

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO 2023-2027



MADRID

ÍNDICE

1. LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN	4
1.1. EL PLAN ESTRATÉGICO	5
1.2. EL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO	9
1.3. EL PRESUPUESTO GENERAL.....	11
2. METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO	13
2.1. ¿CÓMO SE ELABORAN EL PLAN ESTRATÉGICO Y EL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO?.....	14
3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO	22
3.1. APLICACIÓN INFORMÁTICA: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL	23
3.2. ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	23
3.3. VISIONES DE LA INFORMACIÓN	25
3.4. PORTAL DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL	26
3.5. PORTAL DE DATOS ABIERTOS: CATÁLOGO DE DATOS - DATASET.....	27
3.6. EVALUACIÓN	27
Anexo 1 - Ficha de indicador del Plan Estratégico.....	31
Anexo 2 - Ficha de actuación del Plan Operativo de Gobierno	33
Anexo 3 - Ficha de indicador de evaluación del POG.....	36
Anexo 4 - Ficha de indicador informativo del POG	39
Anexo 5 - Áreas y subáreas de acción del mandato 2023-2027	41
Anexo 6 - Pautas para la homogeneización de fases/hitos de actuaciones similares.....	43

Introducción

La planificación estratégica es un proceso que ayuda al gobierno de la ciudad a consolidar y establecer su marco estratégico, proporcionando un esquema general de adonde se quiere llegar y que es lo que se va a hacer para andar el camino desde la situación partida a la situación final deseada. En ese contexto, **el Plan Estratégico** es el instrumento utilizado para la planificación estratégica y **el Mapa Estratégico** es la representación gráfica de los objetivos estratégicos que describen la estrategia del Ayuntamiento de Madrid para alcanzar el modelo de ciudad al que se aspira.

Por su parte, **el Plan Operativo de Gobierno** es el conjunto ordenado de los compromisos de gobierno que se fija el gobierno de la ciudad de Madrid para un determinado mandato y de los proyectos y actuaciones que se deben llevar a cabo para cumplir esos compromisos. Se constituye de esta forma como un instrumento de planificación, de seguimiento y de evaluación de los compromisos de gobierno y de las actuaciones asociadas a ellos que se van a desarrollar a lo largo del mandato para dar respuesta a la Estrategia establecida por el equipo de gobierno, disponiendo actuaciones concretas y definidas que son resultado de las demandas de la ciudadanía.

Conscientes de la importancia de establecer criterios claros y definidos para dar respuesta a todo ello, **se elabora para el mandato 2023-2027 esta metodología que establece pautas para la elaboración, seguimiento y evaluación del PLAN ESTRATÉGICO y del PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO.**

1. LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EN EL AYUNTAMIENTO DE MADRID

La **planificación en el ámbito público** se configura como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de alta exigencia por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- **Identificación de objetivos, indicadores y metas** que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- **Identificación de niveles concretos de responsables** del logro de las metas.
- **Establecimiento de sistemas de control** de gestión internos y de procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- **Vinculación del presupuesto** institucional a cumplimiento de objetivos.

Por tanto, la planificación es un proceso que antecede al control de gestión y que es una condición imprescindible para el seguimiento de los objetivos establecidos.

El Ayuntamiento de Madrid ha ido desarrollando durante años una serie de instrumentos para planificar su Estrategia, asegurar su despliegue en la organización municipal y evaluar los niveles de desempeño de la política y gestión municipal. Estos instrumentos, sirven, además, para dar cuenta a la ciudadanía del cumplimiento de los compromisos contraídos con ella.

Los instrumentos de planificación utilizados en el Ayuntamiento de Madrid son los siguientes:



Sistema de planificación general del Ayuntamiento de Madrid

La planificación estratégica define las líneas generales de acción para alcanzar objetivos a largo plazo. Su producto final es la definición de la Estrategia, que se operativiza, después, planificando a medio plazo (4 años) a través del Plan Operativo de Gobierno y, finalmente, a corto plazo (anualmente) a través del Presupuesto General.

La definición de los objetivos estratégicos permite establecer el marco para la elaboración del Plan Operativo de Gobierno que, a su vez, es la base para la elaboración del presupuesto. La eficacia de cada uno de estos instrumentos será mayor cuanto más relacionados estén sus contenidos y cuanto más adecuado sea su despliegue desde la dimensión estratégica hasta la gestión del día a día.

1.1. EL PLAN ESTRATÉGICO

Es el instrumento utilizado para la planificación estratégica. La planificación estratégica es un proceso que ayuda al gobierno de la ciudad a consolidar y establecer su **marco estratégico**, proporcionando un esquema general de adonde se quiere llegar y que es lo que se va a hacer para andar el camino desde la situación partida a la situación final deseada.

Por tanto, entendemos la **Estrategia** como el conjunto de propósitos y objetivos finales que, partiendo de lo que es hoy la ciudad y su gobierno, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

El **Mapa Estratégico** es la representación gráfica de los ejes y objetivos estratégicos que describen la estrategia del Ayuntamiento de Madrid para alcanzar el modelo de ciudad al que se aspira.

El Plan Estratégico tiene como **punto de partida** el documento de gobierno que contiene los compromisos que el equipo de gobierno ha adquirido con la ciudadanía porque ésta los ha refrendado. En la mayoría de las ocasiones el documento de gobierno será el programa electoral¹ del partido ganador de las elecciones municipales, pero también podrá serlo un acuerdo de gobierno entre dos o más partidos políticos o, incluso, un acuerdo puntual entre distintos grupos políticos.

Lo que caracteriza a todos estos documentos es su consideración de compromiso del equipo de gobierno con la ciudadanía y la exigencia de su cumplimiento y correspondiente control y rendición de cuentas.

¹ Programa Electoral: conjunto de compromisos y líneas de trabajo formulados por un partido político que tienen el valor de contrato con la ciudadanía.

Para el mandato 2023-2027 el documento de gobierno es el programa electoral del Partido Popular ganador de las elecciones municipales de 27 de mayo de 2023.

¿QUÉ ESTRUCTURA TIENE?

El Plan Estratégico está formado por los siguientes elementos:



Elementos del Plan Estratégico del Ayuntamiento de Madrid

La **VISION** describe de forma sintética la situación que se desea para el futuro, hace referencia a como quiere ser vista o percibida la institución en el futuro. Teniendo en cuenta que el Ayuntamiento de Madrid es una institución que tiene como misión el gobierno de la ciudad, la visión expresa la imagen de la Ciudad de Madrid proyectada en el futuro.

La definición de la visión para el gobierno de la Ciudad de Madrid cumple con dos finalidades básicas:

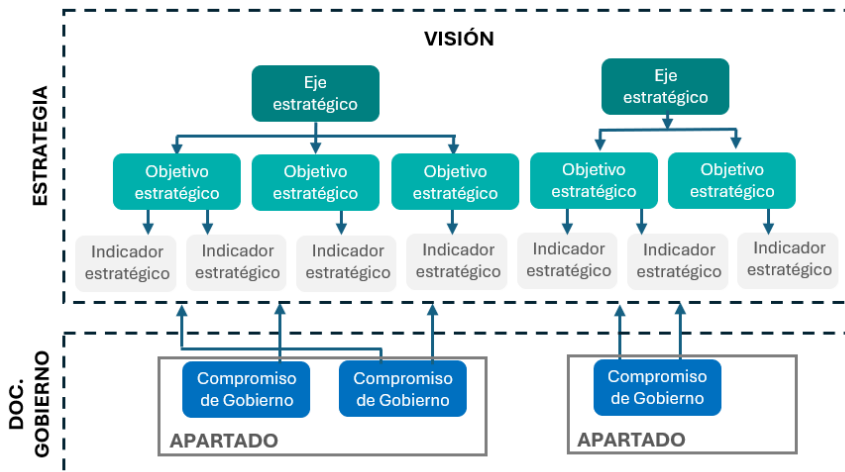
- Compromete públicamente las aspiraciones institucionales cohesionando a la organización en torno a ese compromiso.
- Comunica a la ciudadanía el modelo de ciudad que se pretende alcanzar.

Los **EJES ESTRATÉGICOS** definen los propósitos finales hacia los que se dirige la política del gobierno municipal para desarrollar la visión que se tiene de la Ciudad. Estos ejes estratégicos abarcan diferentes dimensiones, los que dan valor a la ciudad y a la ciudadanía, los que están dirigidos a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y a potenciar el desarrollo de la ciudad, los relacionados con la gestión eficaz y eficiente de los recursos, ya sean económicos o humanos y, finalmente, los relativos a la gestión innovadora de los procesos.

Los **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**, que están inspirados en los ejes estratégicos, expresan un nivel específico de compromiso a alcanzar a medio plazo. El cumplimiento de los objetivos estratégicos es clave para la consecución de la estrategia. Ayudan a medir si el propósito general formulado en el eje estratégico correspondiente se está cumpliendo o no, y por lo tanto llevan asociados indicadores estratégicos.

Los **INDICADORES** constituyen el cuarto elemento del Plan Estratégico. Los **estratégicos** sirven para medir el logro del objetivo estratégico y ayudan a definirlo y comunicarlo de forma más

concreta, determinando con precisión hasta donde se pretende llegar mediante el establecimiento de metas. Cada objetivo estratégico lleva asociado uno o varios indicadores estratégicos, a los que se añaden los **indicadores de acción** que, seleccionados para cada área de acción² (Anexo 5), ofrecen información y permiten evaluar el desarrollo de los principales programas y servicios municipales.



Estructura del Plan Estratégico del Ayuntamiento de Madrid

¿CUÁL ES SU ÁMBITO TEMPORAL?

Con carácter general se considera que la Estrategia no es algo que deba cambiar de forma continua, ya que necesita de una cierta estabilidad para demostrar su eficacia. Sus objetivos son ambiciosos y requieren el desarrollo progresivo de medidas e iniciativas que pueden extenderse en el tiempo. La visión y los ejes estratégicos tienen un ámbito temporal más a largo plazo (8-10 años), mientras que los objetivos estratégicos tienen un ámbito temporal más acotado (4-6 años) sirviendo como marco de referencia para la planificación del Plan Operativo de Gobierno del mandato (4 años).

En el **Ayuntamiento de Madrid** se ha establecido una periodicidad cuatrienal del Plan Estratégico, haciéndolo coincidir con el mandato, por derivar del documento de gobierno y considerar que debe tener el suficiente dinamismo, de forma que permita hacer los ajustes que se precisen en la Estrategia para responder a las cambiantes necesidades de una sociedad en continua evolución, al objeto de asegurar que se están tomando en consideración las nuevas demandas de la ciudadanía.

² Ámbitos de actuación de las políticas municipales y de la prestación de servicios dispensados por el Ayuntamiento. Obedecen a criterios funcionales vinculados a las competencias atribuidas a la administración local. Entre ellas destacan: cultura, deporte, servicios sociales, medio ambiente, seguridad, movilidad, urbanismo, salud, turismo y vivienda. Constituyen ámbitos funcionales de actuación estables en el tiempo.

¿CÓMO SE INTEGRA CON OTROS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN?

El **Plan Estratégico** se integra con el **Plan Operativo de Gobierno**; conforman un proceso continuo que se inicia definiendo las directrices generales a través de los ejes y objetivos estratégicos, y desplegándolos en las estrategias/proyectos y las actuaciones que se van a llevar a cabo (determinando su calendario, responsable y el sistema de control y evaluación) incluidas dentro del Plan Operativo de Gobierno, actuaciones que, a su vez, se integran en gran medida en los **presupuestos**.

Además, el Plan Estratégico se vincula con otros instrumentos de planificación como son los **Planes Estratégicos Sectoriales**, de mayor o menor alcance y duración, pero, en todo, caso de gran incidencia en la vida pública de la Ciudad. Se vinculan al Plan Estratégico a través del objetivo estratégico al que responden.

¿CÓMO SE REALIZA SU SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN?

