de herramientas tecnológicas orientadas a facilitar la relación entre la ciudadanía y la Administración.

En este ámbito se han desarrollado diversas actuaciones dirigidas tanto a mejorar la gestión interna como a incrementar la transparencia y el acceso a la información.

Entre ellas destacan:

- la actualización de la información urbanística disponible en la página web municipal;
- la adaptación del gestor de expedientes SIGEM para permitir el acceso de los interesados al estado de tramitación de sus expedientes mediante la herramienta «Qué hay de lo mío»; reforzando la transparencia y reduciendo la necesidad de consultas presenciales o telefónicas.
- la implantación de registros telemáticos específicos para cada procedimiento administrativo, facilitando una tramitación electrónica más ordenada, segura y adaptada a las particularidades de cada expediente.
- el desarrollo de un asistente virtual especializado en materia urbanística mediante tecnologías de inteligencia artificial, destinado a facilitar información inmediata sobre normativa, requisitos documentales y condiciones urbanísticas.
- Digitalización inteligente del Plan General de Ordenación urbana (PGOU), transformando el contenido normativo del planeamiento municipal en una herramienta de consulta mas intuitiva, accesible y ágil para técnicos, profesionales y ciudadanía.

Estas actuaciones contribuyen a reforzar la transparencia, mejorar la accesibilidad de la información y reducir la necesidad de consultas presenciales, favoreciendo una Administración más abierta, cercana y orientada al ciudadano.

3.5 Refuerzo de la atención ciudadana

La mejora de la calidad del servicio no depende exclusivamente de la reducción de los tiempos de tramitación, sino también de la capacidad de la Administración para ofrecer información clara, accesible y especializada desde el inicio del procedimiento.

Con este objetivo se creó la Oficina Municipal de Atención Urbanística, concebida como un servicio específico de información, asesoramiento e impulso de expedientes.

La Oficina desarrolla funciones de atención presencial, telefónica y electrónica, facilitando información sobre requisitos documentales, estado de los expedientes y resolución de incidencias durante la tramitación.

Desde su puesta en funcionamiento ha subsanado 403 expedientes contribuyendo a mejorar la calidad de las solicitudes presentadas y a reducir incidencias derivadas de errores documentales o falta de información.

Paralelamente, se organizaron jornadas informativas dirigidas a profesionales, empresas y colegios oficiales con el fin de difundir los nuevos procedimientos y criterios técnicos implantados.

3.6 Reorganización del servicio y fortalecimiento de la capacidad organizativa

Uno de los elementos de mayor trascendencia del proceso de modernización ha sido la reorganización interna del Servicio de Licencias Urbanísticas.

Las medidas adoptadas no se limitaron al incremento de los recursos humanos, sino que afectaron también al modelo de dirección, distribución de funciones y seguimiento de la actividad administrativa.

Entre las principales actuaciones desarrolladas cabe destacar:

- creación de la Dirección General de Urbanismo;
- aprobación de un programa temporal de refuerzo del servicio;
- incremento de la plantilla desde 11 hasta 17 efectivos, incorporando perfiles técnicos y administrativos especializados;
- cobertura continuada de vacantes y sustituciones para garantizar la continuidad del servicio;
- reasignación funcional de efectivos y adscripción de personal de apoyo a la Dirección General.

Posteriormente, y tras analizar la evolución de la carga de trabajo, se aprobaron nuevas medidas organizativas dirigidas a reforzar el seguimiento de los expedientes, redistribuir la asignación de informes técnicos y asegurar el cumplimiento efectivo de las medidas de simplificación administrativa previamente implantadas.

Con el fin de reforzar la capacidad organizativa del Servicio de Licencias Urbanísticas, se ha implantado un nuevo sistema de asignación de expedientes a los Arquitectos del Servicio basado en criterios de especialización técnica. De este modo, la distribución de los expedientes atiende a su naturaleza, complejidad y materia, favoreciendo una mayor calidad en los informes, la homogeneidad de los criterios técnicos y una gestión más eficiente de los procedimientos.

