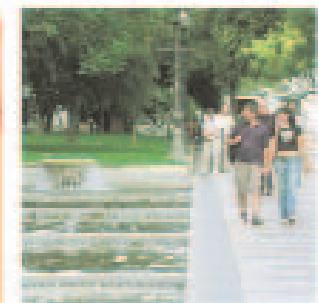
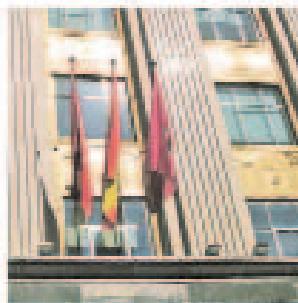
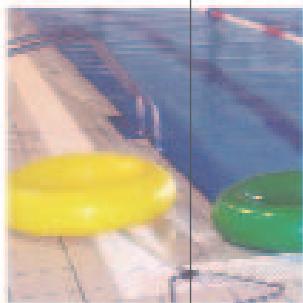
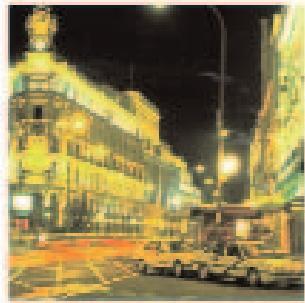


# Guía Metodológica para el Establecimiento de Objetivos, Actividades e Indicadores de los Programas Presupuestarios del Ayuntamiento de Madrid



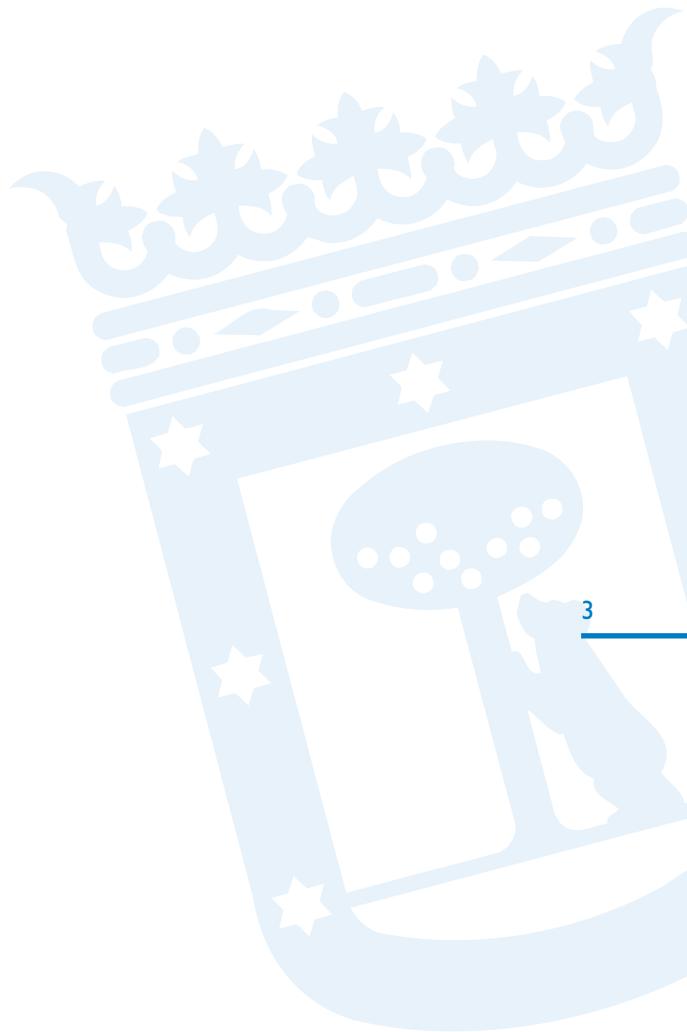
© 2006 Ayuntamiento de Madrid  
Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano  
Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública  
Ayuntamiento de Madrid.  
Reservados todos los derechos.

Depósito legal: M-40811-2006

Impreso en papel ecológico

Diseño y maquetación: dpi comunicación

# Guía Metodológica para el Establecimiento de Objetivos, Actividades e Indicadores de los Programas Presupuestarios del Ayuntamiento de Madrid





## Introducción

8

### I. Sentido y finalidad de la Guía Metodológica

11

### II. Metodología para la formulación de objetivos, actividades e indicadores 15

Fase I: Identificación de los elementos básicos del programa	16
Fase II: Determinación de las líneas globales de actuación	17
Fase III: Formulación de objetivos	20
Fase IV: Definición de actividades	23
Fase V: Identificación de indicadores	24
Fase VI: Establecimiento de previsiones	28

### III. ANEXOS

33

A. Catálogo de Indicadores	34
B. Tabla de Magnitudes	50
C. Glosario de Términos	51

5



Una de las principales prioridades del Ayuntamiento de Madrid es transformar la organización municipal en una administración receptiva, transparente e innovadora que asegure la creación de valor público para los ciudadanos así como la eficacia y eficiencia en la gestión municipal. Para ello, desde el Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, se están llevando a cabo una serie de iniciativas dirigidas a desarrollar la cultura de la evaluación y de la gestión de calidad con la finalidad de mejorar los servicios municipales atendiendo a las demandas de la ciudadanía.

Dentro de estas iniciativas cabe destacar el impulso de un nuevo enfoque presupuestario basado en los principios de planificación, evaluación y orientación a las necesidades del ciudadano. Pretendemos que el presupuesto, además de ser un instrumento para la planificación y distribución de recursos económicos y una guía de acción para los responsables de los programas presupuestarios, sea considerado por los ciudadanos como un vehículo de expresión de los bienes y servicios que el gobierno de la ciudad de Madrid pone a su disposición. Para que estos propósitos pasen del plano programático al plano de la realidad, es necesario articular los mecanismos que faciliten este cambio en la forma de entender el presupuesto, tanto internamente en las unidades administrativas que componen el ayuntamiento, sus directivos y sus empleados municipales, como externamente a los ciudadanos.

Para ello, desde el Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública se ha elaborado una Guía Metodológica para el Establecimiento de los Objetivos, Actividades e Indicadores de los Programas Presupuestarios, que partiendo de los criterios que definen el nuevo enfoque del presupuesto – gestión, evaluación y consideración de las necesidades e intereses del ciudadano –, ayude a los responsables de los Programas Presupuestarios y a las personas que colaboran con ellos en la elaboración del presupuesto a definir los Programas Presupuestarios y concretar las líneas estratégicas en objetivos e indicadores que permitan hacer el seguimiento y evaluación de los programas, sin perder de vista las necesidades e intereses de los ciudadanía.

La Guía se ha desarrollado desde una perspectiva práctica y de aplicabilidad directa para cumplimentar la Memoria del Programa y la Ficha de Objetivos que se solicita como documentación justificativa de las propuestas de gasto, mediante un procedimiento metodológico que va introduciendo paso a paso los conceptos básicos de la planificación, programación y evaluación.

Esperamos que esta Guía se convierta en un instrumento esencial de trabajo y contribuya a entender el presupuesto como un elemento imprescindible para la gestión y evaluación de los programas presupuestarios.

Octubre 2006

Juan Bravo Rivera  
Concejal del Área de Gobierno de Hacienda  
y Administración Pública

# Introducción

8

En la actualidad la sociedad exige una administración pública eficiente, eficaz y de alta calidad, que trabaje por y para la ciudadanía, que obtenga los resultados demandados por la sociedad y que rinda cuentas claras de su ejecución y del destino dado a los recursos públicos. Si esto es así para la administración pública en general, aún lo es más para la administración local dado su proximidad al ciudadano y su competencia para ocuparse de los temas que afectan a la vida cotidiana de los mismos.

Es necesario, por lo tanto, que el Presupuesto Municipal, instrumento básico para la asignación de los recursos municipales a las acciones que se pretenden realizar para dar respuesta a los compromisos contraídos con la ciudadanía, evolucione desde un modelo tradicional basado en la eficacia presupuestaria limitada a conseguir ejecutar el gasto previsto, a un modelo basado en la planificación y evaluación estratégica

y orientado a los resultados de la gestión, en términos del cumplimiento de los objetivos establecidos en los programas presupuestarios.

Esta orientación a los resultados ha quedado recogida en la Ley de medidas para la modernización del gobierno local, cuyo art. 133g. establece que "la asignación de recursos, con arreglo a los principios de eficacia y eficiencia, se hará en función de la definición y cumplimiento de objetivos". Asimismo, esta ley introduce la exigencia del seguimiento de los costes de los servicios.

Por otra parte, el Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid manifiesta la voluntad del Ayuntamiento de Madrid de llevar a cabo las medidas necesarias para responder a las demandas de transparencia y calidad (Figura 1).

**"Los ciudadanos tienen el derecho a ser informados de los resultados de la gestión municipal. Para esto el Ayuntamiento deberá definir un conjunto de indicadores de actividad que se publicarán anualmente. Esta información se tendrá que difundir a través de medios y redes de comunicación municipales, a fin de asegurar su conocimiento general.**

**A los efectos de evaluación de los Servicios Públicos Municipales, el Ayuntamiento creará un Observatorio de la Gestión Municipal, cuyos estudios o informes serán publicados y divulgados convenientemente."**

*Artículo 7: Conocimiento de los Indicadores de la Gestión Municipal*

Se define un modelo de participación que permita lograr una comunicación eficaz entre Administración y ciudadanos, de modo que éstos estén informados de las actuaciones municipales.

Se persigue la mejora en las instituciones, procedimientos y normas que permitan hacer partícipe e informar a la ciudadanía sobre la gestión municipal.

Figura 1: Exposición de Motivos del Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid (31-05-2004).