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico se realiza a través de la aplicación institucional, que suministra información acerca de:

- Los ejes estratégicos
- Los objetivos estratégicos
- Los indicadores estratégicos

Los **ejes estratégicos** agrupan los **objetivos estratégicos** definidos. A su vez, éstos últimos llevan asociados varios **indicadores** que permiten evaluar su avance (indicadores estratégicos) a los que se añaden los indicadores de acción.

Los resultados de los indicadores se comunican a la ciudadanía a través de la web municipal www.madrid.es.



Cabecera de EL AYUNTAMIENTO de www.madrid.es

Se dispone de más información sobre el Plan Estratégico vigente y los anteriores, y sobre los Planes Estratégicos sectoriales en www.madrid.es, tanto en el espacio de Calidad y Evaluación como en el del Observatorio de la Ciudad.



Iconos de accesos a *Calidad y Evaluación* y *Observatorio de la Ciudad* desde EL AYUNTAMIENTO de www.madrid.es

1.2. EL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

El Plan Operativo de Gobierno **integra** el conjunto ordenado de los objetivos que se fija el gobierno de la ciudad para un determinado mandato, junto con los proyectos/estrategias, compromisos de gobierno y actuaciones que se han de llevar a cabo para la consecución de dichos objetivos.

El Plan Operativo de Gobierno materializa las iniciativas que el gobierno municipal va a impulsar durante el mandato para dar cumplimiento a los compromisos contraídos con la ciudadanía en su documento de gobierno y para desplegar la estrategia expresada en el Plan Estratégico. No recoge la gestión municipal ordinaria, ésta se planifica en el contexto de los objetivos y actividades de los programas presupuestarios.

El Plan Operativo de Gobierno es un instrumento de planificación de carácter operativo que establece, dentro de cada compromiso de gobierno, actuaciones a desarrollar por las unidades orgánicas responsables de su ejecución, la planificación de las tareas e hitos, las fechas en las que han de llevarse a cabo y la determinación de los criterios e indicadores que se tendrán en cuenta para su seguimiento y evaluación.

Es por ello por lo que el Plan Operativo de Gobierno tiene dos funciones básicas:

- **FACILITAR LA EJECUCIÓN** de las actuaciones que se han de llevar a cabo en un mandato, mediante su adecuada planificación y la asignación de un responsable de su gestión.
- **EVALUAR EL CUMPLIMIENTO** de los compromisos de gobierno expresados en el programa electoral.

Por tanto, el Plan Operativo de Gobierno, como el Plan Estratégico, tienen como **punto de partida** el documento de gobierno que contiene los compromisos que el equipo de gobierno ha adquirido con la ciudadanía y sobre los que se exige su cumplimiento y el correspondiente control y rendición de cuentas. De esta manera, en cada mandato, tomando como base el documento de gobierno correspondiente, el equipo de gobierno resultante de las elecciones municipales establece la estrategia municipal (ejes, objetivos e indicadores estratégicos: PLAN ESTRATÉGICO); planifica las actuaciones que prevé desarrollar para su operativización (PLAN

OPERATIVO DE GOBIERNO) y determina su sistema de evaluación, así como la forma en la que la ciudadanía va a conocer su grado de cumplimiento.

¿QUÉ ESTRUCTURA TIENE?

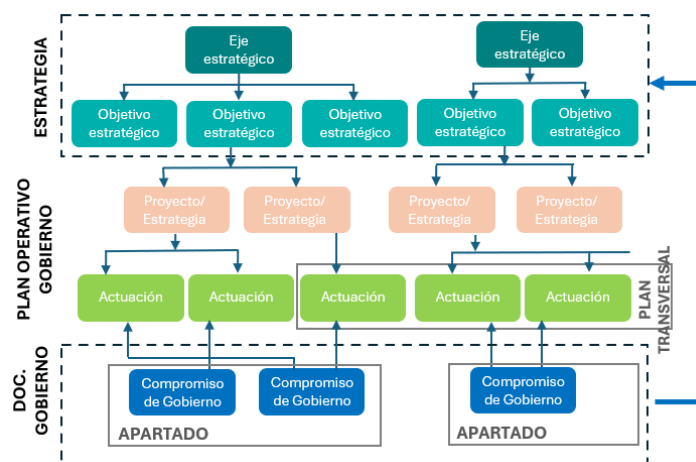
El Plan Operativo de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid tiene como punto de partida los compromisos de gobierno contraídos con la ciudadanía a través del documento de gobierno y como elemento nuclear las actuaciones que se identifican para su operativización. Pero, además de estructurarse por compromisos de gobierno, también se estructura por proyectos/estrategias, planes transversales, orgánicamente según su unidad responsable y por áreas de acción.

Los **COMPROMISOS DE GOBIERNO** describen de manera concreta las orientaciones políticas del gobierno municipal en sus diferentes ámbitos de actuación, pudiendo operativizarse en una o más actuaciones y pudiendo una actuación estar vinculada a uno o más compromisos de gobierno.

Las **ACTUACIONES** son el **elemento nuclear** del Plan Operativo de Gobierno y suponen el grado más alto de concreción y la base para el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de los compromisos de gobierno contraídos con la ciudadanía. Una misma actuación puede dar respuesta a varios compromisos y formar parte de varios proyectos distintos.

Los **PROYECTOS/ESTRATEGIAS** constituyen en el despliegue de los ejes y objetivos estratégicos el elemento vertebrador de un conjunto de actuaciones que responde a un propósito común y específico, pudiendo estar orientados a la consecución de uno o varios objetivos.

Los **PLANES TRANSVERSALES** agrupan aquellas actuaciones que, estando vinculadas a ejes estratégicos distintos, dan respuesta a finalidades generales que implican a toda la organización o a una parte significativa de ella.



Estructura del Plan Operativo de Gobierno

Las **UNIDADES RESPONSABLES**. Todas las actuaciones tienen identificada su unidad responsable estructurándose también el Plan Operativo de Gobierno conforme a la estructura

orgánica del Ayuntamiento. Con independencia de que para el desarrollo de una actuación se necesite la implicación de varios órganos directivos, cada una de ellas tiene un único “**responsable**” que se encarga de su planificación y seguimiento. Con carácter general, el responsable de la actuación es la dirección general u órgano directivo similar, correspondiendo a las Coordinaciones de los distritos la responsabilidad de las actuaciones que deban ser impulsadas por los órganos territoriales.

Las AREAS DE ACCIÓN. El Plan Operativo de Gobierno también se estructura en torno a las **áreas de acción** en las que se desarrolla la acción del Gobierno de la Ciudad. (Anexo 5)

¿CUÁL ES SU ÁMBITO TEMPORAL?

El Plan Operativo de Gobierno tiene como ámbito temporal la duración de **un mandato**. Así pues, su vigencia es de aproximadamente 4 años, pudiéndose añadir a lo largo de este periodo los nuevos proyectos/estrategias o actuaciones que el gobierno municipal considere necesarios para responder a las necesidades de la ciudad y a las demandas sobrevenidas de la ciudadanía.

¿CÓMO SE REALIZA SU SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN?

El seguimiento y evaluación del Plan Operativo de Gobierno se realiza a través de la aplicación institucional de evaluación de la gestión municipal, que suministra información acerca de:

- El grado de cumplimiento de los compromisos de gobierno.
- El grado de cumplimiento de cada actuación, según se vayan ejecutando las fases o los hitos previstos en su planificación, o según se vaya aproximando a la meta establecida el valor alcanzado en los indicadores.
- El grado de cumplimiento de cada proyecto/estrategia por agregación de la situación de cada una de las actuaciones que lo integran.
- Los riesgos de desviación sobre lo planificado mediante el sistema de alarmas basado en el cálculo de los días de retraso.

Los resultados se comunican a la ciudadanía a través de la web municipal www.madrid.es

1.3. EL PRESUPUESTO GENERAL

El Presupuesto General es el instrumento de planificación de los ingresos y gastos que deben realizarse para desarrollar la misión del Ayuntamiento de Madrid, según las líneas de acción y prioridades establecidas por el gobierno de la ciudad para cada ejercicio.

El Presupuesto se aprueba siguiendo el procedimiento establecido en la Ley de Capitalidad y Régimen Especial de Madrid y se ejecuta según las Bases de Ejecución en él contenidas.

¿QUÉ CONTENIDO Y ESTRUCTURA TIENE?

El Presupuesto General está **integrado por** el Presupuesto del propio Ayuntamiento, los de sus Organismos Autónomos y los estados de previsión de gastos e ingresos de las Sociedades Mercantiles Municipales.

El Presupuesto General se **estructura** en torno a los **programas presupuestarios** que agrupan los créditos según las actividades a realizar. Para cada uno de los programas se definen los **objetivos** que se esperan conseguir teniendo en cuenta los medios personales, materiales y financieros asignados, se describen las **acciones** que se llevarán a cabo para lograr esos objetivos y se determinan los **indicadores** que se utilizarán para evaluarlos.

El presupuesto de gastos de un programa presupuestario incluye: Gastos de personal. Gastos de bienes corrientes y servicios. Gastos financieros. Transferencias corrientes. Transferencias de capital. Gastos por adquisición de activos financieros. Gastos de amortización de pasivos financieros.

Además de los objetivos, actividades e indicadores de gestión, en la ficha de Programas de cada ejercicio se recogen las clasificaciones orgánica y funcional a la que está adscrito el Programa correspondiente, así como el órgano responsable de su ejecución.

Mientras que el Plan Operativo de Gobierno tiene como contenido esencial las iniciativas a poner en marcha durante el mandato, el Presupuesto General incluye todos los gastos que es necesario realizar ya sea para acometer nuevas iniciativas recogidas o no en el Plan Operativo, o para mantener las actividades ordinarias de la gestión municipal.

¿CUÁL ES SU ÁMBITO TEMPORAL?

El Presupuesto General tiene un **carácter anual**, con independencia de que éste se conciba con una perspectiva plurianual de forma que los presupuestos de cada ejercicio se integren en el marco presupuestario global para un determinado mandato.

¿CÓMO SE INTEGRA CON OTROS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN?

El Presupuesto General, como instrumento de planificación, se integra con el Plan Operativo de Gobierno asignando, en su caso, créditos a las actuaciones.

¿CÓMO SE REALIZA SU SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN?

El **seguimiento** de la ejecución del Presupuesto se realiza a través del sistema de información presupuestario disponible a través de la herramienta integrada de gestión económico-financiera, donde se dispone de un amplio menú para consultas e informes.

La **evaluación** del cumplimiento de los objetivos de los programas presupuestarios se realiza mediante la elaboración de Memorias Anuales en las que se dan cuenta del grado de ejecución del presupuesto y de los valores alcanzados en los indicadores que se determinaron para

evaluar los objetivos, comparándolos con las previsiones establecidas en el momento de solicitar los créditos. Estas Memorias acompañan a la Cuenta General del Ayuntamiento, tal y como se recoge y exige el Artículo 211, del *Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, que aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales*.

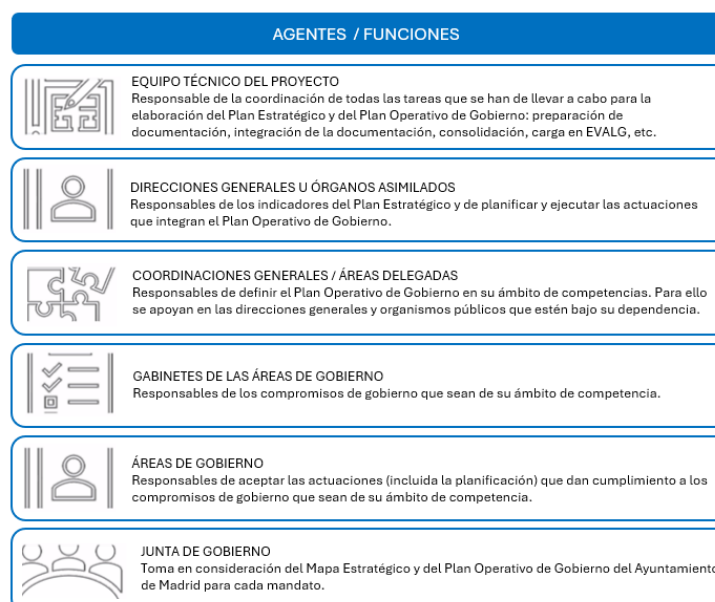
Además, el Ayuntamiento de Madrid pone a disposición de la ciudadanía en formato navegable el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos incluidos en los programas presupuestarios de gasto de su Presupuesto General.