Esta evolución refleja un cambio de modelo organizativo basado en la planificación, la coordinación y la adaptación permanente de la estructura administrativa a las necesidades reales del servicio.

3.7 Implantación de un sistema de seguimiento y mejora continua

La última pieza del proceso de transformación ha consistido en implantar un sistema permanente de evaluación del funcionamiento del servicio.

A diferencia de modelos tradicionales basados exclusivamente en el control jurídico de los expedientes, el nuevo sistema incorpora indicadores periódicos de gestión que permiten conocer la actividad desarrollada, analizar la productividad del servicio y detectar áreas susceptibles de mejora.

Con este fin se estableció la elaboración quincenal de informes automáticos sobre la actividad del Servicio de Licencias Urbanísticas, incluyendo información relativa a los informes emitidos por cada técnico, los expedientes resueltos y la actividad desarrollada por la Oficina de Atención Urbanística. Estos informes se remiten periódicamente a la Concejalía de Urbanismo para su análisis y la adopción, en su caso, de nuevas medidas organizativas.

La implantación de este sistema supone la consolidación de un modelo de gestión basado en la evaluación continua, la toma de decisiones fundamentada en datos objetivos y la mejora permanente de la organización.

CAPÍTULO IV. IMPACTO DE LAS ACTUACIONES IMPLANTADAS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO

4.1 Introducción

La implantación de las medidas descritas en el capítulo anterior tenía como finalidad mejorar el funcionamiento del Servicio de Licencias Urbanísticas desde una perspectiva integral. Su éxito no debía medirse únicamente por la aprobación de nuevas normas o la reorganización interna del servicio, sino, fundamentalmente, por su capacidad para producir mejoras objetivas y verificables en la actividad administrativa.

Con este propósito, el Plan Estratégico implantó un sistema permanente de seguimiento y evaluación basado en indicadores de gestión, concebido como una herramienta para medir objetivamente la evolución del Servicio de Licencias Urbanísticas y apoyar la toma de decisiones orientadas a la mejora continua. Este sistema permite analizar la actividad desarrollada, la capacidad de resolución, la productividad y los tiempos de tramitación de los distintos procedimientos administrativos.

Los resultados obtenidos durante el primer semestre de 2026 permiten apreciar una mejora significativa y sostenida de los principales indicadores de funcionamiento, lo que pone de manifiesto la eficacia de las medidas organizativas implantadas.

4.2 Incremento de la capacidad de respuesta administrativa

El primer indicador que evidencia el impacto de las actuaciones desarrolladas es la evolución de la capacidad resolutoria del servicio.

Durante el primer semestre de 2026 se han resuelto **1.634 expedientes**, lo que supone un incremento del **58,9 %** respecto al mismo periodo del año anterior y del **50,3 %** respecto al segundo semestre de 2025. Además, en tan solo seis meses se ha alcanzado aproximadamente el **77 %** del total de expedientes resueltos durante todo el ejercicio 2025.

Esta evolución acredita un aumento real de la capacidad operativa del servicio y refleja la consolidación de un modelo organizativo capaz de atender un mayor volumen de expedientes sin reducir el nivel de actividad

4.3 Mejora de la productividad

Las actuaciones de reorganización interna, la normalización de procedimientos y el refuerzo de la planificación han tenido un reflejo directo en la productividad del servicio.

La media mensual de expedientes resueltos ha pasado de **176 expedientes al mes en 2025 a 272 expedientes mensuales en el primer semestre de 2026**, lo que representa un incremento superior al **54 %**.

Este dato resulta especialmente significativo porque pone de manifiesto una utilización más eficiente de los recursos disponibles y una mayor capacidad para absorber la carga de trabajo existente.

4.4 Reducción de los tiempos de tramitación

Uno de los objetivos prioritarios del proceso de modernización consistía en reducir el tiempo necesario para resolver los procedimientos urbanísticos.