Por tanto, el Ayuntamiento de Madrid ha decidido implantar un nuevo modelo presupuestario que haga del presupuesto municipal un instrumento no sólo de justificación del gasto y de asignación de los recursos municipales, sino también una herramienta fundamental para dotar de una mayor transparencia a la gestión del Ayuntamiento de Madrid, tanto hacia el exterior -los ciudadanos-, como hacia el interior -la propia organización-. Así, el nuevo enfoque del Presupuesto del Ayuntamiento de Madrid implica hacer del presupuesto un instrumento para la planificación y evaluación de la gestión que permita:

- Alinear los esfuerzos con los objetivos de las políticas prioritarias y estratégicas del gobierno municipal.
- Vincular la asignación de los recursos públicos con la identificación de los resultados y logros de calidad.
- Buscar la ejecución del gasto con eficiencia y eficacia, planificando su aplicación a través de los programas y proyectos.
- Desarrollar herramientas y técnicas administrativas que ayuden a conocer el coste de los programas y de las políticas municipales y que mejoren el control del gasto desde una perspectiva estratégica.

Consecuentemente, el modelo de presupuesto que subyace a esta Guía Metodológica se basa, tal y como indica la Figura 2, en tres criterios fundamentales:

- El presupuesto como instrumento de planificación estratégica, que permite determinar y priorizar las líneas de actuación de la organización.
- El presupuesto como herramienta de control y evaluación del grado de consecución de los objetivos propuestos.
- El presupuesto como medio de comunicación de los compromisos asumidos y de los servicios prestados por el Ayuntamiento a la ciudadanía.



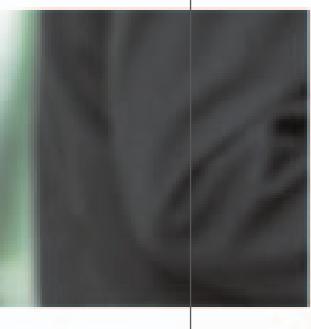
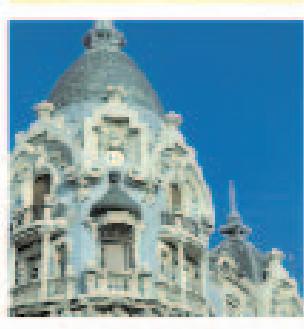
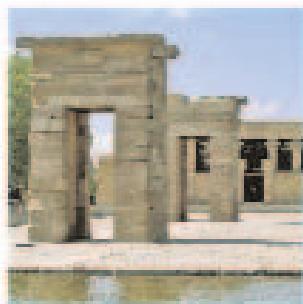
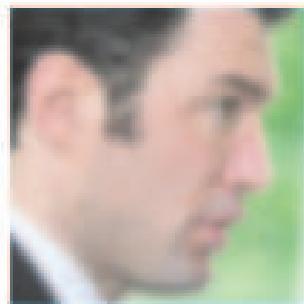
Figura 2: Características del nuevo concepto del Presupuesto Ayuntamiento de Madrid.

La principal aportación de este modelo presupuestario es la utilización de indicadores de gestión que permiten una evaluación basada en resultados y en el cumplimiento de los objetivos formulados en los programas presupuestarios, facilitando el proceso de revisión y planificación estratégica, tal y como aparece reflejado en la Figura 3.

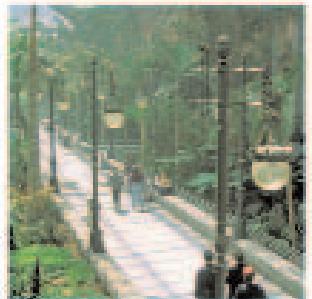


Figura 3: Proceso de revisión y planificación estratégica del presupuesto.

## I. Sentido y Finalidad de la Guía Metodológica



## Sentido y Finalidad de la Guía Metodológica



mad

## I. Sentido y Finalidad de la Guía Metodológica

La presente Guía Metodológica tiene como principal objetivo proporcionar a los responsables de los programas presupuestarios y a los empleados públicos que llevan a cabo las tareas de elaboración del presupuesto, un procedimiento metodológico que les permita disponer de criterios homogéneos para la definición y selección de objetivos, actividades e indicadores de los programas presupuestarios.

Asimismo, con esta Guía se pretende contribuir a la toma de conciencia, por parte de los trabajadores municipales, de la importancia de incorporar el presupuesto como un elemento esencial para la gestión, trascendiendo su carácter instrumental para el logro de los recursos económicos, y dándole valor como instrumento que contiene las orientaciones básicas que han de guiar el desarrollo y ejecución de los programas.

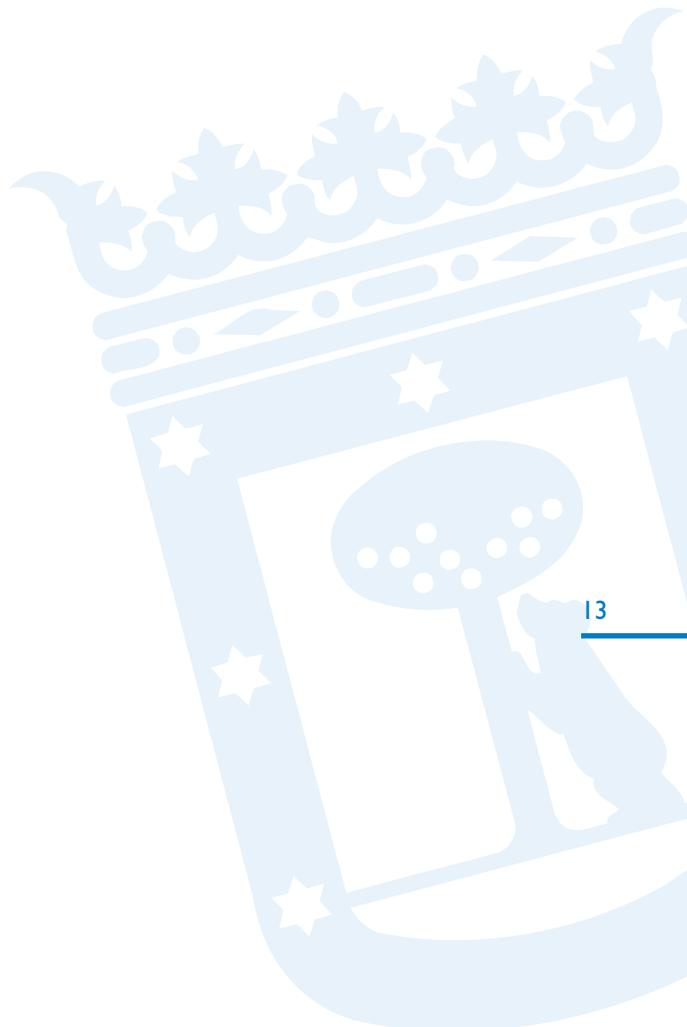
12

La metodología que se propone se ha elaborado desde una perspectiva de aplicabilidad práctica. La terminología y el procedimiento que se utilizan se han estandarizado para que no se presenten confusiones que den lugar a interpretaciones equívocas, considerando, al mismo tiempo, la diversidad y las particularidades de las distintas unidades del Ayuntamiento de Madrid.

Se ha optado por una metodología paso a paso, en la que se van introduciendo, a través de sucesivas fases, los conceptos básicos de la planificación y programación que son necesarios para cumplimentar la Memoria del Programa y la Ficha de Objetivos que se solicita en las Bases de elaboración del presupuesto el Ayuntamiento de Madrid, como documentación justificativa de la solicitud de crédito. Con esta metodología se pretende ayudar a los gestores de los programas presupuestarios a elaborar el presupuesto en función de los objetivos perseguidos y a prestar atención a los resultados.

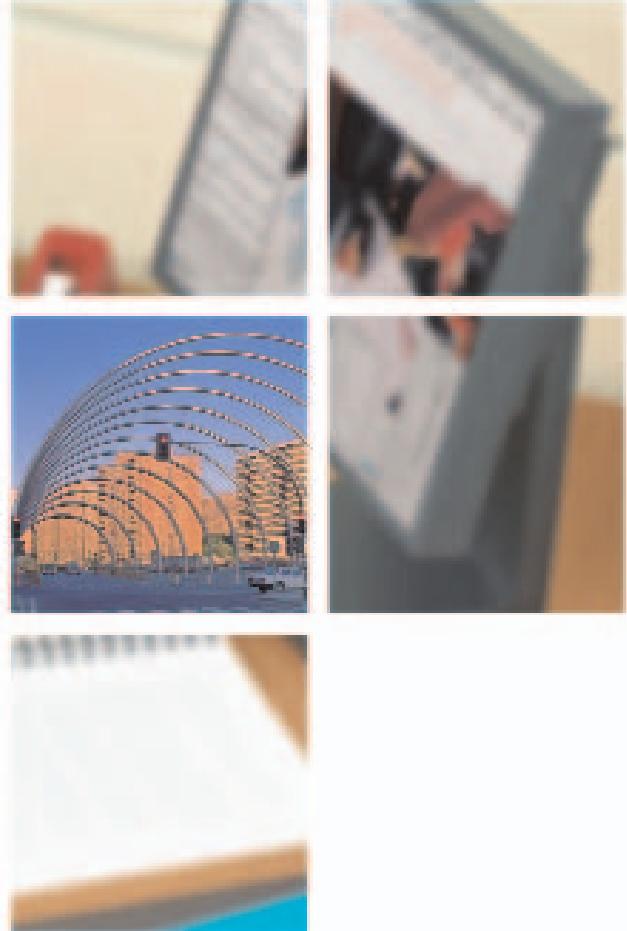
En cada una de las fases se definen los conceptos (programa, líneas globales de actuación, objetivos, actividades e indicadores), y se describen sus características y clasificación, en su caso.

Asimismo, a lo largo del desarrollo de las fases se va presentando como ejemplo una “buena práctica” seleccionada entre los programas presupuestarios de 2006. Concretamente se presenta el programa 223.03 Samur - Protección Civil. Este ejemplo no tiene la pretensión de ser exhaustivo en el alcance total del programa seleccionado, ya que desarrolla sólo una parte del mismo.



## III. Metodología para la Formulación de Objetivos, Actividades e Indicadores





## Metodología para la Formulación de Objetivos, Actividades e Indicadores



## II. Metodología para la Formulación de Objetivos, Actividades e Indicadores

La Metodología propuesta consta de 6 fases. Como resultado de las dos primeras fases se podrá desarrollar la Memoria del Programa y como resultados de las cuatro restantes se podrán desarrollar todos los contenidos de las Ficha de Objetivos.