Icono de acceso a Objetivos desde Presupuestos Abiertos del Ayuntamiento de Madrid (transparencia.madrid.es)

2. METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

Este documento presenta la metodología para la definición del Plan Estratégico y del Plan Operativo de Gobierno con la finalidad de definir la estructura de elementos que componen este último (compromisos de gobierno, actuaciones, proyectos/estrategias, planes transversales), integrarlos con los ejes y los objetivos estratégicos, y las áreas de acción, y establecer los criterios que deben seguirse en la cumplimentación de las fichas de indicadores y de actuaciones. En la definición, elaboración y validación del Plan Estratégico y el Plan Operativo de Gobierno intervienen una serie de agentes con distintas funciones:



2.1. ¿CÓMO SE ELABORAN EL PLAN ESTRATÉGICO Y EL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO?

La elaboración del Plan Estratégico y del Plan Operativo de Gobierno se realiza siguiendo la metodología que se detalla a continuación y que comprende las siguientes FASES:



Elaboración del Plan Estratégico y del Plan Operativo de Gobierno: FASES

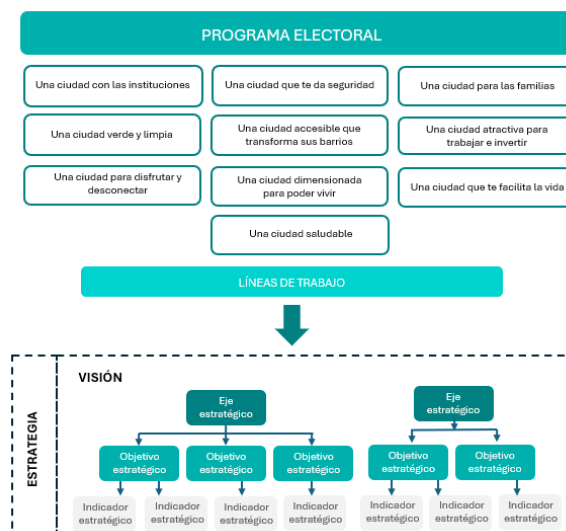
I - ANÁLISIS DEL PROGRAMA ELECTORAL - DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El objetivo de esta fase es sintetizar la estrategia que ha sido expresada de forma más general en el programa electoral. Para ello, hay que definir:

- La **visión**, que desempeña un papel esencial en la toma de decisiones estratégicas para la ciudad de Madrid, ya que guía la definición de objetivos a largo plazo.
- Los **ejes y objetivos estratégicos** que describen los propósitos finales de la política del gobierno de la ciudad y para que sirvan de referencia en la elaboración del Plan Operativo de Gobierno.
- Los **indicadores estratégicos** para evaluar su implantación.

DOCUMENTACIÓN de referencia

El documento de referencia para la definición de la estrategia (y, adicionalmente, como se verá en el siguiente apartado, su despliegue operativo) es el programa electoral del partido al que la ciudadanía ha dado su confianza en las elecciones municipales, en el que se expresan de forma general los objetivos que se persiguen y el modelo de ciudad al que se aspira.



ELABORACIÓN del Plan Estratégico

A partir del programa electoral, el equipo técnico del proyecto formula el primer borrador del PLAN ESTRATÉGICO que será revisado y supervisado por los responsables del Área de Gobierno con competencias en la definición, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y su desarrollo operativo.

Para conseguir el resultado final, sobre los cuatro elementos que constituyen el Plan Estratégico, el equipo técnico del proyecto, realiza las siguientes tareas:

PROPUESTA de VISIÓN en base a los siguientes criterios:

- Debe responder, al menos, a las siguientes preguntas: ¿qué se quiere llegar a ser en el futuro?; ¿cuál es la posición que se desea ocupar?
- Debe ser positiva y alentadora.
- Debe tener capacidad para motivar a los trabajadores municipales y transmitir ilusión a la ciudadanía.
- Debe expresar un desafío franco y comprometido.

PROPUESTA de EJES ESTRATÉGICOS siguiendo los criterios:

- Deben centrarse en los temas fundamentales.
- Deben ser directrices muy generales que orienten la formulación de objetivos estratégicos.
- Deben tener un carácter integrador y transversal.

PROPUESTA de OBJETIVOS ESTRATÉGICOS conforme a los siguientes criterios:

- Deben estar inspirados en la visión de la ciudad y en los ejes estratégicos.
- Deben ser coherentes con la misión del Ayuntamiento, es decir, con su razón de ser y cometidos propios, proporcionando una dirección global para su labor sustantiva.
- Deben ser limitados en cuanto a su número, reflejando las prioridades del gobierno de la ciudad.
- Deben expresar los resultados o impacto deseado, ya sean resultados relacionados con la propia organización (reestructuración, mejora en los procesos productivos, etc.) o en sus clientes/ usuarios/ beneficiarios (mayor cobertura, calidad y/u oportunidad del servicio).
- Deben ser retadores. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto.
- Deben ser realistas y tener en cuenta las circunstancias del entorno y los recursos disponibles.
- Deben contribuir a la consecución de una o más metas por lo que deberán poderse evaluar a través de indicadores estratégicos.
- Deben redactarse en infinitivo utilizando verbos que expresen intención de cambio, mejora o dirección.

PROPUESTA de INDICADORES ESTRATÉGICOS conforme a los siguientes criterios:

- Deben ser suficientes, es decir, debe identificarse como mínimo un indicador por objetivo estratégico.
- Deben ser pertinentes, es decir deben tener relación conceptual y lógica con el objetivo que pretende medir.
- Deben ser relevantes, es decir deben dar cuenta mejor que otros indicadores del objetivo que pretenden medir.
- Podrán llevar asociados una meta que exprese el valor objetivo que se desea alcanzar en un plazo determinado de tiempo.
- Deben medir, preferentemente, los resultados de las actuaciones municipales o su impacto sobre la población.

Junto a la información proporcionada por los indicadores estratégicos se añade la de los indicadores de acción que permiten evaluar el desarrollo de los principales programas y servicios municipales de las áreas de acción establecidas (Anexo 5).

El equipo técnico del proyecto remitirá a todas las Áreas de Gobierno las propuestas elaboradas (visión, ejes, objetivos e indicadores estratégicos) para que se proceda a su **confirmación** o para realizar las propuestas de modificación que consideren necesarias. A estas propuestas se adjuntarán la "Ficha de indicadores del Plan Estratégico", con objeto de que las unidades responsables de los indicadores estratégicos procedan a su cumplimentación (Anexo 2).

Paralelamente a la realización de estas tareas, también se realiza la PROPUESTA de **MAPA ESTRATÉGICO** que, al ofrecer una visión de conjunto de los tres primeros elementos del Plan Estratégico, permite identificarlos con mayor efectividad:

- Debe representar visualmente la totalidad de la estrategia determinada.
- Debe ser fruto de un proceso de reflexión sobre sus elementos, de modo que facilite y favorezca su identificación y se pueden depurar y perfeccionar.
- Debe ser informativo y comprensible, y representar sus elementos de manera clara y visual, sirviendo de principal elemento comunicativo de la estrategia.

RESULTADO

Al finalizar la fase se habrán obtenido los siguientes productos:

- Definición de la **visión** de la ciudad de Madrid.
- Identificación de los **ejes estratégicos**, que definen la política del gobierno de la ciudad.
- Definición de los **objetivos estratégicos** que se pretenden alcanzar.
- Relación de **indicadores estratégicos** que se van a utilizar para evaluar el avance de los objetivos estratégicos.

- Diseño del **Mapa Estratégico**: representación gráfica de la visión, los ejes y los objetivos estratégicos.

II - OPERATIVIZACIÓN DEL PROGRAMA ELECTORAL - ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

El objetivo de esta fase es identificar y planificar las actuaciones que se han de llevar a cabo para responder a los compromisos con la ciudadanía establecidos en el programa electoral.

DOCUMENTACIÓN de referencia

El documento de referencia para esta fase es el programa electoral en el que, a partir de los compromisos de gobierno incluidos en él, se establecen líneas de trabajo que se concretarán en actuaciones a llevar a cabo durante el mandato.

ELABORACIÓN del Plan Operativo de Gobierno

El equipo técnico del proyecto, para realizar la operativización del programa electoral (compromisos de gobierno), realiza las siguientes tareas:

- Propuesta de asociación entre los objetivos estratégicos y los compromisos de gobierno.
- Propuesta de asociación entre los compromisos de gobierno, los proyectos/estrategias y los planes transversales.
- Identificación y propuesta de 1) las actuaciones a incorporar en el Plan Operativo de Gobierno que permitirán medir el grado de cumplimiento de los compromisos de gobierno incluidos en el programa electoral; 2) sus asociaciones a compromisos de gobierno, proyectos/estrategias y planes transversales; y 3) la asignación provisional de responsabilidad de ejecución de las actuaciones a las diferentes unidades orgánicas municipales en función de sus competencias.

RESULTADO

Al finalizar la fase se habrán obtenido los siguientes productos:

- Relación de **compromisos de gobierno**.
- Relación de **proyectos/estrategias** asociadas a los compromisos de gobierno y las actuaciones.
- Relación de **planes transversales** asociados a las actuaciones.
- Inventario de **actuaciones**, identificando para cada una de ellas:
 - Compromiso/s de gobierno relacionados.
 - Proyectos/estrategias relacionadas.
 - Plan/es transversales relacionados.
 - Denominación de la actuación.
 - Unidad responsable.

A partir de estos documentos, el equipo técnico del proyecto elabora una primera propuesta del Plan Operativo de Gobierno que se remitirá a todas las Áreas de Gobierno para que se proceda a su confirmación o para realizar las propuestas de modificación que consideren necesarias. A esta propuesta se adjuntará la “Ficha de actuaciones del Plan Operativo de Gobierno” y las “Fichas de indicadores del Plan Operativo de Gobierno”, con objeto de que las unidades responsables de su ejecución procedan a su cumplimentación (Anexos 2, 3 y 4).

III - INTEGRACIÓN Y VALIDACIÓN - DOCUMENTOS FINALES DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

El objetivo de esta fase es la elaboración de los documentos finales del Plan Estratégico y del Plan Operativo de Gobierno para su posterior toma en consideración por la Junta de Gobierno.

INTEGRACIÓN de la documentación:

- o **Plan Estratégico:** el equipo técnico del proyecto integrará toda la documentación de la visión, los ejes y objetivos estratégicos, validados por las Áreas de Gobierno, determinando el diseño definitivo del Mapa Estratégico.
- o **Plan Operativo de Gobierno:** el equipo técnico integrará toda la documentación validada por las Áreas de Gobierno, verificando que el despliegue realizado es coherente con los compromisos de gobierno establecidos en el programa electoral y comprobando que no hay ningún compromiso o parte de este que no tenga una actuación asociada.

Para ello el equipo técnico del proyecto ha de tener en cuenta que los dos objetivos fundamentales del Plan Operativo de Gobierno son evaluar el cumplimiento de los compromisos con la ciudadanía y realizar el seguimiento de las actuaciones puestas en marcha para conseguirlos.

VALIDACIÓN del Mapa Estratégico y del Plan Operativo de Gobierno

Una vez integrada toda la información, se remitirá para su validación a los responsables del Área de Gobierno competente en materia de definición, seguimiento y evaluación de la estrategia municipal y su desarrollo operativo.

Una vez validados por los responsables del Área de Gobierno competente el Mapa Estratégico y el Plan Operativo de Gobierno, el equipo técnico del proyecto procede a cargar en la aplicación institucional de gestión ambos Planes y sus elementos.