Los resultados alcanzados muestran una mejora muy significativa, de este modo, el tiempo medio de resolución ha pasado de **135,9 días en 2023** a **50,2 días en 2025** y a **16,9 días** durante el primer semestre de 2026. Paralelamente, la mediana de resolución se sitúa en **7 días**, lo que significa que la mitad de los expedientes resueltos durante este periodo han obtenido respuesta en el plazo de una semana.

Esta evolución refleja una reducción sostenida de los tiempos de tramitación y constituye uno de los principales indicadores de mejora del funcionamiento del servicio.

4.5 Mantenimiento de la actividad administrativa

La mejora de los indicadores adquiere una relevancia especial si se analiza conjuntamente con la evolución de la demanda.

Durante el primer semestre de 2026 se iniciaron **1.901 expedientes**, cifra que mantiene un elevado volumen de actividad administrativa.

En consecuencia, la mejora observada no responde a una disminución de la carga de trabajo, sino a un incremento efectivo de la capacidad organizativa del servicio para atender un número creciente de solicitudes.

Este aspecto resulta especialmente relevante desde el punto de vista de la evaluación administrativa, al demostrar que la reducción de los tiempos de respuesta se produce manteniendo una intensa actividad.

4.6 Mejora transversal de los procedimientos

La evolución positiva de los indicadores no se limita a un procedimiento concreto, sino que afecta al conjunto de la actividad del Servicio de Licencias Urbanísticas.

Los principales procedimientos —declaraciones responsables de obra, licencias urbanísticas, ocupaciones de vía pública, acometidas, instalaciones de autoconsumo o procedimientos de primera ocupación— presentan incrementos significativos en el número de expedientes resueltos y reducciones relevantes en sus tiempos medios de tramitación.

Este comportamiento confirma que las medidas implantadas han producido una mejora estructural del funcionamiento del servicio y no únicamente actuaciones puntuales sobre determinados expedientes.

CAPÍTULO V. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

5.1 Introducción

Las actuaciones impulsadas entre 2024 y 2026 han respondido a una estrategia integral de modernización del Servicio de Licencias Urbanísticas, orientada a mejorar la eficacia de la gestión administrativa, reforzar la organización interna y ofrecer una respuesta más ágil y eficiente a la ciudadanía, a los profesionales y al tejido empresarial.

La reorganización del Servicio, la simplificación de procedimientos, la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, el fortalecimiento de la estructura organizativa y la implantación de un modelo de gestión basado en la planificación, la especialización y el seguimiento continuo mediante indicadores han configurado un nuevo modelo de funcionamiento, alineado con los principios de buena administración, eficacia y mejora continua.

La evaluación de estas actuaciones debe sustentarse en datos objetivos que permitan valorar el impacto real de las medidas adoptadas. Por ello, el presente capítulo analiza la evolución de los principales indicadores de gestión y de los procedimientos con mayor incidencia en la actividad del Servicio, comparando los resultados obtenidos en los ejercicios 2023, 2024 y 2025 con los correspondientes al primer semestre de 2026.

Los datos que se exponen a continuación no solo permiten medir la evolución de la actividad administrativa, sino también comprobar cómo las decisiones organizativas y de gestión adoptadas durante este periodo han contribuido a incrementar la capacidad de respuesta del Servicio, mejorar la eficiencia en la tramitación de los expedientes y reforzar la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.

5.2 Evolución de la demanda administrativa

El volumen de expedientes iniciados constituye el principal indicador de la carga de trabajo soportada por el Servicio de Licencias Urbanísticas.

Ejercicio	Expedientes iniciados
2023	2.029
2024	2.089
2025	3.321
2026 (enero-junio)	1.901

Durante el primer semestre de 2026 se iniciaron **1.901 expedientes**, cifra que prácticamente iguala, en únicamente seis meses, el volumen anual registrado durante los ejercicios 2023 y 2024. Este dato pone de manifiesto que la mejora experimentada por el servicio se produce manteniéndose una elevada demanda administrativa, descartando que la evolución favorable de los restantes indicadores responda a una disminución de la carga de trabajo.