Las seis fases en las que se ha estructurado la metodología se describen a continuación.

### Fase I: Identificación de los elementos básicos del programa

#### ¿Qué es un programa?

El programa es un instrumento de planificación, que permite traducir la política y prioridades del Gobierno Municipal en objetivos y acciones concretas a desarrollarse en un periodo determinado para conseguir unas metas.

#### ¿Qué elementos hay que tener en cuenta para definir un programa?

La definición de un programa está determinadas por tres elementos básicos:

1. La misión del programa.
2. Las demandas y necesidades de los destinatarios del programa.
3. La estrategia que se va a seguir para responder a esas demandas y necesidades.

### ¿Qué se entiende por la misión de un programa?

La misión de un programa es la finalidad última del programa y lo que justifica su existencia.

La misión expresa lo que la organización quiere conseguir en un horizonte temporal amplio.

### ¿Cómo se formula la misión de un programa?

Se puede formular la misión de un programa respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Para qué existe este programa?

¿Qué finalidad persigue este programa?

Para la formulación de la misión se recomienda la siguiente sintaxis:



### ¿Quiénes son los destinatarios de un programa?

Los destinatarios de un programa son las personas individuales o grupos a los que van dirigidos los servicios o actividades del programa (ciudadanos, empresas, asociaciones, unidades administrativas del Ayuntamiento, empleados públicos, etc.).

### ¿Qué características de los destinatarios deben tenerse en cuenta para definir un programa?

Para definir un programa deben tenerse en cuenta las necesidades, demandas y expectativas de los destinatarios.

Los objetivos de un programa y sus actividades o servicios deben estar orientados a satisfacer las necesidades y demandas de sus destinatarios.

### ¿Qué se entiende por estrategia?

La estrategia es el camino o ruta que se ha diseñado para lograr la misión del programa y que establece una secuencia coherente de acciones a desarrollar.

### ¿Cuáles son las características principales de la estrategia de un programa?

- La planificación a largo plazo: la estrategia define lo que hay que hacer en un plazo largo (4 ó 5 años).
- El énfasis en identificar y controlar aquellos factores que son críticos para el éxito del programa.
- Su definición en forma de líneas globales que orientan las acciones a desarrollar desde el programa.

## Fase II: Determinación de las líneas globales de actuación

### ¿Qué se entiende por líneas globales de actuación?

Las líneas globales de actuación son enunciados breves que definen la estrategia del programa describiendo los retos principales que se van a afrontar en los próximos años y la dirección que va a seguir el programa para desarrollar su misión.

## II. Metodología para la Formulación de Objetivos, Actividades e Indicadores

Las líneas globales de actuación, también denominadas líneas estratégicas, constituyen el marco en el que se desarrollarán las acciones concretas del programa para el próximo ejercicio y siguientes.

### ¿Qué requisitos deben cumplir las líneas globales de actuación?

Las líneas globales de actuación ó líneas estratégicas deberán:

- Ser coherentes con la misión del programa.
- Estar descritas en términos generales.
- Estar pensadas para ser llevadas a cabo en un plazo de varios años.
- Estar relacionadas con las funciones generales de la unidad administrativa que debe llevarlas a cabo.

18

### ¿Cómo se deben definir las líneas globales de actuación?

Para definir las líneas globales de actuación se aconseja seguir las siguientes pautas:

- Las líneas estratégicas definirán el escenario a alcanzar con el desarrollo del programa en los próximos años en cuanto a:

¿Qué se quiere hacer?

¿A dónde se quiere llegar?

- Para responder a estas preguntas se considerarán las crecientes y nuevas demandas y expectativas de los ciudadanos u otros destinatarios del programa y cualquier otro factor que pueda condicionar el éxito del programa.

### ¿Cómo se redacta la Ficha de Memoria del programa?

Conforme a lo establecido en las Normas de Elaboración de los Presupuestos, cada programa presupuestario debe presentar una Ficha de Memoria del Programa como documentación justificativa de la solicitud de créditos.

Esta Ficha de Memoria del Programa se redactará desarrollando, de forma clara y completa, los elementos básicos del mismo:

- La misión del programa.
- Las necesidades y demandas de los destinatarios, detallando los servicios que se desarrollan para atenderlas.
- Las líneas globales de actuación que definen la estrategia, describiendo brevemente las acciones ya emprendidas o que se están llevando a cabo en la actualidad.

A continuación se muestra un ejemplo que presenta de forma ilustrativa la Memoria del Programa Presupuestario 223.03: Samur - Protección Civil

#### Programa 223.03: Samur-Protección Civil

##### Misión:

Prestar asistencia sanitaria de las más alta calidad a los ciudadanos de Madrid en situaciones de urgencia y emergencia.

##### Usuarios y/o beneficiarios:

Todos los habitantes y transeúntes de la ciudad.

#### Necesidades y demandas de los usuarios:

- Fácil acceso y contacto con el SAMUR-Emergencias.
- Atención inmediata en el lugar de la emergencia o accidente.
- Atención profesionalizada.
- Medios técnicos suficientes y modernos.
- Rapidez en el traslado a centros hospitalarios.

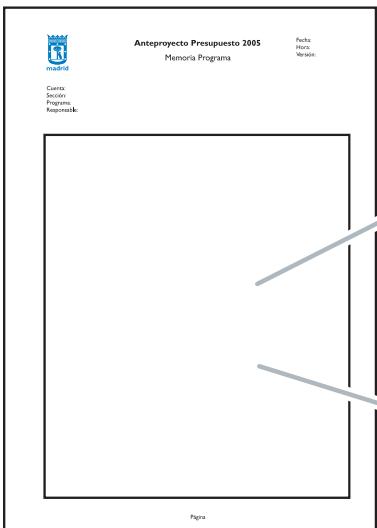
#### Cartera de Servicios:

- Asistencia sanitaria de urgencias y emergencias.
- Análisis y cobertura programada de eventos de riesgo.
- Preparación de recursos humanos y materiales para la catástrofe.
- Preparación y formación a la comunidad en Cursos de Alertante y Primer Respondiente.
- Intervenciones en accidentes de riesgo NRBQ.
- Apoyo internacional en materia de Protección Civil a través de las Unidades de Apoyo ante Desastres.

#### Líneas globales de actuación:

La estrategia para el período 2004-2007 está enfocada a la modernización del servicio adaptando la oferta a la demanda y estableciendo indicadores de gestión que permitan la autoevaluación del servicio prestado. Para ello se desarrollarán las siguientes líneas globales de actuación:

1. Reorganización de la estructura funcional y elaboración de planes por áreas funcionales con la definición de objetivos e indicadores de gestión y la consolidación del modelo de calidad asistencial basado en la valoración del desempeño en el lugar de la actuación.
2. Formación interna como base de la excelencia profesional, adaptando los contenidos a la realidad asistencial.
3. Formación a la Comunidad para actuar en situaciones de emergencia.



#### Fase I. Identificación de los elementos básicos del programa

Se describirá el marco estratégico de actuación para los próximos años, describiendo para cada programa:

- La misión.
- Los destinatarios.
- Las necesidades, demandas y expectativas de los destinatarios.
- Los principales servicios que se prestan.

#### Fase II. Determinación de las líneas globales de actuación

Adicionalmente, se incluirá en esta ficha el marco en el que se desarrollará el presupuesto en los próximos años, definiendo y detallando las líneas estratégicas a desarrollar, así como las acciones ya emprendidas o que se están llevando a cabo.

## II. Metodología para la Formulación de Objetivos, Actividades e Indicadores

### Fase III: Formulación de objetivos

Partiendo de la misión y de las líneas globales de actuación establecidas para cada programa presupuestario, se formularán los objetivos que se pretenden alcanzar con el mismo.

#### ¿Qué es un objetivo?

Un objetivo es un enunciado breve que define de forma clara y precisa los resultados esperados, así como las acciones que se desarrollaran para alcanzarlos.

Los objetivos recogerán la finalidad hacia la cual deben dirigirse los esfuerzos y recursos disponibles para dar cumplimiento a la misión y seguir las líneas estratégicas establecidas para el programa, durante el próximo año presupuestario.

#### ¿Qué nivel de despliegue deben tener los objetivos de los programas presupuestarios?

De acuerdo con las teorías generales de organización, cabe distinguir distintos niveles en el despliegue de los objetivos:

- Estratégico: Se ocupa de la planificación a largo plazo y desarrolla los objetivos estratégicos de la organización.
- De gestión: Se ocupa de la planificación a medio y corto plazo y traduce los objetivos estratégicos en objetivos de gestión.

- De ejecución u operativo: Despliega los objetivos de gestión en objetivos operativos, concretándolos en actividades y asignando a cada una de ellas los recursos necesarios para llevarlas a cabo y su plazo de ejecución.

Los objetivos de los programas presupuestarios deben desplegarse a nivel de gestión, resultando significativos para los responsables de los programas presupuestarios, y permitiéndoles expresar qué es lo que se pretende conseguir, indicando las principales actividades a desarrollar y determinando cómo van a medir la consecución de dichos objetivos, mediante los indicadores y sus correspondientes previsiones.

#### ¿Qué requisitos deben cumplir los objetivos?

Los objetivos deberán caracterizarse por:

- Ser claros y precisos.
- Estar orientados a resultados.
- Ser cuantificables y medibles.
- Ser verificables, es decir, que se pueda determinar en qué grado se han alcanzado.
- Ser realistas y asequibles en cuanto a su cumplimiento.
- Inducir a la acción.
- Ser coherentes entre sí.

#### ¿Cómo se deben formular los objetivos?

Los objetivos deben responder a la pregunta:

¿Qué es lo que se quiere conseguir?

Además, en la formulación de cada uno de los objetivos, será aconsejable reflejar:

¿Qué? Aquello que se quiere conseguir.