IV - TOMA EN CONSIDERACIÓN - MAPA ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

Tras la validación de los documentos por parte del Área de Gobierno competente en materia de definición, seguimiento y evaluación de la estrategia municipal y su desarrollo operativo, se presentarán a la Junta de Gobierno para su toma en consideración, los siguientes documentos:

- MAPA ESTRATÉGICO 2023-2027
- PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO 2023-2027

V - DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLANIFICACIÓN DE ACTUACIONES DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

Una vez integrados los documentos finales Plan Estratégico y Plan Operativo de Gobierno y paralelamente a su validación y toma en consideración, se procederá a la definición de los indicadores del Plan Estratégico y a la planificación de las actuaciones del Plan Operativo de Gobierno.

▪ DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO

Son indicadores del Plan Estratégico los **indicadores estratégicos** (miden el logro del objetivo estratégico al que se vinculan) y los **indicadores de acción** (ofrecen información y permiten evaluar el desarrollo de los principales programas y servicios municipales de las áreas de acción establecidas -Anexo 5-).

Como se ha visto en la fase I - ANÁLISIS DEL PROGRAMA ELECTORAL - DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO el equipo técnico del proyecto al remitir la propuesta de indicadores estratégicos para el mandato a todas las Áreas de Gobierno para su confirmación, adjunta la "**Ficha de indicadores del Plan Estratégico**", con objeto de que las unidades responsables de los indicadores estratégicos procedan a su cumplimentación (Anexo 2).

Una vez cumplimentadas por las unidades responsables y recibidas por el Equipo Técnico, corresponde a éste proceder a su **revisión** y posterior **alta** en la aplicación informática. Se comprobará la suficiencia, pertinencia y relevancia de los indicadores; la correcta definición de sus elementos y características (ámbito territorial, fuente de los datos, tipo y unidad de medida, fórmula de cálculo, periodicidad, tendencia, ...) según las indicaciones contenidas en la ficha; y la adecuación de las series y comparaciones propuestas. De todo ello requieren especial atención por ser elementos fundamentales para su comprensión su denominación, descripción, fórmula de cálculo, tipo y unidad de medida, y fuente de datos.

Para su correcta caracterización y visualización como indicadores estratégicos y de acción, en la aplicación informática se asigna:

- a los indicadores estratégicos: eje y objetivo estratégico, y area de acción

- a los indicadores de acción: área y subárea de acción.

En la mayoría de las ocasiones los indicadores estratégicos y los de acción se mantienen como tales a lo largo de **varios mandatos**, en cuyo caso al confirmarse como indicadores del Plan Estratégico de un nuevo mandato, solo será necesaria su vinculación a los ejes, objetivos y estructura orgánica correspondiente al nuevo mandato.

▪ PLANIFICACIÓN DE LAS ACTUACIONES DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

Las actuaciones del Plan Operativo de Gobierno son su elemento nuclear pues son la base para el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de los compromisos de gobierno contraídos con la ciudadanía.

La correcta definición de las actuaciones y su planificación es esencial para el seguimiento y evaluación de la actuación; por ello, deberá definirse con el mayor nivel de detalle y precisión que sea posible. El responsable de la actuación deberá decidir sobre la forma en que se va a evaluar su cumplimiento, existiendo **dos posibilidades excluyentes**: la evaluación por cumplimiento de **fases o hitos** y la evaluación por resultados de **indicadores**.

Como se ha visto en la fase II - [OPERATIVIZACIÓN DEL PROGRAMA ELECTORAL - ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO](#), el equipo técnico del proyecto elabora una primera propuesta del Plan Operativo de Gobierno que se remitirá a todas las Áreas de Gobierno para que procedan a su confirmación o para realizar las propuestas de modificación que consideren necesarias. A esta propuesta se adjunta la "**Ficha de actuaciones del Plan Operativo de Gobierno**" y las "Fichas de indicadores del Plan Operativo de Gobierno", con objeto de que las unidades responsables de su ejecución procedan a su cumplimentación (Anexos 2, 3 y 4).

Una vez cumplimentadas por las unidades responsables y recibidas por el Equipo Técnico, corresponde a éste proceder a su **revisión** y posterior **alta** en la aplicación de gestión. Se comprobará, según las indicaciones contenidas en la ficha, la correcta denominación y descripción de la actuación; la correcta vinculación a los elementos relacionados (compromiso de gobierno, proyecto/estrategia, plan transversal, unidad responsable y ámbito territorial); y que la planificación establecida permite obtener información veraz y consistente sobre su grado de realización y, en consecuencia, sobre el cumplimiento del compromiso de gobierno al que está vinculada.

Igualmente, revisará si su contenido es **suficiente** para el adecuado seguimiento y evaluación de la actuación y si las actuaciones identificadas para cada compromiso de gobierno y su planificación permiten obtener información veraz y consistente sobre el grado de cumplimiento de los compromisos en su totalidad.

Excepcionalmente, en los casos en los que no sea posible determinar la forma en que se va a evaluar el desarrollo de la actuación (por fases o hitos o por indicadores) o precisar las fechas de

inicio y fin planificadas, la actuación quedará “**pendiente de planificar**”. En el momento en que se disponga de la planificación, deberá comunicarse al equipo técnico del proyecto para su incorporación a la aplicación de gestión.

La planificación de las actuaciones y de sus fases e hitos, o de los indicadores podrá **replanificarse**. No obstante, las replanificaciones propuestas deberán ser validadas por la persona titular de la Coordinación General responsable del POG.

Para el seguimiento del POG es necesario que su responsable mantenga la información actualizada en la aplicación informática de gestión, registrando, en el momento en que se produzcan, las fechas de inicio y de finalización real de las fases e hitos, y los valores de los indicadores.

EVALUACIÓN POR FASES O HITOS -

La evaluación por fases o hitos realiza el seguimiento del avance de la actuación y calcula su cumplimiento en función de la ejecución íntegra de las fases o hitos planificados³. Frente al periodo de tiempo que constituye una **fase** y que exige la planificación de su fecha de inicio y su fecha de fin planificada, un **hito** es un hecho o acontecimiento puntual que tiene una fecha concreta de realización, siendo, por tanto, la misma su fecha de inicio y su fecha de fin real.

Se planificarán fases/hitos desde la fecha de inicio del mandato (junio 2023) hasta su fecha de fin (mayo 2027). Aunque lo más frecuente sea que las acciones que se planifiquen se inicien y finalicen en el mandato, salvo decisión distinta del equipo directivo, se incluirán en un POG las actuaciones del POG anterior no finalizadas, y podrán incluirse actuaciones que vayan a terminarse en los mandatos sucesivos, en cuyo caso se hará constar tal circunstancia en el campo Observaciones.

Una actuación puede tener **fases** que se desarrollen **simultáneamente** (al mismo tiempo, total o parcialmente) o que se desarrollen **sucesivamente** (la ejecución de una está condicionada a la finalización de la precedente).

En el Anexo 6 se incorporan pautas y criterios a seguir para conseguir la **homogeneización de fases/hitos de actuaciones similares**.

EVALUACIÓN POR INDICADORES -

Se **deberán** evaluar por indicador/es todas aquellas actuaciones para las que los compromisos de gobierno establecen un valor concreto. Además, se **podrán** evaluar por indicadores aquellas actuaciones cuyos resultados sean fácilmente cuantificables.

³ Hasta no se carga la fecha real de finalización de la fase, no se calcula porcentaje de cumplimiento de la actuación.

Podrán establecerse **uno o más** indicadores de evaluación; se aconseja que el número de indicadores utilizados no sea superior a dos.

Deberá establecerse el **peso** de cada uno de ellos. Como las fases/hitos, es la importancia de cada uno de ellos en el cumplimiento global de la actuación. Si se evalúa con un solo indicador, su peso será 100%. Si se evalúa con dos o más indicadores la suma de sus pesos debe ser siempre de 100%.

La evaluación por indicadores realiza el seguimiento del avance de la actuación y calcula su cumplimiento en función de la consecución de la meta que se ha establecido para el/los indicadores/es.

3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

El Plan Estratégico y el Plan Operativo de Gobierno tienen dos objetivos:

- **Facilitar el seguimiento** de los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar y de las actuaciones que hay que desarrollar para dar cumplimiento a los compromisos de gobierno.
- **Evaluar** el avance de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de los compromisos de gobierno contraídos con la ciudadanía.

Se trata de documentos vivos y, por tanto, como consecuencia de situaciones y circunstancias sobrevenidas a las que la actuación del Ayuntamiento de Madrid debe adaptarse, a lo largo del mandato pueden ser objeto de **modificaciones** (cambio o alta de nuevos elementos, cambios de denominación, de unidad responsable, ...) que, como se verá a continuación, quedarán reflejadas en la aplicación institucional que los soporta, en el portal externo que se pone a disposición de la ciudadanía y en el dataset del Plan Operativo de Gobierno que periódicamente se publica en el Portal de Datos Abiertos.

La estructura del Plan Operativo de Gobierno permite dar cumplimiento a los dos anteriores objetivos:

SEGUIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

¿En qué medida la ejecución está desviada respecto a la planificación establecida?

Se expresará el seguimiento de cada actuación, entendida como la **desviación** existente entre la situación real y la planificación realizada por cada responsable, tanto en valor absoluto (número de días desviados) como en valor relativo (desviación).

El seguimiento de las actuaciones permitirá mostrar en los informes de seguimiento la situación real y analizar, por tanto, el riesgo de no cumplir con los compromisos adquiridos.

CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

¿En qué medida se están cumpliendo los compromisos de gobierno y las actuaciones?

Se expresará la situación de ejecución de las actuaciones en función del **cumplimiento** de las fases previstas en su planificación o según el resultado del indicador de evaluación se va acercando a la meta establecida.

Por agregación se dispondrá del grado de cumplimiento de cada compromiso de gobierno.

3.1. APLICACIÓN INFORMÁTICA: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

El Plan Estratégico y el Plan Operativo de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid se soportan por la aplicación institucional de gestión, que permitirá:

- Crear y editar el Plan Estratégico y sus elementos: ejes, objetivos e indicadores estratégicos, e indicadores de acción. También Planes y Estrategias sectoriales con sus correspondientes elementos (líneas de actuación, líneas estratégicas, acciones, indicadores, ...).
- Crear y editar el Plan Operativo de Gobierno y sus elementos: compromiso de gobierno, estrategias/proyectos, actuaciones y proyectos transversales, estableciendo además la planificación para cada una de las actuaciones (por fases o indicadores).
- Cargar y actualizar los valores de los indicadores estratégicos y de acción.
- Grabar la información cualitativa de los compromisos de gobierno.
- Cargar y actualizar los datos reales de seguimiento de las actuaciones, permitiendo, en el caso de la planificación por fases, compararlos con las previsiones iniciales, y en el caso de la planificación por indicadores, con las metas establecidas.
- Consultar información sobre los indicadores estratégicos y de acción, y sobre el cumplimiento de los compromisos de gobierno y la situación de las actuaciones, navegando a través de la aplicación y accediendo a los informes incorporados en ella.

3.2. ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los responsables de los indicadores estratégicos y de acción, de los compromisos de gobierno y de las actuaciones deberán mantener actualizada la información, registrando en la aplicación de gestión:

- Para los indicadores estratégicos y de acción: valores que se vayan obteniendo.
- Para los compromisos de gobierno: información cualitativa sobre el desarrollo del cumplimiento del compromiso de gobierno. La grabación tendrá carácter trimestral y deberá ser cumplimentada por los Directores/as de los Gabinetes de las Áreas de Gobierno⁴. La coordinación de los trabajos de grabación de los compromisos de gobierno se realizará desde Alcaldía, en colaboración con el equipo técnico del proyecto del Plan de Gobierno.
- Para las actuaciones: fechas reales de inicio y finalización de las fases de cada una de las actuaciones, así como, en su caso, los valores que se vayan obteniendo en los indicadores de evaluación y los informativos.