5.3 Capacidad de resolución y productividad

La evolución del número de expedientes resueltos refleja un incremento muy significativo de la capacidad operativa del Servicio.

Ejercicio	Expedientes resueltos
2023	1.002
2024	954
2025	2.115
2026 (enero-junio)	1.634

En tan solo seis meses de 2026 se ha alcanzado aproximadamente el **77 %** del volumen total de expedientes resueltos durante todo el ejercicio anterior.

Esta evolución tiene su reflejo directo en la productividad mensual del servicio.

Ejercicio	Expedientes resueltos/mes
2023	84
2024	80
2025	176
2026 (enero-junio)	272

La productividad alcanza una media de **272 expedientes resueltos al mes**, el valor más elevado de toda la serie analizada, con un incremento del **54,5 %** respecto a 2025. En términos absolutos, el Servicio ha pasado de resolver **84 expedientes mensuales** en 2023 a **272 expedientes mensuales** durante el primer semestre de 2026, lo que supone **188 expedientes más al mes** y evidencia una mejora sustancial de su capacidad operativa.

5.4 Eficiencia temporal

La reducción de los tiempos de tramitación constituye uno de los principales indicadores de la mejora del funcionamiento del Servicio.

Indicador	2023	2024	2025	2026 (1.º semestre)
Tiempo medio	135,9 días	115,6 días	50,2 días	16,9 días
Mediana	59 días	41,4 días	12 días	7 días

El tiempo medio de resolución se ha reducido en **119 días** respecto al ejercicio 2023 y en un **66,3 %** respecto a 2025. Paralelamente, la mediana ha descendido de **59 a 7 días**, lo que evidencia que la mejora afecta de forma generalizada al conjunto de los procedimientos y no únicamente a expedientes concretos.

5.5 Evolución de los principales procedimientos administrativos

Con el fin de comprobar si la mejora observada presenta un carácter generalizado, se analiza la evolución de los procedimientos de mayor incidencia en la actividad del Servicio.

Declaraciones responsables de obras

- **612 expedientes resueltos** durante el primer semestre de 2026, superando el total anual alcanzado en 2025 (**611 expedientes**).
- Incremento del **158,2 %** respecto al mismo periodo de 2025.
- Reducción del tiempo medio de **20,2 a 8,1 días**.

Ocupaciones de vía pública

- **276 expedientes resueltos**.
- Incremento del **46,8 %** respecto al primer semestre de 2025.
- Reducción del tiempo medio de **17,1 a 10,3 días**.

Licencias de obras de viviendas y edificios

- **142 expedientes resueltos**.
- Incremento del **118,5 %**.
- Reducción del tiempo medio de **97,9 a 42,4 días**.

Instalaciones de paneles solares y puntos de recarga

- **72 expedientes resueltos**, superando ya el total anual de 2025.
- Incremento del **105,7 %**.
- Reducción del tiempo medio de **40,5 a 14,4 días**.

Licencias de acometidas

- **57 expedientes resueltos.**
- Incremento del **137,5 %**.
- Reducción del tiempo medio de **155,6 a 56,3 días**.

La evolución de estos procedimientos pone de manifiesto que la mejora del servicio no se limita a un ámbito concreto de actividad, sino que afecta de forma transversal a los procedimientos con mayor volumen y complejidad técnica.

5.6 Valoración global de los resultados

El análisis conjunto de los indicadores permite concluir que las actuaciones desarrolladas desde la aprobación del Plan Estratégico han tenido un impacto positivo y cuantificable sobre el funcionamiento del Servicio de Licencias Urbanísticas.

La mejora experimentada no responde a una reducción de la actividad administrativa, sino a un incremento de la capacidad organizativa del servicio, que ha permitido resolver un mayor número de expedientes, incrementar significativamente la productividad y reducir de forma muy notable los tiempos de tramitación, manteniendo simultáneamente un elevado volumen de solicitudes.