¿Para quién? Conjunto específico de destinatarios de los servicios que ofrece el programa: ciudadanos, otras unidades del Ayuntamiento de Madrid, empleados públicos, etc.

¿Cómo? Mediante la realización de unas acciones.

Así, para la formulación de los objetivos, se recomienda la siguiente sintaxis:

Qué es lo que se quiere conseguir?

¿A quién se dirige?

¿Cómo se va a conseguir?

Verbo +  
El Qué +  
Destinatarios



Mediante



Acción general

"Mejorar el servicio prestado a los ciudadanos

mediante

la dotación de los medios materiales e infraestructuras necesarios para la prestación del servicio"

## ¿Cuántos objetivos debe incluir un programa?

Los programas presupuestarios deberían contar con la definición de más de un objetivo, si bien el número de éstos dependerá del alcance de cada programa.

En el caso de que se haya formulado un único objetivo para un programa, sería conveniente revisar la Ficha de Memoria del Programa para comprobar que se tienen en cuenta todas las líneas globales de actuación.

## ¿Cómo deben ordenarse los objetivos de un programa?

Los objetivos deberán presentarse ordenados según su prioridad.

Para priorizar los objetivos pueden seguirse los siguientes criterios:

- Valor o importancia para los destinatarios del programa.
- Impacto en los destinatarios, entendiendo éste como el volumen de población afectada (ciudadanos, empleados municipales, unidades administrativas del Ayuntamiento, etc.).
- Impacto en el presupuesto: Gasto que supone la realización del objetivo.
- Importancia desde el punto de vista de los responsables y del personal de la unidad implicado en el programa.

A continuación se muestra un ejemplo que presenta de forma ilustrativa cuáles serían los objetivos a incluir en la Ficha de Objetivos para el programa presupuestario 223.03 Samur-Protección Civil:

Primeramente se identificarán los objetivos que se pretenden alcanzar con las diferentes líneas globales de actuación definidas en la Fase II:

Línea Global de Actuación	Objetivo Asociado
Reorganización de la estructura funcional y elaboración de planes por áreas funcionales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Mejorar el servicio prestado mediante dotación de recursos humanos especializados.</li> <li>2. Mejorar el servicio prestado mediante la dotación de los medios materiales e infraestructuras necesarios para la prestación del servicio.</li> </ol>

## III. Metodología para la Formulación de Objetivos, Actividades e Indicadores

22

	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Modernizar y estandarizar la actividad del servicio mediante la aplicación sistemática de las normas y procedimientos del mismo.</li><li>4. Mejorar la cobertura geográfica de las emergencias sanitarias mediante la puesta en marcha de nuevas bases operativas en zonas deficientes.</li></ol>
Formación interna como base de la excelencia profesional, adaptando los contenidos a la realidad asistencial.	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Potenciar la formación específica para profesionales de la seguridad y la emergencia.</li></ol>
Formación a la Comunidad para actuar en situaciones de emergencia.	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Ampliar la proporción de población que conoce las medias a tomar ante una urgencia sanitaria mediante la realización de campañas de difusión y cursos de formación.</li><li>7. Reforzar la capacitación del voluntariado para conseguir una colaboración eficaz en protección civil mediante la realización de actividades de formación de voluntarios.</li><li>8. Incrementar el nivel de dotación de materiales y medios específicos para la labor del voluntario.</li></ol>

Posteriormente, se deberán priorizar los objetivos de acuerdo a los criterios establecidos (importancia para los destinatarios, volumen de población afectada, gasto estimado, importancia para la unidad), rellenando la Ficha de Objetivos con los objetivos ordenados según su prioridad.

### Objetivos programa 223.03 Samur-Protección Civil

1. Mejorar el servicio prestado mediante dotación de recursos humanos especializados.
2. Mejorar el servicio prestado mediante la dotación de los medios materiales e infraestructuras necesarios para la prestación del servicio.
3. Modernizar y estandarizar la actividad del servicio mediante la aplicación sistemática de las normas y procedimientos del mismo.
4. Mejorar la cobertura geográfica de las emergencias sanitarias mediante la puesta en marcha de nuevas bases operativas en zonas deficientes.
5. Potenciar la formación específica para profesionales de la seguridad y la emergencia.
6. Reforzar la capacitación del voluntariado para conseguir una colaboración eficaz en protección civil mediante la realización de actividades de formación de voluntarios.
7. Ampliar la proporción de población que conoce las medias a tomar ante una urgencia sanitaria mediante la realización de campañas de difusión y cursos de formación.
8. Incrementar el nivel de dotación de materiales y medios específicos para la labor del voluntario.

## Fase IV: Definición de actividades

### ¿Qué es una actividad?

Se entiende por actividad la acción o conjunto de acciones concretas que se llevan a cabo, por parte de las unidades responsables o ejecutoras, para alcanzar los objetivos que se han determinado para el programa presupuestario.

Es importante no confundir objetivo y actividad. Las actividades son el medio para alcanzar el objetivo, y deben describirse en términos de tareas específicas a realizar para obtener los resultados esperados.

### ¿Qué requisitos deben cumplir las actividades?

Las actividades deberán caracterizarse por:

- Ser concretas y específicas.
- Ser significativas para la unidad responsable del programa.
- Ser claras, expresándose en términos que sean comprensibles fuera de la unidad correspondiente.
- Estar enfocadas al logro del objetivo definido.

### ¿Qué tipos de actividades deben considerarse?

Las actividades pueden clasificarse en:

- Actividades de planificación: Son aquellas acciones de organización, coordinación y lanzamiento, previas a la ejecución.
- Actividades de ejecución: Actividades enfocadas a la realización de una tarea determinada para la consecución del objetivo.

- Actividades de seguimiento: Acciones de control y evaluación.

### ¿Cómo deben definirse las actividades?

La actividad deberá responder de forma específica a la pregunta:

¿Qué acción o acciones se van a llevar a cabo para conseguir el objetivo?

Con la finalidad de diferenciarlas de los objetivos, que siempre deben formularse con verbos, las actividades deberían formularse con sustantivos.

### ¿Cuántas actividades debe incluir un objetivo?

Deberían definirse más de una actividad asociada a cada objetivo, siendo éstas específicas para cada uno de ellos. En caso de encontrar una única actividad o ninguna, se recomienda reconsiderar el objetivo definido, ya que puede que éste sea demasiado específico y no pueda ser concretado en actividades, o bien, pueda incluirse en un objetivo más amplio.

### ¿Cómo deben presentarse las actividades?

Al igual que en los objetivos, es recomendable presentar el conjunto de actividades ordenadas en función de uno de los siguientes criterios:

- La secuencia temporal de su desarrollo.
- El grado de contribución al logro del objetivo.
- El tiempo y esfuerzo que conllevan.
- Importancia para los destinatarios del programa

## II. Metodología para la Formulación de Objetivos, Actividades e Indicadores

24

A continuación se muestra un ejemplo que presenta de forma ilustrativa cuáles serían las actividades incluidas en la Ficha de Objetivos para el objetivo 2 del programa presupuestario 223.03 Samur-Protección Civil.

**Mejorar el servicio prestado mediante la dotación de los medios materiales e infraestructuras necesarios para la prestación del servicio.**

### Actividades

- a. Evaluación e información de al menos 15 nuevas tecnologías al año.
- b. Realización de un chequeo global de cada vehículo al menos tres veces al año.
- c. Incorporación de nuevas VIR y unidades SVA.
- d. Mantenimiento y limpieza diaria de todas las bases operativas.
- e. Renovación del vestuario de los funcionarios.
- f. Asistencia a jornadas científicas.
- g. Realización de manera continua del mantenimiento preventivo y correctivo de todos los equipos de electromedicina.

### Fase V: Identificación de indicadores

#### ¿Qué se entiende por indicador?

Un indicador es la medida utilizada para evaluar el objetivo comparando los resultados obtenidos en la ejecución del programa presupuestario con los resultados previstos.

#### ¿Qué funciones cumplen los indicadores?

Los indicadores permiten informar sobre el grado de consecución del objetivo, teniendo en cuenta las actividades que lo desarrollan y permitiendo hacer el seguimiento y valoración de las acciones emprendidas.

Las funciones básicas de los indicadores presupuestarios son, por lo tanto, informar y valorar de la forma más precisa y objetiva posible el desempeño del programa. Para cumplir esta doble función, es necesario que los indicadores presupuestarios cumplan con una serie de requisitos o características básicas.

#### ¿Qué requisitos deben cumplir los indicadores?

Los indicadores deben ser:

- **Pertinentes:** Se refieren a los procesos y servicios propios de la unidad responsable de la elaboración del programa, y son adecuados para medir el grado de cumplimiento de sus objetivos.

- Comparables: Se conocen los valores de referencia en experiencias de años anteriores, en organizaciones o unidades similares, o en estimaciones, o bien, resultan interesantes para su comparación en el futuro.
- Inequívocos: Son entendidos por todos del mismo modo, no permitiendo distintas interpretaciones.

Los responsables de elaborar el presupuesto, tendrán además en cuenta que la información necesaria para la medición del indicador no sólo debe ser fiable y ofrecer un alto grado de precisión, sino que además debe ser fácil de obtener, en términos de coste, tiempo y esfuerzo.

### ¿Qué tipos de indicadores deben considerarse?

Al objeto de poder evaluar un programa presupuestario desde una perspectiva amplia, se deben incluir indicadores que permitan medir las distintas dimensiones de la gestión pública: Recursos, Eficacia, Eficiencia y Calidad (Figura 4).

#### Indicadores de Recursos

Los indicadores de recursos miden la cantidad de recursos materiales y humanos que se utilizan para el desarrollo de las actividades del objetivo. Los recursos son tanto las personas, máquinas, herramientas, instalaciones, materiales o dotación económica necesarios para llevar a cabo las actividades del programa.

25



Figura 4: Dimensiones de la gestión pública y tipos de indicadores asociados.