La validez de las consultas e informes obtenidos por la aplicación estará absolutamente condicionada por la **actualización de la información** relativa a la evolución de los indicadores estratégicos y de acción, al cumplimiento de los compromisos de gobierno y a la ejecución de las actuaciones y evolución de sus indicadores de evaluación.

La información incluida podrá **modificarse** a lo largo del mandato, permitiéndose tanto la introducción de nuevos indicadores del Plan Estratégico y actuaciones del Plan Operativo de Gobierno, como la replanificación de las existentes, siguiendo un procedimiento normalizado que se iniciará con la solicitud de modificaciones por parte de los responsables de las actuaciones con el visto bueno de los responsables de las Áreas de Gobierno, y finalizará con la validación de estas modificaciones por parte del titular del Área de Gobierno competente en materia de seguimiento del Plan Operativo de Gobierno.

A partir del alta en la aplicación, las **personas designadas** por los Directores/as de los Gabinetes de las Áreas de Gobierno y por las titulares de las unidades responsables de los indicadores del Plan Estratégico y de las actuaciones del Plan Operativo de Gobierno **actualizan la información** relativa a los indicadores y las actuaciones de las que son responsables de la carga.

De esta forma, y en relación al **Plan Operativo de Gobierno** puede realizarse de forma sencilla y con inmediatez, el seguimiento a lo largo del mandato del **índice de cumplimiento** de los compromisos de gobierno y de sus actuaciones asociadas, según se vayan ejecutando las fases o los hitos previstos en su planificación, o según se vaya aproximando a la meta establecida el valor alcanzado en los indicadores.

Así, el grado de cumplimiento se obtiene de la siguiente forma:

⁴ Por parte de los Directores/as de Gabinetes de las Áreas de Gobierno, sin perjuicio de su responsabilidad de verificar que la información incorporada es correcta, se podrá delegar la grabación física de los datos en la aplicación en una o varias personas pertenecientes al propio Área de Gobierno.

- **Para los compromisos de gobierno:** según el estado de ejecución de la actuación o actuaciones asociadas a su cumplimiento.
- **Para las actuaciones:** para aquellas que se miden por fases según el porcentaje de ejecución de las fases planificadas. Para aquellas que se miden por indicadores de evaluación, de acuerdo con el porcentaje de consecución de la meta prevista.

La labor de **seguimiento continuo** del cumplimiento de los compromisos de gobierno y de las actuaciones permite, en caso de hallar **desviaciones** importantes, una respuesta ágil que posibilite la adopción de las medidas necesarias para la consecución de los logros establecidos. El análisis de las desviaciones es una actividad fundamental del seguimiento y la planificación.

3.3. VISIONES DE LA INFORMACIÓN

La estructura definida para el Plan Estratégico y para el Plan Operativo de Gobierno permite acceder a su información desde distintas visiones, vistas o enfoques:

PLAN ESTRATÉGICO

Visión estratégica	Visión funcional	Visión orgánica
Analiza la información según la Estrategia municipal, sus ejes y objetivos estratégicos	Analiza la información agrupada conforme al contenido de las áreas de acción establecidas	Analiza la información en función de su unidad orgánica responsable

PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

Visión estratégica	Visión funcional	Visión orgánica
Analiza las actuaciones según la Estrategia municipal, sus ejes y objetivos estratégicos, y además según las estrategias/proyectos que las agrupan por responder a un propósito específico y común	Analiza las actuaciones asociadas a cada una de las áreas de acción	Analiza las actuaciones por la unidad orgánica responsable de su realización

Visión de compromiso de gobierno	Visión territorial
Analiza las actuaciones por cada compromiso de gobierno	Analiza las actuaciones que se realizan en cada Distrito, teniendo en cuenta que algunas se territorializan en uno, varios o todos los Distritos, y existiendo además actuaciones generales no territorializadas a las que se asigna ámbito de Ciudad

La estructura definida para los Planes Estratégico y Operativo de Gobierno permite, por tanto, acceder a la misma información sobre la situación real (y compararla con la planificada) ajustándose a las necesidades, perfil o visión de las personas usuarias que entren a analizarlos, navegando por sus diferentes elementos.

3.4. PORTAL DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Junto con el seguimiento interno que pueden realizar todas las unidades orgánicas integrantes de la Administración municipal a través de la aplicación informática, el Ayuntamiento de Madrid ofrece a la ciudadanía información que les permitirá realizar el seguimiento de la estrategia establecida, del cumplimiento de los compromisos de gobierno y del estado de ejecución de las actuaciones asociadas a ellos. La información publicada en este Portal proviene directa y automáticamente de la aplicación de gestión, lo que pone de relieve la importancia antes resaltada de mantener en ella contantemente actualizada la información.

La visualización externa dispondrá de diferentes funcionalidades:

- Visualizar el Mapa Estratégico, con el detalle de sus ejes estratégicos, objetivos estratégicos e indicadores estratégicos. Adicionalmente, se ofrecerá información sobre los indicadores de acción.
- Consultar información sobre el Plan Operativo de Gobierno, con el detalle del número de planes transversales, proyectos/estrategias, compromisos de gobierno y actuaciones.
- Consultar información sobre el índice de cumplimiento del Plan Operativo de Gobierno.
- Consultar información del Plan Operativo de Gobierno por áreas de acción (visión funcional) con el detalle de cumplimiento de los compromisos de gobierno y actuaciones asociadas, las unidades responsables y los indicadores estratégicos, de acción y sectoriales.
- Consultar información del Plan Operativo de Gobierno por unidades orgánicas (visión orgánica), con el detalle de cumplimiento de los compromisos de gobierno y actuaciones asociadas, las unidades responsables y los indicadores estratégicos, de acción y sectoriales.
- Consultar información del Plan Operativo de Gobierno por distribución territorial (visión territorial) con el detalle de cumplimiento de los compromisos de gobierno y actuaciones territorializadas en cada Distrito o, en su caso, por ámbito ciudad, y las unidades responsables.
- Realizar búsquedas por compromisos de gobierno, actuaciones e indicadores (del Plan Estratégico y del Plan Operativo de Gobierno).

3.5. PORTAL DE DATOS ABIERTOS: CATÁLOGO DE DATOS - DATASET DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

Los responsables del Área de Gobierno competente en materia de planificación estratégica y de su operativización establecerán la periodicidad con la que debe publicarse el dataset correspondiente al Plan Operativo de Gobierno.



The screenshot shows the Madrid Open Data Portal interface. At the top, there is a navigation bar with the Madrid logo and the text 'Portal de datos abiertos del Ayuntamiento de Madrid'. A search bar on the right contains the text '¿Qué estás buscando?' and a magnifying glass icon. Below the navigation bar, the main heading is 'Tu ciudad más cerca', followed by a sub-heading: 'Gracias a nuestra plataforma de datos abiertos podrás encontrar todos los datos de Madrid que necesitas para tu proyecto'. A horizontal menu contains six items: 'En portada', 'Acerca de Datos Abiertos', 'Catálogo de datos' (highlighted in orange), 'Colabora', 'Visualiza', and 'Solicitud de reutilización'. Below the menu, there is a breadcrumb trail: 'Catálogo de datos > Conjuntos de datos'. The main section is titled 'Conjuntos de datos' and contains a paragraph: 'Listado con el catálogo completo de conjuntos de datos que el Ayuntamiento de Madrid pone a disposición de la ciudadanía. Este listado puede descargarlo en formato RDF (DCAT) o CSV. De cada dataset se presenta su sector, la fecha en la que se incorporó al catálogo, su periodicidad, el número de descargas totales y los formatos en los que está disponible.' Below this paragraph, it states: 'Se pueden realizar filtros utilizando los elementos que se despliegan en "Filtrar por..." para limitar los resultados a ciertos sectores, formatos y periodicidades, además de ordenar por nombre y fecha de incorporación.'

Pantalla de acceso al Portal de Datos Abiertos del Ayuntamiento de Madrid

Es importante recordar que el Plan Operativo de Gobierno es un documento vivo y, por tanto, a lo largo del mandato puede ser objeto de distintas modificaciones (alta de nuevas actuaciones, cambios de denominación, de unidad responsable, ...) como consecuencia de situaciones y circunstancias sobrevenidas a las que la actuación del Ayuntamiento de Madrid debe adaptarse. A partir de los dataset publicados en el Portal de Datos Abiertos podrán realizarse análisis que permitan verificar las modificaciones que se hayan producido durante el mandato.

3.6. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO Y DEL PLAN OPERATIVO DE GOBIERNO

El seguimiento del Plan Estratégico y del Plan Operativo de Gobierno terminará una vez concluido el mandato. En ese momento se realizará su **evaluación** para comprobar: el valor final alcanzado de los indicadores estratégicos, el índice de cumplimiento global del Plan Operativo de Gobierno, la situación de cumplimiento de los compromisos de gobierno y la situación de ejecución de las actuaciones asociadas a estos.

Con esta evaluación se da cumplimiento a lo establecido en el artículo 9.5 de la *Ordenanza de Transparencia de la Ciudad de Madrid, de 27 de julio de 2016*:

9. Información institucional, organizativa y de planificación.

Asimismo, los sujetos comprendidos en el artículo 2.1 publicarán los planes, programas y mapas, anuales y plurianuales, estratégicos u operativos, en los que se fijen objetivos concretos, las actividades, medios, indicadores y tiempo previsto para su consecución, así como la información derivada de la evaluación del grado de cumplimiento y los resultados que se hayan obtenido. Esta misma información estará disponible con respecto al Plan de Gobierno municipal que se elabore cada mandato.

Toda esta información se obtiene de la aplicación informática de gestión, que la ofrece a través de las distintas visiones disponibles. Igualmente, la ciudadanía podrá, a través del *Portal de Evaluación de la Gestión Municipal* comprobar el balance final de cumplimiento de los Compromisos de Gobierno adquiridos durante el mandato.

Además, el equipo técnico del proyecto, una vez finalizado el mandato, elaborará los documentos **Informe Final del Plan Estratégico** e **Informe Final de Balance del Plan Operativo de Gobierno**.

En el **Informe Final del Plan Estratégico** se recoge el resultado de los indicadores estratégicos y la relación de los indicadores de acción integrantes del Plan Estratégico al finalizar el mandato. De cada indicador estratégico se ofrece una breve descripción, un gráfico de resultados con su evolutivo desde su identificación como tal y, si es pertinente, una observación que aclare algún dato. Los indicadores de acción se recogen agrupados por área y subárea de acción.

En el **Informe Final de Balance del Plan Operativo de Gobierno**, atendiendo a su grado de cumplimiento, los compromisos de gobierno y las actuaciones se clasificarán de la siguiente forma:

Compromisos de Gobierno:



Actuaciones:



El Informe de Balance Final del mandato, además de los datos globales de cumplimiento, también incluirá información por diferentes visiones: áreas de acción, unidad responsable y ámbito territorial y orgánica.

El documento final será publicado en:

- Página web municipal: [Plan Operativo de Gobierno - Ayuntamiento de Madrid](#)
- Página del Observatorio de la Ciudad [Programa de Gobierno 2023 - 2027 - Ayuntamiento de Madrid](#)
- Portal de Transparencia

-.-

ANEXOS

Anexo 1 - Ficha de indicador del Plan Estratégico

FICHA DE INDICADOR DEL PLAN ESTRATÉGICO

Indicadores del Plan Estratégico:

- **Indicador Estratégico:** asociado a un objetivo estratégico del mandato para su seguimiento y evaluación. En la aplicación de gestión se le asigna eje y objetivo estratégico, y área de acción.
- **Indicador de Acción:** ofrece información y permite evaluar el desarrollo de los principales programas y servicios municipales de una determinada área de acción municipal. En la aplicación de gestión se le asigna área y subárea de acción.