Asimismo, la evolución homogénea de los principales procedimientos administrativos evidencia que los resultados obtenidos tienen un carácter estructural y reflejan la consolidación de un modelo de gestión más eficiente, basado en la simplificación administrativa, la reorganización de los recursos, la digitalización y la mejora continua.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE MEJORA FUTURA

6.1 Conclusiones

Primera. Consolidación de un proceso de modernización administrativa

Las actuaciones desarrolladas desde la aprobación del Plan Estratégico de Simplificación Administrativa han permitido implantar un nuevo modelo de gestión del Servicio de Licencias Urbanísticas, basado en la planificación, la simplificación de procedimientos, la reorganización de los recursos, la digitalización y la evaluación permanente de los resultados.

La modernización del servicio no se ha limitado a la aprobación de nuevas normas o a la incorporación de recursos adicionales, sino que ha supuesto una

transformación de la organización administrativa y de la forma de gestionar los procedimientos urbanísticos.

Segunda. Mejora objetiva del funcionamiento del servicio

Los indicadores analizados acreditan una mejora objetiva y cuantificable del funcionamiento del Servicio de Licencias Urbanísticas.

Durante el periodo analizado se ha incrementado de forma muy significativa la capacidad de resolución de expedientes, ha aumentado la productividad del servicio y se han reducido de manera sustancial los tiempos de tramitación, manteniéndose simultáneamente un elevado volumen de actividad administrativa.

Tercera. Mejora generalizada de los procedimientos administrativos

La evolución favorable no se limita a un procedimiento concreto, sino que alcanza a la práctica totalidad de los procedimientos con mayor incidencia en la actividad del Servicio.

Las declaraciones responsables, las licencias urbanísticas, las ocupaciones de vía pública, las acometidas y las instalaciones vinculadas al autoconsumo presentan incrementos significativos en el número de expedientes resueltos y reducciones relevantes de los tiempos medios de resolución, lo que evidencia que la mejora tiene un carácter transversal.

Cuarta. Implantación de un modelo de gestión basado en la mejora continua

Uno de los principales logros del proceso desarrollado ha sido la incorporación de un sistema permanente de seguimiento mediante indicadores de gestión.

La utilización periódica de información objetiva permite evaluar el funcionamiento del servicio, identificar áreas susceptibles de mejora y adoptar decisiones organizativas fundamentadas en datos, consolidando un modelo de dirección orientado a resultados y a la mejora continua.

Quinta. Repercusión sobre la calidad del servicio público

Las actuaciones desarrolladas han permitido ofrecer un servicio más ágil, accesible y eficiente, reduciendo los tiempos de respuesta, simplificando la tramitación administrativa y mejorando la información y la atención prestada a ciudadanos, empresas y profesionales.

En consecuencia, el proceso de modernización desarrollado ha contribuido a reforzar la eficacia administrativa, la seguridad jurídica y la calidad de los servicios municipales en materia de urbanismo.

6.2 Líneas de mejora futura

El proceso de modernización administrativa debe concebirse como una actuación permanente, sujeta a evaluación y revisión continua, con el fin de adaptar el funcionamiento del servicio a la evolución normativa, tecnológica y organizativa.

En este contexto, se consideran prioritarias las siguientes líneas de actuación:

1. Consolidar el modelo de evaluación mediante indicadores

Mantener el seguimiento periódico de la actividad del Servicio mediante cuadros de mando e indicadores de gestión, incorporando nuevos parámetros que permitan evaluar no solo la actividad y los tiempos de tramitación, sino también la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.

2. Continuar la simplificación de procedimientos

Revisar periódicamente los procedimientos administrativos para identificar nuevas oportunidades de simplificación, eliminar trámites innecesarios y adaptar la normativa municipal a las modificaciones legislativas que puedan producirse.

3. Profundizar en la transformación digital

Impulsar nuevas funcionalidades de administración electrónica que faciliten la tramitación íntegramente digital de los expedientes, mejoren la interoperabilidad con otras administraciones y amplíen los canales de información y comunicación con la ciudadanía.