## III. Metodología para la Formulación de Objetivos, Actividades e Indicadores

Se trata, por ejemplo, de indicadores como el número de vehículos policiales adquiridos, el número de facultativos médicos, o el número de instalaciones deportivas disponibles en una determinada Junta Municipal.

Estos indicadores, que en otras clasificaciones se denominan “*indicadores de inputs*” son la base para la evaluación de la economía y de la eficiencia en la gestión de los programas.

### **Indicadores de Eficacia**

Los indicadores de eficacia miden la ejecución de las acciones previstas y su incidencia en la población. Por lo tanto dentro de los indicadores de eficacia, cabe distinguir dos tipos:

- **Indicadores de Volumen de Actividad o Servicio**

Los indicadores de volumen de actividad miden el volumen de trabajo y las tareas realizadas para el logro del objetivo. Estos indicadores, que en otras clasificaciones se denominan “*indicadores de outputs*”, son la base para calcular la Eficacia Operativa que compara las acciones realizadas con las acciones que se había previsto realizar.

Se trata, por ejemplo, de indicadores como el número de intervenciones del cuerpo de bomberos al año, número de inspecciones, número de campañas de promoción de los mercados municipales realizadas o número de llamadas atendidas en el Servicio de atención telefónica 010 de Línea Madrid.

- **Indicadores de Impacto**

Los indicadores de impacto miden la incidencia de las acciones del programa en la ciudadanía, cuantificando

esta incidencia bien sea mediante el *nivel de utilización de los servicios y el volumen de población afectada* por las actuaciones de un programa (impacto en la población), bien sea mediante *los beneficios* que esta población ha obtenido como consecuencia de esas actuaciones o servicios (eficacia real de las actividades del programa).

Algunos indicadores de impacto son, por ejemplo, el número de usuarios de transporte urbano sobre el total de la población, el número de asistentes a los cursos de formación para desempleados sobre el total de la población desempleada, el número de inspecciones realizadas sobre el total de establecimientos o el número de diagnósticos precoces de cáncer de mama realizados en un centro de salud.

### **Indicadores de Eficiencia**

Los indicadores de eficiencia miden los resultados alcanzados con la ejecución del programa presupuestario, en relación con los recursos utilizados: materiales, humanos...

Se trata de indicadores como por ejemplo, el número de inspecciones realizadas por inspector o el número de actividades extraescolares ofrecidas por cada centro educativo.

### **Indicadores de Calidad**

En una administración orientada al ciudadano resulta imprescindible incluir la dimensión de la Calidad. Los indicadores de calidad informan de la evaluación de los resultados desde la perspectiva del ciudadano, tomando en consideración tanto medidas objetivas (tiempo de respuesta, disponibilidad de recursos por habitante ....) como medidas subjetivas recogidas a través de encuestas o estudios de opinión. Así cabe considerar dos tipos de indicadores de calidad:

- **Indicadores de Calidad Objetiva**

Los indicadores de calidad objetiva cuantifican el grado de cumplimiento de unos criterios que han sido previamente establecidos para responder a las necesidades, demandas y expectativas de los destinatarios del programa, tales como: rapidez, facilidad de acceso, profesionalidad, confort de las instalaciones, etc..., factores que a su vez se consideran *impulsores de la calidad percibida*.

Es el caso, por ejemplo, de indicadores como tiempo medio de espera, tiempo medio de respuesta a los avisos de incidencias en el alumbrado público o edificios municipales totalmente adaptados a minusválidos, que pueden tener como resultado un mayor nivel de satisfacción por parte del ciudadano.

- **Indicadores de Calidad Percibida**

Estos indicadores de calidad percibida están relacionados con las expectativas y percepciones de la ciudadanía u otros destinatarios de los servicios, y se obtienen, normalmente, a través de encuestas y estudios de opinión.

Se trata, por ejemplo, de indicadores referidos a resultados de encuestas sobre la satisfacción de los ciudadanos u otros destinatarios con el servicio prestado o a las sugerencias y reclamaciones recibidas.

### **¿Cómo se deben definir los indicadores?**

La siguiente pregunta puede facilitar la formulación de los indicadores:

¿Cómo puede medirse si se ha cumplido el objetivo?

Adicionalmente, y dependiendo del tipo de indicador que se quiera definir, se sugieren las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos recursos se han utilizado para desarrollar las actividades del objetivo? (Indicadores de Recursos)
- ¿Cuántas actividades o servicios se han realizado? (Indicadores de volumen de actividad o servicio)
- ¿Cómo se mide la cobertura social de los servicios prestados, es decir, la población a la que se ha llegado y la eficacia de las actuaciones? (Indicadores de Impacto).
- ¿Qué rendimiento o productividad se puede alcanzar considerando los recursos disponibles? (Indicadores de Eficiencia).
- ¿Qué nivel de calidad objetiva se desea alcanzar? (Indicadores de Calidad Objetiva).
- ¿Qué nivel de satisfacción del ciudadano se espera alcanzar? (Indicadores de Calidad Percibida).

### **¿Cuántos indicadores debe incluir un objetivo?**

Cada objetivo debe tener asociado al menos un indicador que mida el grado de consecución del mismo. Sin embargo, en la medida en que para un objetivo determinado se definan indicadores relacionados con las distintas dimensiones nombradas, la evaluación del resultado obtenido tendrá mayor valor añadido, ya que se estarán considerando distintos aspectos o atributos del servicio.

Si bien cada programa, en función de sus características propias y la información disponible, podrá incluir más o menos indicadores, es recomendable que éstos se orienten fundamentalmente a los resultados, evaluando el impacto, la eficiencia y la calidad de las acciones llevadas a cabo y los servicios prestados.

Con el fin de facilitar la identificación de indicadores en la elaboración de los programas presupuestarios, se ofrece un

## II. Metodología para la Formulación de Objetivos, Actividades e Indicadores

catálogo de indicadores que se presenta en el Anexo A. Este catálogo contiene un conjunto de indicadores clasificados según la estructura establecida, reflejando para cada uno de ellos, una breve definición o descripción del mismo, su fórmula de cálculo - en caso de que la complejidad del indicador así lo requiera, y la magnitud o unidad de medida. El catálogo se presenta a modo de ejemplo, al objeto de facilitar la asimilación de los conceptos aquí expuestos y sugerir a los responsables de los programas presupuestarios una diversidad de indicadores con los que poder evaluar los mismos.

### **¿Qué magnitud o unidad de medida se debe utilizar en cada tipo de indicador?**

Para cada indicador se establecerá la magnitud o unidad de medida que sea más adecuada para ese indicador. Así, por ejemplo, los indicadores de volumen de actividad o servicios suelen medirse en unidades directas (número de cursos de formación, número de solicitudes tramitadas...), los indicadores que expresan variabilidad entre dos secuencias temporales se suelen medir en porcentajes de incremento o decremento, los indicadores de eficiencia se suelen medir en ratios o medias, etc.

En el Anexo B se presenta una tabla donde se recogen las unidades de medida a utilizar.

### **¿Qué relación tienen los indicadores de los programas presupuestarios con los compromisos de las Cartas de Servicios?**

Los indicadores de los programas presupuestarios, deberán tener reflejo en el Sistema de Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid, de forma que cuando se elabore una

Carta de Servicios ésta debe incluir los indicadores que ya están en los programas presupuestarios y que tiene valor para el ciudadano. De la misma forma, si en el momento de elaborar una Carta de Servicios se incluyen indicadores que no estuviesen en el programa presupuestario correspondiente, una vez aprobada la Carta por la Junta de Gobierno, se incorporarán esos indicadores en el siguiente ejercicio presupuestario.

### **Fase VI: Establecimiento de previsiones**

Los indicadores permiten el seguimiento y evaluación periódica de la gestión y ejecución de un programa presupuestario. Para ello, es necesario asociar a los indicadores una previsión o estándar a alcanzar.

#### **¿Qué es una previsión o estándar?**

La previsión es el valor numérico que se pretende alcanzar para cada indicador en un periodo determinado. En este caso, se deberá indicar la previsión para el próximo período presupuestario.

#### **¿Qué requisitos deben cumplir las previsiones?**

En términos generales, las previsiones deben ser alcanzables, considerando la capacidad de respuesta y limitaciones de la unidad responsable del programa, ya que si no fueran realistas, supondrían un factor de desmotivación para las personas de dicha unidad. Análogamente, también deben ser desafiantes,

es decir; orientadas a la mejora del servicio y al compromiso de satisfacer cada vez más las necesidades de la ciudadanía o clientes internos.

### ¿Cómo se deben establecer las previsiones?

Establecer las previsiones consiste en determinar el valor numérico que debe alcanzar cada indicador para poder considerar que el objetivo se ha cumplido. En ocasiones puede resultar difícil establecer previsiones realistas ya que entran

en juego distintos factores. No obstante, la previsión puede establecerse tomando como referencia:

- Los resultados alcanzados en años anteriores.
- Los resultados que han obtenido instituciones comparables.

A continuación se muestra un ejemplo que presenta de forma ilustrativa los indicadores incluidos en la Ficha de Objetivos para los objetivos 2 y 5 del programa presupuestario 223.03 *Samur-Protección Civil*.

Mejorar el servicio prestado mediante la dotación de los medios materiales e infraestructuras necesarios para la prestación del servicio.			
	Indicadores	Magnitud	Previsión
Calidad Objetiva	Averías mecánicas y eléc. solucionadas en menos de 24 horas	Porcentaje	80
Calidad Objetiva	Inspección técnica de vehículos de las ambulancias aprobadas	Porcentaje	99
Calidad Objetiva	Averías reiteradas sobre el mismo vehículo en menos de 90 días	Porcentaje	10
Calidad Objetiva	Vehículos chequeados tres veces al año	Porcentaje	100
Recursos	VIR nuevas incorporadas	Número	10
Recursos	Unidades de sva incorporadas	Número	15
Recursos	Reuniones científicas a las que se asiste	Número/año	4

Mejorar la cobertura geográfica de las emergencias sanitarias mediante la puesta en marcha de nuevas bases operativas en zonas deficientes.			
	Indicadores	Magnitud	Previsión
Impacto	Incremento de población mejora cobertura de emergencias	Porcentaje	5
Calidad Objetiva	Tiempo medio de respuesta soporte vital avanzado desde clave 1 a 3	Minutos	8
Recursos	Nuevas bases operativas instaladas	Número	2

Compromiso recogido en la  
Carta de Servicios del SAMUR

## II. Metodología para la Formulación de Objetivos, Actividades e Indicadores

30

### ¿Cómo se redacta la Ficha de Objetivos?

A partir del marco estratégico definido en la Ficha de Memoria del Programa, se desarrollará la Ficha de Objetivos, donde se concretan los objetivos, actividades e indicadores a realizar en el próximo año presupuestario. Se expondrán los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa, así como los indicadores que permiten medir el cumplimiento de los mismos y las actividades que los desarrollan, teniendo en cuenta las recomendaciones de las fases III, IV, V y VI de esta Guía Metodológica.