DATOS GENERALES	
Denominación del indicador	Nombre elegido para identificar el indicador; debe ser breve, claro e inequívoco, sin ambigüedad, identificando qué mide. No debe incluir la unidad de medida (ejem. Número de ...).
Descripción del indicador	Texto descriptivo que permite comprender qué se pretende medir con el indicador. Si es necesario, se explican también los conceptos técnicos utilizados en la denominación. En la descripción del indicador lo ideal es que se recoja de manera resumida: QUÉ está midiendo. CÓMO lo mide, haciendo referencia al tipo de medida o cálculo necesario para obtenerlo. PARA QUÉ se mide, expresando la finalidad del indicador, es decir, para qué realizamos esa medición, qué es lo que nos está "indicando".
Observaciones	Informaciones que pueden ser relevantes para una mejor comprensión del indicador, de su ejecución y de su seguimiento.
Responsable del indicador	Órgano directivo del Ayuntamiento de Madrid que tiene bajo su responsabilidad las competencias municipales relacionadas con el indicador. El responsable de un indicador siempre será una Dirección General u órgano de rango asimilado (Gerencia de OOAA, Coordinación de Distrito,...).
Responsable de los datos	Cargo municipal a nivel técnico que tiene bajo su responsabilidad definir los campos de la ficha del indicador e informar los datos con la periodicidad que se establezca. Es necesario incluir el cargo, nombre y apellidos.
Ámbito territorial	Distrito o distritos en los que se territorializa la realidad medida. Es el elemento necesario para la territorialización de los indicadores, pudiendo asociarse a uno, varios o todos los Distritos, o determinarse indicadores generales no territorializados a los que se asigna el ámbito de Ciudad.
Fuente de los datos	Origen del que se extrae la información con la que se construye el indicador: base de datos, registro, archivo o institución de la que se obtienen los datos.
Tipo y unidad de medida	Tipo de medida que hace referencia al tipo de cálculo que es necesario realizar para obtener el resultado que presenta el indicador. La unidad de medida es la unidad en la que está expresado el indicador, en referencia a un patrón de medida si existe. Si es una: - Cantidad total o agregado: se expresaría como "Número total de..." (prestaciones, usuarios, centros, ...). - Cantidad media: se expresaría como "Media de..." (prestaciones, usuarios, centros, horas, ...). - Proporción: se expresaría como "Porcentaje de..." (respuestas positivas, objetivos cumplidos, ...). - Ratio: se expresaría como "Ratio de..."(agentes por centro, metros cuadrados por habitante, horas por trabajador, ...). - Tasa: si se trata de una tasa relativa se expresaría como "Porcentaje de..." (crecimiento, paro, activos, ...).
Formato valor horario	Tiempo medido por el indicador expresado en cifras: -> hh:mm:ss (valor horario) / mm:ss (valor horario corto).

Fórmula de cálculo	<p>Fórmula matemática que permite obtener el resultado recogido en el indicador. Dependiendo del tipo de medida, la fórmula de cálculo puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad total: suma de... o $A+B+... N$ - Cantidad media: suma de $(A+B+...N) / N$ <i>Ejemplo: (Tiempo de atención en suceso A + Tiempo de atención en suceso B +...Tiempo de atención en suceso N) / N.º total de sucesos</i> - Proporción, ratio, tasa: cociente entre dos cantidades. <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje: relación entre dos cantidades, estando la cantidad a incluida en la cantidad A. <i>Ejemplo: Cantidad a / Cantidad A * 100 → (N.º total de sugerencias tramitadas / N.º total de servicios prestados) * 100</i> - Ratio: relación entre dos variables cuando la cantidad A no está incluida en la cantidad B. <i>Ejemplo: Cantidad A / Cantidad B → N.º total de agentes tutores / N.º total de centros escolares</i> - Tasa: ejemplo: $(Cantidad A / Cantidad B) * 100 → Tasa de desempleo: (N.º desempleados / Población activa) * 100$. - Saldo: diferencia entre dos cantidades. <i>Ej. Nuevas plazas de escuelas infantiles: Plazas Año x - Plazas Año x.1</i> 		
Temporada	Se marca para señalar que el periodo de medición transcurre entre dos años consecutivos, no coincide con el año natural (temporada deportiva, curso académico, ...).		
Periodicidad de la carga	Intervalo de tiempo con el que se va a registrar el dato recogido en el indicador. Son valores excluyentes, solo puede seleccionarse uno: diario, semanal, mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral, semestral, anual, bienal, trienal, cuatrienal, irregular.		
Mostrar datos periódicos	Se marca para poder mostrar también los datos periódicos cuya periodicidad de la carga es inferior a la anual.		
Tendencia	<p>Interpretación que debe darse a la serie temporal de valores del indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencia positiva: los aumentos en los valores del indicador serán interpretados como evolución favorable. - Tendencia negativa: los aumentos en los valores del indicador serán interpretados como evolución desfavorable. - Tendencia estable: el mantenimiento de los valores del indicador será interpretado como evolución favorable. 		
Datos desagregados: series	<p>Permite establecer series para un indicador, es decir, desagregar el valor total del indicador en distintas dimensiones (ejemplo: en distritos, entre mujeres y hombres, en distintos grupos de edades, en distintos tipos de centros, ...). Pueden ser una o más. En el caso de sexo, distritos y áreas de acción los elementos de la serie son evidentes; en los demás casos, debe indicarse el nombre de la serie y los elementos que la componen. <i>Ejemplos: Grupos de edad -> Infantil / Juvenil / Adultos / Mayores</i> <i>Nivel de estudios -> No tiene estudios / Estudios primarios / Estudios secundarios / Universitarios sin finalizar o Formación Profesional / Estudios universitarios o de postgrado</i></p> <p>A la hora de cargar los datos será necesario mantener la coherencia entre las series y el total. Así, por ejemplo, si el indicador recoge el número de personas atendidas por cada distrito, el valor total debe ser la suma de los valores de los 21 distritos.</p>		
Datos de comparación	Permite comparar el indicador con los de otros (ejemplos, otra ciudad, otra Administración, otro sector, ...). Es necesario especificar los elementos de comparación para incorporarlos a la parrilla de carga.		
Gráfico	Tipo de representación gráfica con la que se visualizarán los valores del indicador. Inicialmente se visualizarán en un gráfico de barras. Con posterioridad, la unidad responsable podrá elegir otros gráficos.		
Plan, eje y objetivo estratégico asociados Área y subárea de acción asociadas	Indicador Estratégico: plan, eje y objetivo estratégico, y área de acción al que se asociado el indicador.		
	Indicador de Acción: área y subárea de acción a las que se asociado el indicador.		
Línea base	Valor base del que se parte y con el que se podrá comparar lo logrado durante el periodo planificado.		
Valor para el cálculo del grado de consecución de la meta	Indica qué valor se toma como referencia para calcular el grado de consecución de la meta		
	<input type="checkbox"/> Valor medio	<input type="checkbox"/> Último valor cargado	<input type="checkbox"/> Mayor valor cargado
Información adicional del indicador	Otra información que complementa la ya ofrecida sobre el indicador así, por ejemplo, enlaces a páginas que contengan información considerada de interés.		

Anexo 2 – Ficha de actuación del Plan Operativo de Gobierno

FICHA DE ACTUACIÓN DEL POG

DATOS GENERALES	
Denominación de la actuación	Nombre de la actuación, intentando que refleje lo más claramente posible el compromiso de gobierno al que se encuentra vinculado.
Descripción de la actuación	Breve información de la actuación haciendo referencia a quién va dirigida, qué resultados se esperan alcanzar con ella y sus principales características.
Observaciones	Informaciones que pueden ser relevantes para una mejor comprensión de la actuación, de su ejecución y de su seguimiento.
Compromiso de gobierno al que se vincula	Compromiso de gobierno contenido en el programa electoral al que se asocia la actuación: número y denominación completa. Si no estuviera prevista en este documento, se señalará de quién proviene la propuesta.
Proyecto/Estrategia	Estrategia/proyecto a la que se vincula la actuación.
Plan Transversal	Plan/es Transversal/es a los que se asocia la actuación, en su caso. Se parte de la relación de Planes Transversales del mandato anterior, que se actualizará, si fuera necesario, una vez identificadas las actuaciones del POG.
Unidad responsable	Unidad municipal responsable de la ejecución de la actuación. Con independencia de que para el desarrollo de una actuación se necesite el concurso de varios órganos directivos, cada actuación tendrá una única "unidad responsable" que se encargará de su planificación, seguimiento y evaluación. Con carácter general el responsable de la actuación será la persona titular de la Dirección General u órgano directivo asimilado, correspondiendo a los Coordinadores de los Distritos la responsabilidad de las actuaciones desarrolladas por los órganos territoriales.
Ámbito territorial	Ámbito territorial al que afecta la realización de la actuación: toda la ciudad, uno o varios distritos (identificarlos) o uno o varios barrios, en caso de que no sea todo el ámbito territorial del distrito (identificarlos).
Actuación condicionada a decisiones de otras Administraciones Públicas	Se marcará esta opción cuando el desarrollo de la actuación requiera el concurso de otras Administraciones Públicas, o esté supeditada su ejecución a decisiones que competen a otras autoridades ajenas al Ayuntamiento de Madrid. Se marcará/n la/s casilla/s correspondiente/s a la administración pública a cuya actuación esté condicionada.
Enlaces de la actuación	Enlaces a páginas que contengan información considerada de interés relacionada con la actuación.

DATOS DE PLANIFICACIÓN y EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN

<p>La información contenida en este apartado es esencial para el seguimiento y evaluación de la actuación, por lo tanto, deberá definirse con el mayor nivel de detalle y precisión que sea posible. El responsable de la actuación deberá decidir sobre la forma en que se va a evaluar su cumplimiento, existiendo dos posibilidades excluyentes: la evaluación por cumplimiento de fases o hitos y la evaluación por resultados de indicadores.</p> <p>La planificación de las actuaciones y de sus fases e hitos, o de los indicadores podrá replanificarse. No obstante, las replanificaciones propuestas deberán ser validadas por la persona titular de la Coordinación General responsable del POG.</p> <p>Para el seguimiento del POG es necesario que su responsable mantenga la información actualizada en la aplicación de gestión, registrando, en el momento en que se produzcan, las fechas de inicio y de finalización real de las fases e hitos y los valores de los indicadores.</p>

POR FASES O HITOS

La evaluación por **fases o hitos** realiza el seguimiento del avance de la actuación y calcula su cumplimiento en función de la ejecución íntegra de las fases o hitos planificados. Frente al periodo de tiempo que constituye una **fase** y que exige la planificación de su fecha de inicio y su fecha de fin planificada, un **hito** es un hecho o acontecimiento puntual que tiene una fecha concreta de realización, siendo, por tanto, la misma su fecha de inicio y su fecha de fin.

Se planificarán fases/hitos **desde** la fecha de inicio del mandato (junio 2023) **hasta** su fecha de fin (mayo 2027). Aunque lo más frecuente sea que las acciones planificadas se inicien y finalicen en el mandato, salvo decisión distinta del equipo directivo, se incluirán en un POG las actuaciones del POG anterior no finalizadas, y podrán incluirse actuaciones que vayan a terminarse en los mandatos sucesivos, en cuyo caso se hará constar tal circunstancia en el campo Observaciones.

Una actuación puede tener **fases** que se desarrollen **simultáneamente** (al mismo tiempo, total o parcialmente) o que se desarrollen **sucesivamente** (la ejecución de una está condicionada a la finalización de la precedente).

En el Anexo 6 se incorporan unas pautas y criterios a seguir para conseguir la homogeneización de fases/hitos de actuaciones similares.

Excepcionalmente, en los casos en los que no sea posible precisar las fechas de inicio y fin planificadas, la actuación quedará **"pendiente de planificar"**. En el momento en que se disponga de la planificación, deberá comunicarse al equipo técnico del proyecto para su incorporación en la aplicación informática de gestión del POG.