4. Reforzar la gestión del conocimiento

Favorecer la actualización permanente de criterios técnicos, la elaboración de instrucciones internas y la formación continua del personal, garantizando una actuación homogénea y una adecuada transmisión del conocimiento dentro de la organización.

5. Consolidar una organización flexible y orientada a resultados

Mantener una revisión periódica de la organización del servicio y de la distribución de funciones, adaptando los recursos disponibles a la evolución de la demanda administrativa y garantizando la capacidad de respuesta ante nuevos retos.

6.3 Consideración final

La modernización del Servicio de Licencias Urbanísticas ha constituido una de las prioridades del equipo de Gobierno durante el presente mandato, al entender que un urbanismo ágil, eficiente y con seguridad jurídica es un elemento esencial

para favorecer el desarrollo económico, facilitar la inversión, impulsar la actividad empresarial y prestar un mejor servicio a los ciudadanos de Ciudad Real.

Las actuaciones desarrolladas desde 2024 han supuesto un cambio significativo en la organización y funcionamiento del servicio. La simplificación de procedimientos, la actualización del marco normativo, la reorganización de los recursos humanos, la implantación de nuevas herramientas tecnológicas, la mejora de la atención ciudadana y el establecimiento de un sistema permanente de seguimiento han permitido alcanzar una mejora objetiva de la actividad administrativa y de la capacidad de respuesta del Servicio de Licencias Urbanísticas.

Esta Memoria no se sustenta en percepciones, valoraciones subjetivas o interpretaciones interesadas, sino en el análisis de indicadores objetivos, verificables y comparables, contruidos a partir de los datos reales de gestión del propio servicio de urbanismo. La evolución del número de expedientes tramitados, la productividad del servicio, la reducción de los tiempos de resolución y la mejora experimentada en los principales procedimientos administrativos constituyen evidencias objetivas que permiten evaluar con rigor la transformación desarrollada durante este periodo.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto un salto cuantitativo y cualitativo en el funcionamiento del servicio, fruto del compromiso del Gobierno municipal con la modernización de la Administración, pero también del esfuerzo, la profesionalidad y la implicación de los empleados públicos que integran el Área de Urbanismo. Su capacidad de adaptación, su conocimiento técnico y su vocación de servicio público han sido determinantes para alcanzar la evolución que refleja esta Memoria.

No obstante, somos conscientes que el proceso de modernización no ha concluido. Persisten ámbitos en los que es necesario seguir avanzando, reduciendo cargas administrativas, simplificando procedimientos, incorporando nuevas herramientas digitales y reforzando la capacidad organizativa del servicio para responder a una demanda cada vez más exigente.

Esta Memoria no representa, por tanto, un punto final, sino el inicio de una forma diferente de entender la gestión del Servicio de Licencias Urbanísticas. Los resultados alcanzados demuestran que es posible transformar la Administración cuando existe planificación, liderazgo, evaluación y compromiso con la mejora continua.

Sin embargo, el crecimiento de Ciudad Real, la evolución del tejido económico y empresarial y las nuevas demandas de la ciudadanía obligan a mantener ese esfuerzo de forma permanente. Una Administración moderna no puede permanecer estática; debe evolucionar al mismo ritmo que lo hace la ciudad, adaptando su organización, sus procedimientos y sus herramientas a una realidad cada vez más dinámica y exigente.

Por ello, el compromiso del Equipo de Gobierno es seguir impulsando un modelo de gestión basado en la simplificación administrativa, la innovación, la digitalización y la mejora continua, consolidando un Servicio de Licencias Urbanísticas capaz de responder con agilidad, eficacia y seguridad jurídica a las necesidades reales de ciudadanos, profesionales y empresas.

Mejorar el funcionamiento del Servicio de Licencias Urbanísticas no constituye únicamente un objetivo administrativo; supone crear las condiciones necesarias para facilitar la inversión, favorecer la creación de empleo, impulsar el desarrollo urbano y reforzar la confianza de quienes deciden desarrollar su proyecto de vida o invertir en Ciudad Real.