#### Fase III: Formulación de objetivos

Con una extensión máxima de 4 líneas, se formulará la finalidad hacia la cual deben dirigirse los esfuerzos y recursos disponibles, para dar cumplimiento a la misión y seguir las líneas estratégicas.

#### Anexo B. Tabla de Magnitudes

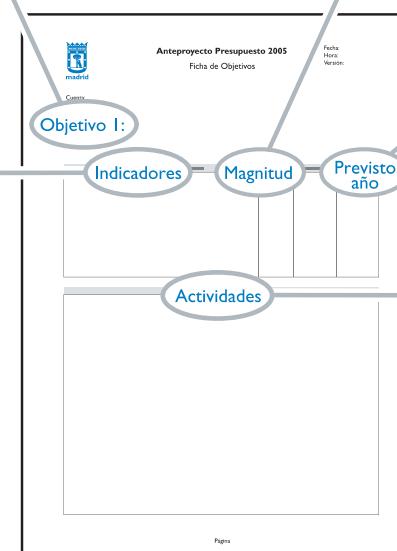
Se reflejará, para cada indicador, su unidad de medida escogida entre la lista cerrada de magnitudes que aparece en este anexo.

#### Fase V. Identificación de indicadores

Se señalará la medida utilizada para evaluar o comparar los resultados de la ejecución del programa, y valorar el grado de consecución de los objetivos y acciones emprendidas.

#### Anexo A. Catálogo de Indicadores

Se proporciona un listado de indicadores abierto, a modo de ejemplo, con objeto de facilitar al gestor la identificación de otros indicadores más adecuados para su programa presupuestario.

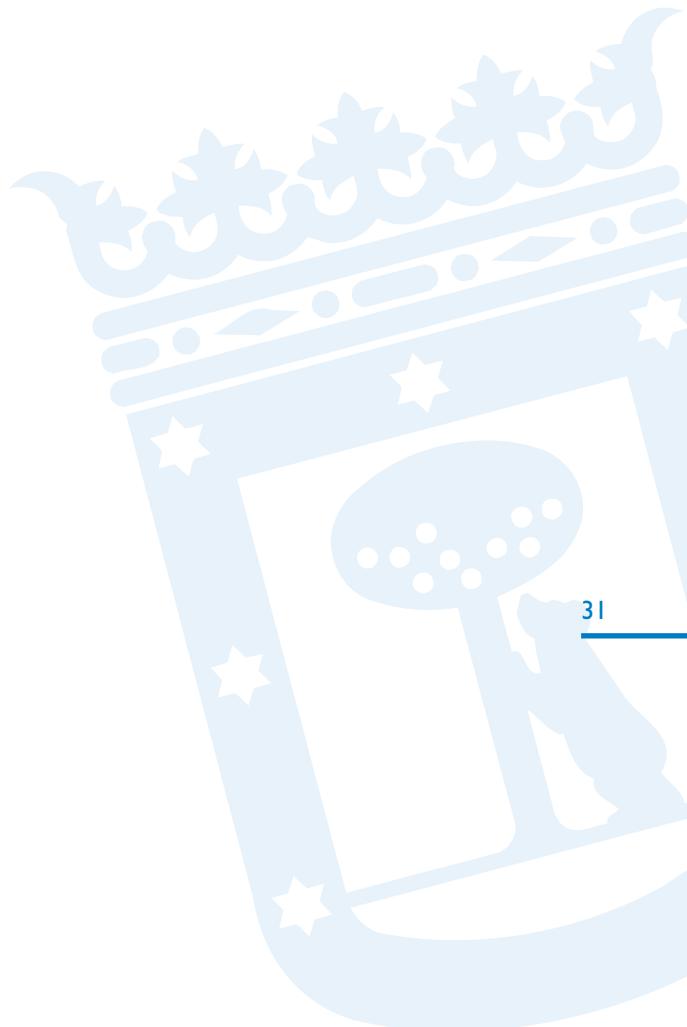


#### Fase VI. Establecimiento de Previsiones

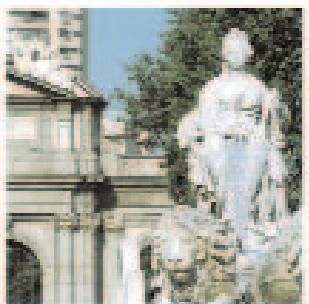
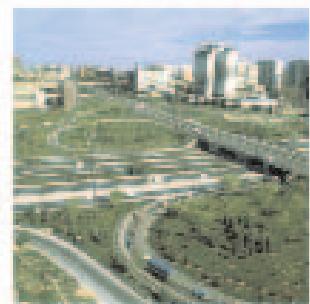
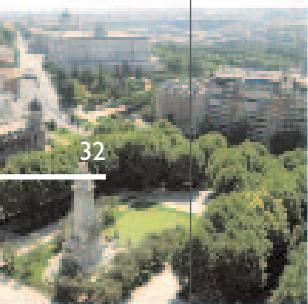
Se rellenará el valor numérico que debe alcanzar cada indicador para poder considerar que el objetivo se ha cumplido.

#### Fase IV. Definición de actividades

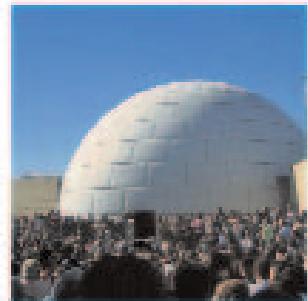
Se definirá la acción o conjunto de acciones concretas que se han de llevar a cabo para alcanzar los objetivos del programa. Se describirán las tareas específicas que se han de realizar, y que desarrollan el objetivo, para obtener los resultados previstos.



### III. Anexos



## Anexos



## A. Catálogo de Indicadores

El presente catálogo expone una relación de indicadores que pretenden facilitar la asimilación de los conceptos descritos en esta guía trasladándolos a la realidad de cada programa presupuestario. No se trata, por tanto, de una serie cerrada de indicadores sobre la que seleccionar; sino que por el contrario, se ofrece como una herramienta de ayuda en la reflexión previa al establecimiento de los mismos.

Cabe destacar la posibilidad de que un único indicador mida distintas dimensiones al mismo tiempo. Por ejemplo, el número de documentos accesibles a través de la Web municipal, evalúa dos aspectos que se han clasificado a priori como diferentes, por un lado, el volumen de trabajo realizado para la difusión de información, y por otro, la accesibilidad a la misma como atributo de la calidad.

Se han omitido intencionadamente indicadores económicos, debido a la especial dificultad que entraña su cálculo exhaustivo.

Para cada tipo de indicador se han establecido varios subtipos, que se presentan a continuación:

Un primer nivel en el que se enumeran los subtipos de indicadores para cada uno de los seis tipos genéricos definidos.

Un segundo nivel en el que se da una definición de los subtipos anteriores y se enumeran cinco ejemplos prácticos para cada uno de ellos.

### Listado de Subtipos de Indicadores

#### *Indicadores de Recursos:*

1. Dotación de recursos humanos.
2. Dotación de recursos materiales.
3. Suficiencia de los recursos humanos con respecto a la población.
4. Suficiencia de los recursos materiales con respecto a la población.
5. Suficiencia de los recursos humanos con respecto a la actividad o el objeto de actuación.
6. Suficiencia de los recursos materiales con respecto a la actividad o el objeto de actuación.
7. Especialización y capacitación de los recursos humanos.
8. Variabilidad de los recursos.

#### *Indicadores de Volumen de Servicio:*

1. Expedientes.
2. Informes, documentos y estudios.
3. Proyectos, programas y planes.
4. Contratos, certificaciones y licencias.
5. Actividades normativas, acuerdos y convenios.
6. Coordinación institucional.
7. Ayudas y subvenciones.
8. Inspecciones.
9. Cursos de formación, sesiones y jornadas.
10. Seminarios, congresos y eventos.
11. Comunicación, promoción y difusión de la información.
12. Atención e información al ciudadano.
13. Intervenciones o servicios prestados.
14. Eficacia operativa.
15. Variabilidad en el volumen de servicios.

**Indicadores de Impacto:**

1. Impacto directo de las intervenciones en sus beneficiarios.
2. Impacto en la población destinataria.
3. Impacto sobre la población del municipio.
4. Cobertura de las intervenciones.
5. Efectividad de las actuaciones.
6. Variabilidad del impacto.

**Indicadores de Eficiencia:**

1. Eficiencia de los recursos humanos.
2. Eficiencia de las intervenciones con respecto a los beneficiarios.
3. Variabilidad de la eficiencia.

**Indicadores de Calidad Objetiva:**

1. Tiempo de ejecución de una actividad.
2. Velocidad de respuesta.
3. Tiempo de espera.
4. Accesibilidad física y temporal.
5. Modernización de la Administración.
6. Calidad de vida en la ciudad.
7. Variabilidad de la calidad objetiva.

**Indicadores de Calidad Percibida:**

1. Satisfacción ciudadana con los servicios.
2. Reclamaciones y quejas.
3. Sugerencias.
4. Variabilidad en la calidad percibida.

Las siguientes tablas presentan ejemplos de indicadores para todos subtipos establecidos.