Fases / hitos de la actuación	Peso (%)	Fechas planificadas (dd/mm/aaaa)		Fechas reales (dd/mm/aaaa)		Responsable
		Inicio	Fin	Inicio	Fin	
Para llevar a cabo el adecuado seguimiento de la actuación, se considera conveniente que el número de fases / hitos sea como mínimo de 3 y que las fases no tengan una duración superior a 12 meses, pues, en caso contrario, se limitaría excesivamente la información disponible para comprobar el avance de la actuación.	<p>Importancia de cada una de las fases/ hitos en el cumplimiento global de la actuación.</p> <p>La suma de todos los pesos debe ser 100%.</p>					Cada fase/hito tendrá un responsable, que podrá coincidir con el responsable de la actuación o podrá ser (no en todas) diferente.

POR INDICADOR/ES DE EVALUACIÓN

Se **deberán** evaluar por indicador/es todas aquellas actuaciones para las que los compromisos de gobierno establecen una meta concreta. Además, se **podrán** evaluar por indicadores aquellas actuaciones cuyos resultados sean fácilmente cuantificables.

Podrán establecerse **uno o más indicadores de evaluación**; se aconseja que el número de indicadores utilizados no sea superior a dos.

Deberá establecerse el **peso** de cada uno de ellos. Como las fases/hitos, es la importancia de cada uno de ellos en el cumplimiento global de la actuación. Si se evalúa con un solo indicador, su peso será 100%. Si se evalúa con dos o más indicadores la suma de sus pesos debe ser siempre de 100%.

La evaluación por indicadores realiza el seguimiento del avance de la actuación y calcula su cumplimiento en función de la consecución de la meta que se ha establecido para el/los indicadores/es.

Para cada uno de los indicadores que se propongan se debe cumplimentar la **Ficha Técnica del Indicador** con objeto de caracterizarlos adecuadamente (Anexo 3). En esta ficha de la actuación del POG solo se indicará la denominación del indicador de evaluación y su peso (porcentaje) asociado.

Denominación del indicador de evaluación	
... ..	

INDICADORES INFORMATIVOS

No es obligatorio el establecimiento de indicadores informativos, pero en ocasiones, es conveniente su incorporación para ofrecer información complementaria sobre la actuación que se desarrolla y mayor detalle en la planificación por fases/hitos o por indicadores de evaluación.

Los indicadores informativos son complementarios tanto con actuaciones que se planifican por fases como con actuaciones que se planifican con indicadores de evaluación.

Para cada uno de los indicadores que se propongan se debe cumplimentar la **Ficha Técnica del Indicador** con objeto de caracterizarlos adecuadamente (Anexo 4). En esta ficha de la actuación del POG solo se indicará la denominación del indicador informativo.

Denominación del indicador informativo	
.....	

Anexo 3 – Ficha de indicador de evaluación del POG

FICHA DE INDICADOR DE EVALUACIÓN DEL POG	
DATOS GENERALES	
Denominación del indicador	Nombre elegido para identificar el indicador; debe ser breve, claro e inequívoco, sin ambigüedad, identificando qué mide. No debe incluir la unidad de medida (ejem. Número de ...).
Descripción del indicador	Texto descriptivo que permite comprender qué se pretende medir con el indicador. Si es necesario, se explican también los conceptos técnicos utilizados en la denominación. En la descripción del indicador lo ideal es que se recoja de manera resumida: QUÉ está midiendo. CÓMO lo mide, haciendo referencia al tipo de medida o cálculo necesario para obtenerlo. PARA QUÉ se mide, expresando la finalidad del indicador, es decir, para qué realizamos esa medición, qué es lo que nos está “indicando”.
Observaciones	Informaciones que pueden ser relevantes para una mejor comprensión del indicador, de su ejecución y de su seguimiento.
Responsable del indicador	Órgano directivo del Ayuntamiento de Madrid que tiene bajo su responsabilidad las competencias municipales relacionadas con el indicador. El responsable de un indicador siempre será una Dirección General u órgano de rango similar (Gerencia de OOAA, Coordinación de Distrito,...).
Responsable de los datos	Cargo municipal a nivel técnico que tiene bajo su responsabilidad definir los campos de la ficha del indicador e informar los datos con la periodicidad que se establezca. Es necesario incluir el cargo, nombre y apellidos.
Ámbito territorial	Distrito o distritos en los que se territorializa la realidad medida. Es el elemento necesario para la territorialización de los indicadores, pudiendo asociarse a uno, varios o todos los Distritos, o determinarse indicadores generales no territorializados a los que se asigna el ámbito de Ciudad.
Fuente de los datos	Origen del que se extrae la información con la que se construye el indicador: base de datos, registro o archivo del que se toman los datos.
Tipo y unidad de medida	Tipo de medida que hace referencia al tipo de cálculo que es necesario realizar para obtener el resultado que presenta el indicador. La unidad de medida es la unidad en la que está expresado el indicador, en referencia a un patrón de medida si existe. Si es una: - Cantidad total o agregado: se expresaría como “Número total de...” (prestaciones, usuarios, centros, ...). - Cantidad media: se expresaría como “Media de...” (prestaciones, usuarios, centros, horas, ...). - Proporción: se expresaría como “Porcentaje de...” (respuestas positivas, objetivos cumplidos, ...). - Ratio: se expresaría como “Ratio de...”(agentes por centro, metros cuadrados por habitante, horas por trabajador, ...). - Tasa: si se trata de una tasa relativa se expresaría como “Porcentaje de...” (crecimiento, paro, activos, ...).
Formato valor horario	Tiempo medido por el indicador expresado en cifras: -> hh:mm:ss (valor horario) / mm:ss (valor horario corto).

Fórmula de cálculo	<p>Fórmula matemática que permite obtener el resultado recogido en el indicador. Dependiendo del tipo de medida, la fórmula de cálculo puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad total: suma de... o $A+B+... N$ - Cantidad media: suma de $(A+B+...N) / N$ <i>Ejemplo: (Tiempo de atención en suceso A + Tiempo de atención en suceso B + ...Tiempo de atención en suceso N) / N.º total de sucesos</i> - Proporción, ratio, tasa: cociente entre dos cantidades. <i>Porcentaje: relación entre dos cantidades, estando la cantidad a incluida en la cantidad A. Ejemplo: Cantidad a / Cantidad A * 100 → (N.º total de sugerencias tramitadas / N.º total de servicios prestados) * 100</i> <i>Ratio: relación entre dos variables cuando la cantidad A no está incluida en la cantidad B. Ejemplo: Cantidad A / Cantidad B → N.º total de agentes tutores / N.º total de centros escolares</i> <i>Tasa: ejemplo: (Cantidad A / Cantidad B) * 100 → Tasa de desempleo: (N.º desempleados / Población activa) * 100.</i> - Saldo: diferencia entre dos cantidades. <i>Ejemplo: Nuevas plazas de escuelas infantiles: Plazas Año x - Plazas Año x-1</i>
Temporada	Se marca para señalar que el periodo de medición transcurre entre dos años consecutivos, no coincide con el año natural (temporada deportiva, curso académico, ...).
Periodicidad de la carga	Intervalo de tiempo con el que se va a registrar el dato recogido en el indicador. Son valores excluyentes, solo puede seleccionarse uno: diario, semanal, mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral, semestral, anual, bienal, trienal, cuatrienal, irregular.
Mostrar datos periódicos	Se marca para poder mostrar también los datos periódicos cuya periodicidad de la carga es inferior a anual.
Tendencia	<p>Interpretación que debe darse a la serie temporal de valores del indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencia positiva: los aumentos en los valores del indicador serán interpretados como evolución favorable. - Tendencia negativa: los aumentos en los valores del indicador serán interpretados como evolución desfavorable. - Tendencia estable: el mantenimiento de los valores del indicador será interpretado como evolución favorable. <p>Son valores excluyentes, solo puede seleccionarse uno: positiva, estable, negativa</p>
Datos desagregados	<p>Permite establecer series para un indicador, es decir, desagregar el valor total del indicador en distintas dimensiones (ejemplo: en distritos, entre mujeres y hombres, en distintos grupos de edades, en distintos tipos de centros, ...). Pueden ser una o más. En el caso de sexo, distritos y áreas de acción los elementos de la serie son evidentes; en los demás casos, debe indicarse el nombre de la serie y los elementos que la componen. <i>Ejemplos: Grupos de edad -> Infantil / Juvenil / Adultos / Mayores</i> <i>Nivel de estudios -> No tiene estudios / Estudios primarios / Estudios secundarios / Universitarios sin finalizar o Formación Profesional / Estudios universitarios o de postgrado</i></p> <p>A la hora de cargar los datos será necesario mantener la coherencia entre las series y el total. Así, por ejemplo, si el indicador recoge el número de personas atendidas por cada distrito, el valor total debe ser la suma de los valores de los 21 distritos.</p>
Datos de comparación	Permite comparar el indicador con los de otros. (ejemplos, otra ciudad, otra Administración, otro sector, ...). Es necesario especificar los elementos de comparación para incorporarlos a la parrilla de cargas.
Gráfico	Inicialmente se visualizarán los datos en un gráfico de barras. Con posterioridad, la unidad responsable podrá elegir otros gráficos.
Línea base	Valor base del que se parte y con el que se podrá comparar lo logrado durante el periodo planificado.
Actuación evaluada	Actuación del POG evaluada con el indicador
Peso (%)	Importancia de cada indicador en el cumplimiento global de la actuación. Si se evalúa con un solo indicador, su peso será 100%. Si se evalúa con dos o más indicadores la suma de sus pesos debe ser siempre de 100%.

Meta	Valor que se pretende alcanzar en la fecha planificada. Si se trata de un indicador derivado expresamente del programa electoral, la meta será la establecida en él. Si no es así, se recogerá la meta de gestión que se pretende alcanzar planificada.		
Cálculo del grado de cumplimiento	Indica qué valor se toma como referencia para calcular el grado de cumplimiento.		
	<input type="checkbox"/> Valor medio	<input type="checkbox"/> Último valor cargado	<input type="checkbox"/> Mayor valor cargado
Información adicional del indicador	Otra información que complementa la ya ofrecida sobre el indicador así, por ejemplo, enlaces a páginas que contengan información considerada de interés.		

Anexo 4 – Ficha de indicador informativo del POG

FICHA DE INDICADOR INFORMATIVO DEL POG	
DATOS GENERALES	
Denominación del indicador	Nombre elegido para identificar el indicador; debe ser breve, claro e inequívoco, sin ambigüedad, identificando qué mide. No debe incluir la unidad de medida (ejem. Número de ...).
Descripción del indicador	Texto descriptivo que permite comprender qué se pretende medir con el indicador. Si es necesario, se explican también los conceptos técnicos utilizados en la denominación. En la descripción del indicador lo ideal es que se recoja de manera resumida: QUÉ está midiendo. CÓMO lo mide, haciendo referencia al tipo de medida o cálculo necesario para obtenerlo. PARA QUÉ se mide, expresando la finalidad del indicador, es decir, para qué realizamos esa medición, qué es lo que nos está “indicando”.
Observaciones	Informaciones que pueden ser relevantes para una mejor comprensión del indicador, de su ejecución y de su seguimiento.
Responsable del indicador	Órgano directivo del Ayuntamiento de Madrid que tiene bajo su responsabilidad las competencias municipales relacionadas con el indicador. El responsable de un indicador siempre será una Dirección General u órgano de rango similar (Gerencia de OOAA, Coordinación de Distrito,...).
Responsable de los datos	Cargo municipal a nivel técnico que tiene bajo su responsabilidad definir los campos de la ficha del indicador e informar los datos con la periodicidad que se establezca. Es necesario incluir el cargo, nombre y apellidos.
Ámbito territorial	Distrito o distritos en los que se territorializa la realidad medida. Es el elemento necesario para la territorialización de los indicadores, pudiendo asociarse a uno, varios o todos los Distritos, o determinarse indicadores generales no territorializados a los que se asigna el ámbito de Ciudad.
Fuente de los datos	Origen del que se extrae la información con la que se construye el indicador: base de datos, registro o archivo del que se toman los datos.
Tipo y unidad de medida	Tipo de medida que hace referencia al tipo de cálculo que es necesario realizar para obtener el resultado que presenta el indicador. La unidad de medida es la unidad en la que está expresado el indicador, en referencia a un patrón de medida si existe. Si es una: - Cantidad total o agregado: se expresaría como “Número total de...” (prestaciones, usuarios, centros, ...). - Cantidad media: se expresaría como “Media de...” (prestaciones, usuarios, centros, horas, ...). - Proporción: se expresaría como “Porcentaje de...” (respuestas positivas, objetivos cumplidos, ...). - Ratio: se expresaría como “Ratio de...”(agentes por centro, metros cuadrados por habitante, horas por trabajador, ...). - Tasa: si se trata de una tasa relativa se expresaría como “Porcentaje de...” (crecimiento, paro, activos, ...).
Formato valor horario	Tiempo medido por el indicador expresado en cifras: -> hh:mm:ss (valor horario) / mm:ss (valor horario corto).
Fórmula de cálculo	Fórmula matemática que permite obtener el resultado recogido en el indicador. Dependiendo del tipo de medida, la fórmula de cálculo puede ser: - Cantidad total: suma de.... o A+B+... N - Cantidad media: suma de (A+B+...N) / N <i>Ejemplo: (Tiempo de atención en suceso A + Tiempo de atención en suceso B +...Tiempo de atención en suceso N) / N.º total de sucesos</i> - Proporción, ratio, tasa: cociente entre dos cantidades. <i>Porcentaje: relación entre dos cantidades, estando la cantidad a incluida en la cantidad A. Ejemplo: Cantidad a / Cantidad A * 100 → (N.º total de sugerencias tramitadas / N.º total de servicios prestados) * 100</i> <i>Ratio: relación entre dos variables cuando la cantidad A no está incluida en la cantidad B. Ejemplo: Cantidad A / Cantidad B → N.º total de agentes tutores / N.º total de centros escolares</i> <i>Tasa: ejemplo: (Cantidad A / Cantidad B) * 100 → Tasa de desempleo: (N.º desempleados / Población activa) * 100.</i> - Saldo: diferencia entre dos cantidades.

Temporada	Se marca para señalar que el periodo de medición transcurre entre dos años consecutivos, no coincide con el año natural (temporada deportiva, curso académico, ...).
Periodicidad de la carga	Intervalo de tiempo con el que se va a registrar el dato recogido en el indicador. Son valores excluyentes, solo puede seleccionarse uno: diario, semanal, mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral, semestral, anual, bienal, trienal, cuatrienal, irregular.
Mostrar datos periódicos	Se marca para poder mostrar también los datos periódicos cuya periodicidad de la carga es inferior a anual.
Tendencia	Interpretación que debe darse a la serie temporal de valores del indicador: - Tendencia positiva: los aumentos en los valores del indicador serán interpretados como evolución favorable.- -- Tendencia negativa: los aumentos en los valores del indicador serán interpretados como evolución desfavorable. - Tendencia estable: el mantenimiento de los valores del indicador será interpretado como evolución favorable. Son valores excluyentes, solo puede seleccionarse uno: positiva, estable, negativa
Datos desagregados	Permite establecer series para un indicador, es decir, desagregar el valor total del indicador en distintas dimensiones (ejemplo: en distritos, entre mujeres y hombres, en distintos grupos de edades, en distintos tipos de centros, ...). Pueden ser una o más. En el caso de sexo, distritos y áreas de acción los elementos de la serie son evidentes; en los demás casos, debe indicarse el nombre de la serie y los elementos que la componen. <i>Ejemplos: Grupos de edad -> Infantil / Juvenil / Adultos / Mayores</i> <i>Nivel de estudios -> No tiene estudios / Estudios primarios / Estudios secundarios / Universitarios sin finalizar o Formación Profesional / Estudios universitarios o de postgrado</i> A la hora de cargar los datos será necesario mantener la coherencia entre las series y el total. Así, por ejemplo, si el indicador recoge el número de personas atendidas por cada distrito, el valor total debe ser la suma de los valores de los 21 distritos.
Datos de comparación	Permite comparar el indicador con los de otros. (ejemplos, otra ciudad, otra Administración, otro sector, ...). Es necesario especificar los elementos de comparación para incorporarlos a la parrilla de cargas.
Gráfico	Inicialmente se visualizarán los datos en un gráfico de barras. Con posterioridad, la unidad responsable podrá elegir otros gráficos.
Línea base	Valor base del que se parte y con el que se podrá comparar lo logrado durante el periodo planificado.

Anexo 5 – Áreas y subáreas de acción del mandato 2023-2027

El Plan Estratégico y el Plan Operativo de Gobierno se estructuran en torno 15 áreas de acción que constituyen el ámbito de actuación de las políticas municipales. Las áreas de acción no corresponden unívocamente con las Áreas de Gobierno ya que éstas forman parte de la estructura orgánica pudiendo ser modificadas a lo largo del mandato.

Las áreas de acción tienen un carácter más permanente, obedeciendo a criterios más funcionales que orgánicos.

Al objeto de facilitar la identificación de materias concretas dentro de las áreas de acción, se subdividen en subáreas.

ÁREA: 01. Cohesión Social y Servicios Sociales		ÁREA: 02. Cultura
01. Servicios sociales 02. Mayores y dependientes 03. Discapacidad 04. Familia e infancia 05. Educación y juventud 06. Inclusión social	07. Sinhogarismo 08. Igualdad y diversidad 09. Violencia de género 10. Voluntariado 11. Vivienda social 12. Emergencia social	01. Actividades e infraestructuras culturales 02. Bibliotecas 03. Museos 04. Archivos 05. Teatros 06. Patrimonio cultural
ÁREA: 03. Deporte		ÁREA: 04. Desarrollo Económico y Tecnológico
01. Infraestructuras deportivas 02. Clases y escuelas deportivas 03. Promoción y competición deportiva 04. Servicios deportivos sanitarios		01. Desarrollo económico 02. Comercio y consumo 03. Innovación y emprendimiento 04. Inicio de actividad económica 05. Promoción de Madrid
ÁREA: 05. Empleo		ÁREA: 06. Espacios Públicos Abiertos
01. Datos de empleo 02. Políticas de empleo		01. Vías y espacios públicos 02. Equipamientos urbanos 03. Alumbrado
ÁREA: 07. Medio Ambiente		ÁREA: 08. Movilidad y Transporte
01. Zonas verdes y árboles 02. Limpieza 03. Residuos 04. Calidad del aire 05. Agua	06. Control del ruido 07. Energía 08. Educación y sensibilización ambiental	01. Movilidad 02. Aparcamiento 03. Transporte
ÁREA: 09. Relación con la Ciudadanía		ÁREA: 10. Salud



<ul style="list-style-type: none"> 01. Atención a la ciudadanía 02. Transparencia 03. Participación 04. Sugerencias y reclamaciones 05. Transformación digital 	<ul style="list-style-type: none"> 01. Esperanza de vida en Madrid 02. Prevención y promoción de la salud 03.1. Salud pública / Salud ambiental 03.2. Salud pública / Alimentos y aguas 	<ul style="list-style-type: none"> 03.3. Salud pública / Bienestar animal 03.4. Salud pública / Servicios funerarios 03.5. Salud pública / Valoración 04. Adicciones 05. Salud laboral
ÁREA: 11. Seguridad y Emergencias	ÁREA: 12. Turismo	
<ul style="list-style-type: none"> 01. Policía Municipal: convivencia y seguridad 02. SAMUR-Protección Civil 03. Bomberos 04. Seguridad y Emergencias 	<ul style="list-style-type: none"> 01. Datos turísticos 02. Servicios turísticos 	
ÁREA: 13. Urbanismo	ÁREA: 14. Vivienda	
<ul style="list-style-type: none"> 01. Planeamiento urbanístico 02. Gestión urbanística 03. Proyectos singulares 04. Regeneración y renovación urbana 	<ul style="list-style-type: none"> 01. Datos de vivienda 02. Políticas de vivienda 	
ÁREA: 15. Administración de la Ciudad		
<ul style="list-style-type: none"> 01. Valores institucionales 02. Relaciones internas y externas 03. Mejora de la gestión 04. Administración digital 05. Gestión de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> 06. Gestión económica-financiera 07. Gestión del patrimonio 08. Padrón y Estadística 09. Accesibilidad 10. Objetivos de Desarrollo Sostenible 	

Anexo 6 - Pautas para la homogeneización de fases/hitos de actuaciones similares

Aprobación de reglamentos, ordenanzas, decretos, etc.

Redacción inicial del borrador	30%
Consulta Pública	20%
Redacción del proyecto	30%
Aprobación de	20%

Aprobación de planes, estrategias, proyectos, ...

Diagnóstico interno y externo para la definición del plan, estrategia, proyecto	30%
Redacción del plan, estrategia, proyecto,	50%
Aprobación/Presentación del plan, estrategia, proyecto,	20%

Construcción de instalaciones y equipamientos:

Actuaciones preparatorias: estudio viabilidad y anteproyecto de construcción // Redacción y tramitación del proyecto	20%
Tramitación y adjudicación del contrato	20%
Ejecución de la obra	50%
Recepción y apertura	10%

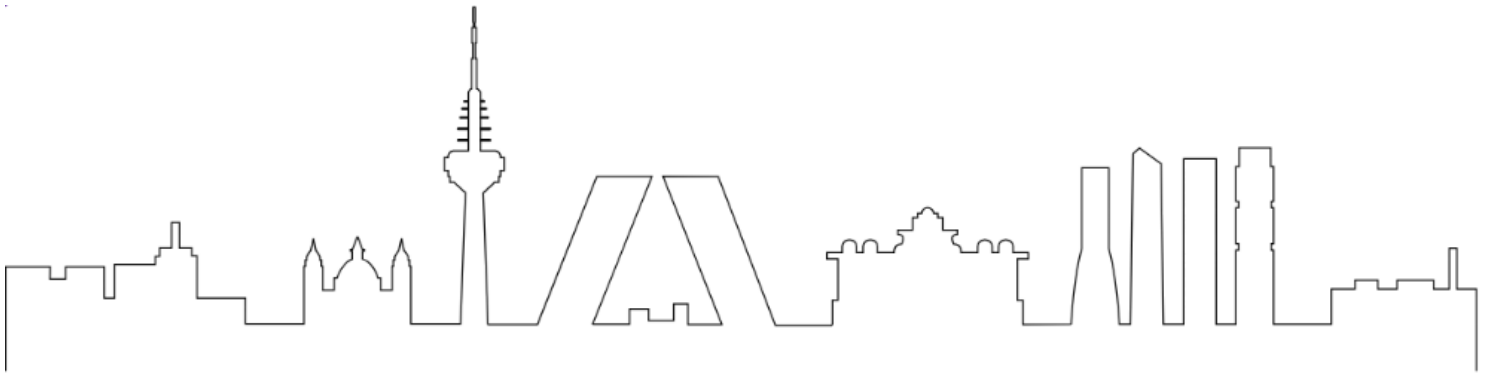
Desarrollo de una aplicación móvil (app) para...

Análisis de requerimientos	40%
Desarrollo	40%
Presentación y puesta en marcha	20%
Formación (ajustar porcentajes anteriores si se quiere incluir esta fase)	xx%
Piloto (ajustar porcentajes si se quiere incluir esta fase)	xx%

Actuaciones que se desarrollan a lo largo de todo el mandato

(Ejemplo: Obras de mantenimiento y mejora de los edificios municipales)

Obras de mantenimiento y mejora realizadas en 2023	25%
Obras de mantenimiento y mejora realizadas en 2024	25%
Obras de mantenimiento y mejora realizadas en 2025	25%
Obras de mantenimiento y mejora realizadas en 2026	25%



Área de Gobierno de Vicealcaldía, Portavoz, Seguridad y Emergencias
Coordinación General de Vicealcaldía
Dirección General de Transparencia y Calidad