**Indicadores de Recursos**

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>I. Dotación de recursos humanos.</b>	Indica el número de trabajadores adscritos a un servicio.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Profesionales dedicados a la asistencia, prevención y protección de menores.	Número	
Inspectores de alimentos.	Número	
Agentes policiales destinados en las calles.	Número	
Personal empleado en centros de día para personas mayores.	Número	
Personal empleado en oficinas de atención al ciudadano.	Número	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>2. Dotación de recursos materiales.</b>	Indica la cantidad de recursos materiales puestos a disposición de los ciudadanos.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Referencias (libros, revistas, CD-Rom, etc.) de las bibliotecas municipales.	Número	
Plazas en centros de día municipales y privados.	Número	
Centros de acceso público a Internet puestos en marcha.	Número	
Centros municipales de mayores con atención podológica.	Número	
Centros escolares.	Número	

**Indicadores de Recursos (Cont.)**

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
3. Suficiencia de los recursos humanos con respecto a la población.	Indica la relación entre los recursos humanos y la población del municipio o la población destinataria del servicio.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Agentes de policía municipal con respecto a la población.	Número por millar	Número de agentes de policía municipal / habitantes expresados en millares.
Personas empleadas en el servicio de atención al público con respecto a la población.	Número por millar	Número de personas empleadas en el servicio / habitantes expresados en millares.
Facultativos en relación con la población.	Número por millar	Número de facultativos / habitantes expresados en millares.
Orientadores laborales en relación a la población desempleada.	Número por millar	Número de orientadores laborales / población desempleada expresada en millares.
Personas empleadas en el servicio de limpieza de vías públicas con respecto a la población.	Número por millar	Número de personas empleadas en el servicio / habitantes expresados en millares.
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
4. Suficiencia de los recursos materiales con respecto a la población.	Indica la relación entre los recursos materiales y la población del municipio o la población destinataria del servicio.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Superficie de mercados municipales en relación a la población.	Metros cuadrados por millar	Metros cuadrados de mercados municipales / habitantes expresados en millares.
Superficie de zona verde en relación con la población.	Metros cuadrados por millar	Metros cuadrados de zona verde / habitantes expresados en millares.
Equipos de emergencia móviles en relación a la población.	Número por millar	Número de equipos de emergencia móviles / habitantes expresados en millares.
Zonas de juego infantil con respecto a la totalidad de población infantil.	Número por millar	Número de zonas de juego infantil / población infantil expresada en millares.
Bibliotecas en relación a la población.	Número por millar	Número de bibliotecas / habitantes expresados en millares.
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
5. Suficiencia de los recursos humanos con respecto a la actividad o el objeto de actuación.	Indica la relación entre los recursos humanos y el volumen del objeto de actuación o de la actividad a realizar.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Agentes de policía destinados en las calles con respecto a la superficie de la ciudad.	Número por hectárea	Número de agentes destinados en las calles / hectáreas de la ciudad.
Personas empleadas en los museos municipales en relación a la superficie total de museos.	Número por metro cuadrado	Número de personas empleadas / metros cuadrados de museos.
Trabajadores sociales adscritos a centros de mayores con respecto al número de centros.	Ratio	Número de trabajadores sociales adscritos a centros de mayores / número de centros de mayores.
Agentes viarios en relación a la superficie de las vías públicas.	Número por hectárea	Número de personas empleadas / hectáreas de las vías públicas.
Tramitadores con respecto a los expedientes a tramitar.	Ratio	Número de tramitadores / número de expedientes a tramitar.

## Indicadores de Recursos (Cont.)

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
6. Suficiencia de los recursos materiales con respecto a la actividad o el objeto de actuación.	Indica la relación entre los recursos materiales y el volumen del objeto de actuación o de la actividad a realizar.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Cruces semaforizados con respecto a los cruces totales.	Ratio	Número de cruces semaforizados / número de cruces totales.
Papeleras en relación con la superficie de las vías públicas.	Número por hectárea	Número de papeleras / hectáreas de superficie de vías públicas.
Escuelas en relación a la superficie de la ciudad.	Número por hectárea	Número de escuelas / hectáreas de superficie de la ciudad.
Camiones de recogida de residuos sólidos con respecto al volumen de residuos a recoger.	Número por tonelada	Número de camiones de recogida de residuos sólidos / toneladas de residuos.
Superficie de viviendas de protección oficial en relación a la superficie de la ciudad.	Ratio	Kilómetros cuadrados de viviendas de protección oficial / Kilómetros cuadrados de superficie de la ciudad.
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
7. Especialización y capacitación de los recursos humanos.	Indica el nivel de especialización y capacitación del personal empleado. La especialización considera el número de personas especializadas o empleadas en determinada actividad sobre la totalidad de empleados municipales o empleados adscritos a un determinado servicio. La capacitación contempla esta misma relación en referencia a los cursos de formación realizados.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Inspectores en relación con los empleados municipales.	Porcentaje	(Número de inspectores / número de empleados municipales) * 100.
Agentes de policía destinados en las calles con respecto a la totalidad de agentes policiales.	Porcentaje	(Número de agentes policiales destinados en la calle / número de agentes policiales totales) * 100.
Educadores especializados en educación física, deportes y esparcimiento con respecto a la totalidad de educadores.	Porcentaje	(Número de educadores especializados en educación física / número de educadores totales) * 100.
Empleados municipales que han realizado un curso de prevención de riesgos laborales con respecto a la totalidad de los empleados municipales.	Porcentaje	(Número de empleados que han realizado el curso / número de empleados municipales) * 100.
Empleados del servicio de promoción y reinserción social que han realizado un curso de especialización en relación a la totalidad de los empleados en este área.	Porcentaje	(Número de empleados del área que han realizado el curso / número de empleados del área) * 100.
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
8. Variabilidad de los recursos.	Muestra la variación de un determinado indicador de recursos en un periodo de tiempo, respecto al periodo anterior o al periodo que se desee tomar como referencia.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Variabilidad en los recursos humanos del servicio de protección civil.	Porcentaje	(Número de recursos humanos del servicio de protección civil disponibles este año - número de recursos humanos del servicio de protección civil disponibles el año anterior) * 100 / número de recursos humanos del servicio de protección civil disponibles el año anterior.
Variabilidad de puestos de acceso público gratuito a Internet.	Porcentaje	(Número de puestos de Internet de acceso gratuito de este año - número de puestos de Internet de acceso gratuito del año anterior) * 100 / número de puestos de Internet de acceso gratuito del año anterior.
Variabilidad de centros de día para la población de tercera edad.	Número	Número de centros de día este año - número de centros de día del año anterior.
Variabilidad en el número de contenedores de reciclado de cristal.	Porcentaje	(Número de contenedores disponibles este año - número de contenedores disponibles el año anterior) * 100 / número de contenedores disponibles el año anterior.
Variabilidad de la capacitación del personal del servicio (cursos realizados).	Porcentaje	(Número de cursos realizados este año - número de cursos del año anterior) * 100 / número de cursos del año anterior.

**Indicadores de Volumen de Servicio**

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>1. Expedientes.</b>	Indica el número de expedientes gestionados (tramitados, aprobados, revisados, etc.).	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Expedientes de contratación tramitados.	Número	
Expedientes estudiados por la comisión previa a la junta de gobierno.	Número	
Expedientes de actividades industriales aprobados.	Número	
Expedientes sancionadores.	Número	
Expedientes gestionados de situaciones administrativas y permutas.	Número	
<b>Subtipo de Indicador</b>	<b>Definición del Subtipo</b>	
<b>2. Informes, documentos y estudios.</b>	Indica el número de informes, documentos y estudios realizados, evaluados o cualquier otra actividad realizada sobre los mismos.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Estudios técnicos realizados en colaboración con otras entidades.	Número	
Informes de carácter preceptivo emitidos.	Número	
Informes de evaluación de impacto medioambiental elaborados.	Número	
Documentos técnicos revisados.	Número	
Estudios realizados sobre la población desempleada y sectores de ocupación.	Número	
<b>Subtipo de Indicador</b>	<b>Definición del Subtipo</b>	
<b>3. Proyectos, programas y planes.</b>	Indica el número de proyectos, programas y planes redactados, realizados, etc.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Proyectos de asesoramiento a inversión extranjera elaborados.	Número	
Proyectos para descongestionar viales principales ejecutados.	Número	
Proyectos de expropiación aprobados.	Número	
Programas de investigación de prevención y calidad ambiental valorados.	Número	
Planes especiales temáticos redactados.	Número	
<b>Subtipo de Indicador</b>	<b>Definición del Subtipo</b>	
<b>4. Contratos, certificaciones y licencias.</b>	Indica el número de contratos realizados, certificaciones emitidas y licencias otorgadas.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Contratos para la ejecución de proyectos.	Número	
Contratos para la prestación de servicios de limpieza.	Número	
Certificaciones emitidas.	Número	
Licencias de parcelación otorgadas.	Número	
Licencias de funcionamiento expedidas.	Número	

## Indicadores de Volumen de Servicio (Cont.)

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
5. Actividades normativas, acuerdos y convenios.	Indica el número de actividades normativas realizadas, emitidas o modificadas, así como acuerdos firmados y convenios suscritos.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Proyectos de normas informados.	Número	
Proyectos normativos elaborados.	Número	
Proyectos normativos publicados.	Número	
Acuerdos adoptados por pleno.	Número	
Convenios firmados con universidades.	Número	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
6. Coordinación institucional.	Indica el número de actividades de coordinación institucional realizadas, así como participaciones en eventos institucionales.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Sesiones realizadas de consejos rectores y juntas generales.	Número	
Observaciones remitidas de procedimientos abiertos por la Unión Europea.	Número	
Participaciones en el Comité de las Regiones.	Número	
Participaciones en congresos y exposiciones internacionales.	Número	
Recepciones de delegaciones oficiales.	Número	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
7. Ayudas y subvenciones.	Indica el número de ayudas y subvenciones valoradas, concedidas, etc.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Ayudas destinadas a la creación de empresas.	Número	
Ayudas para la organización de competiciones deportivas por clubes y federaciones.	Número	
Subvenciones a entidades privadas para proyectos en materia de infraestructura turística.	Número	
Subvenciones para asociaciones juveniles.	Número	
Subvenciones concedidas a asociaciones vecinales.	Número	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
8. Inspecciones.	Indica el número de inspecciones llevadas a cabo.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Inspección de obras en viales principales.	Número	
Visitas de inspección en materia de calidad medioambiental.	Número	
Inspecciones de control de alimentos.	Número	
Visitas de inspección en materia de salud pública.	Número	
Campañas de inspección.	Número	

**Indicadores de Volumen de Servicio (Cont.)**

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>9. Cursos de formación, sesiones y jornadas.</b>	Indica el número de cursos formativos impartidos, así como sesiones y jornadas realizadas.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Cursos de formación y capacitación en gestión de emergencias impartidos.	Número	
Sesiones formativas a otras entidades llevadas a cabo.	Horas	
Tiempo de formación a mediadores.	Horas	
Jornadas de formación continua para trabajadores de PYMES subvencionadas.	Número	
Jornadas para la difusión de innovaciones tecnológicas.	Número	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>10. Seminarios, congresos y eventos.</b>	Indica el número de seminarios, congresos y eventos patrocinados o celebrados.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Eventos deportivos internacionales celebrados.	Número	
Eventos de carácter oficial organizados.	Número	
Encuentros de cooperación realizados.	Número	
Eventos de fomento del empleo apoyados.	Número	
Seminarios sobre la economía de la ciudad realizados.	Número	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>11. Comunicación, promoción y difusión de la información.</b>	Indica la cantidad de material distribuido con el fin de difundir información (guías, folletos, CD-Roms, etc.), así como campañas de comunicación realizadas.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Libros, folletos y boletines editados.	Número	
Campañas informativas a la población sobre gestión de emergencias.	Número	
Guías divulgativas distribuidas.	Número	
CD-Roms distribuidos.	Número	
Documentos accesibles a través de la Web.	Número	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>12. Atención e información al ciudadano.</b>	Indica el volumen de llamadas en servicios de atención telefónica así como consultas atendidas en oficinas presenciales de información y atención al ciudadano o a través de Internet.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Llamadas contestadas por el 010 y otros teléfonos de atención.	Número	
Consultas realizadas a través Internet.	Número	
Trámites administrativos hechos por teléfono.	Número	
Informaciones y orientaciones facilitadas a personas inmigrantes sin hogar.	Número	
Consultas realizadas en los centros de información turística.	Número	

### Indicadores de Volumen de Servicio (Cont.)

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>13. Intervenciones o servicios prestados.</b>	Indica el número de intervenciones realizadas o servicios prestados.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Monumentos rehabilitados.	Número	
Superficie limpia de grafitos.	Metros cuadrados	
Intervenciones realizadas por los bomberos (incendios, salvamento y otros).	Número	
Comidas servidas en los comedores sociales.	Número	
Sesiones grupales de psicoterapia realizadas.	Número	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>14. Eficacia operativa.</b>	Establece el grado en que se ha conseguido realizar las intervenciones programadas o previstas.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Expedientes tramitados de actividades industriales con respecto a los expedientes previstos.	Ratio	Número de expedientes tramitados de actividades industriales / número previsto de expedientes a tramitar.
Préstamos realizados en bibliotecas con respecto a los previstos.	Ratio	Número de préstamos realizados en bibliotecas / número de préstamos previstos.
Volumen de obra de vivienda de protección oficial realizada con respecto a la prevista.	Ratio	Metros cuadrados construidos de viviendas de protección oficial / metros cuadrados de viviendas de protección previstos.
Intervenciones policiales realizadas con respecto a las intervenciones previstas.	Ratio	Número de intervenciones realizadas / número de intervenciones previstas.
Superficie de zona verde creada con respecto a la prevista.	Ratio	Hectáreas de superficie de zona verde creada / hectáreas de superficie de zona verde prevista.
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>15. Variabilidad en el volumen de servicio.</b>	Muestra la variación de un determinado indicador de volumen de servicio en un periodo de tiempo, respecto al periodo anterior o al periodo que se desee tomar como referencia.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Variabilidad de ayudas a organizaciones de cooperación al desarrollo.	Porcentaje	(Número de ayudas otorgadas este año - número de ayudas del año anterior) * 100 / número de ayudas del año anterior.
Variabilidad de consultas realizadas a través de Internet.	Porcentaje	(Número de consultas realizadas a través de Internet este año - número de consultas del año anterior) * 100 / número de consultas del año anterior.
Variabilidad del número de comidas servidas en comedores sociales.	Porcentaje	(Número de comidas servidas este año - número de comidas servidas el año anterior) * 100 / número de comidas servidas el año anterior.
Variabilidad en el número de monumentos rehabilitados.	Porcentaje	(Número de monumentos rehabilitados este año - número de monumentos rehabilitados el año anterior) * 100 / número de monumentos rehabilitados el año anterior.
Variabilidad en el tiempo de formación a mediadores.	Porcentaje	(Horas de formación en este año - horas de formación del año anterior) * 100 / horas de formación del año anterior.

**Indicadores de Impacto**

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
I. Impacto directo de las intervenciones en sus beneficiarios.	Indica el número de personas o entidades que han sido usuarias o beneficiarias de una actividad o de un servicio.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Usuarios de instalaciones deportivas.	Número	
Visitantes en museos al día.	Número por día	
Mujeres beneficiarias del servicio para la conciliación.	Número	
Personas discapacitadas con ayuda a domicilio.	Número	
Entidades subvencionadas.	Número	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
2. Impacto en la población destinataria.	Indica en qué medida se ha conseguido alcanzar a la población potencialmente destinataria de las intervenciones. Mide la relación entre el número de personas o entidades que han sido beneficiarias o usuarias del servicio prestado y la población destinataria del mismo.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Personas mayores usuarias de los centros de día con respecto al total de la población mayor.	Porcentaje	(Número de personas mayores usuarias del servicio / número total de personas mayores) * 100.
Usuarios de centros infantiles y ludotecas con respecto a la totalidad de la población infantil.	Porcentaje	(Número de usuarios en ludotecas / número total de población infantil) * 100.
Alumnos en los cursos formativos para desempleados del total de desempleados.	Porcentaje	(Número de alumnos de los cursos formativos para desempleados / número total de desempleados) * 100
Mamografías realizadas con respecto a la totalidad de población femenina en edad de riesgo.	Porcentaje	(Número de mamografías realizadas / número de mujeres del municipio en edad de riesgo) * 100.
Adolescentes participantes en programas de ocio y tiempo libre en relación a la totalidad de la población adolescente.	Porcentaje	(Número de adolescentes en programas de ocio y tiempo libre / número total de adolescentes del municipio) * 100.
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
3. Impacto sobre la población del municipio.	Indica la relación entre el número de personas o entidades que han sido beneficiarias o usuarias del servicio prestado y la población total del municipio expresada en unidades de millar.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Usuarios de los transportes urbanos en relación con la población.	Número por millar	Número de usuarios de los transportes urbanos / habitantes expresados en miles.
Usuarios acogidos en la reinserción social con respecto a la población.	Número por millar	Número de usuarios acogidos en la reinserción social / habitantes expresados en miles.
Alumnos en actividades de educación vial con respecto a la población.	Número por millar	Número de alumnos en actividades de educación vial / habitantes expresados en miles.
Usuarios atendidos en centros de salud con respecto a la población.	Número por millar	Número de usuarios atendidos / habitantes expresados en miles.
Accesos mensuales a la página Web del ayuntamiento en relación con el número de habitantes.	Número por millar	Número de accesos mensuales a la página Web / habitantes expresados en miles.

## Indicadores de Impacto (Cont.)

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>4. Cobertura de las intervenciones.</b>	Indica la relación entre el volumen de las intervenciones llevadas a cabo y el objeto de actuación, ya sea población o elementos materiales.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Intervenciones del servicio de protección civil realizados en relación a la población total.	Número por millar	Número de intervenciones realizadas / habitantes expresados en millares.
Edificios restaurados con ayudas municipales en relación a los edificios en mal estado.	Porcentaje	(Número de edificios restaurados con ayudas municipales / número de edificios en mal estado) * 100.
Préstamos realizados en ludotecas con respecto a la población infantil.	Número por millar	Número de préstamos realizados en ludotecas / población infantil expresadas en millares.
Volumen de residuos sólidos urbanos recogidos con respecto a la población.	Toneladas por millar	Toneladas de residuos sólidos urbanos recogidos / habitantes expresados en millares.
Horas de cuidado de jardines respecto a la superficie de jardines de la ciudad.	Número por hectárea	Horas de cuidado de jardines / hectáreas de jardines de la ciudad.
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>5. Efectividad de las actuaciones.</b>	Determina en qué medida las actuaciones llevadas a cabo han conseguido los resultados esperados.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Drogodependientes abstinentes tras participar en un programa de desintoxicación.	Porcentaje	(Número de drogodependientes abstinentes / número de drogodependientes incluidos en el programa) * 100.
Tiempo transcurrido entre la realización de cursos de formación para desempleados y la obtención de empleo por los mismos.	Meses	
Personas empleadas tras un programa de inserción laboral.	Porcentaje	(Número de personas empleadas / número de personas en el programa de inserción laboral) * 100.
Número de voluntarios activos tras una campaña de promoción del voluntariado.	Número	
Personas que han instalado el servicio de teleasistencia, tras una campaña de difusión del mismo.	Número	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>6. Variabilidad del impacto.</b>	Muestra la variación de un determinado indicador de impacto en un periodo de tiempo, respecto al periodo anterior o al periodo que se desee tomar como referencia.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Variabilidad de visitantes de museos.	Porcentaje	(Número de visitantes de este año - número de visitantes del año anterior) * 100 / número de visitantes del año anterior.
Variabilidad de embarazos precoces en niñas y adolescentes tras una campaña de prevención del embarazo no deseado.	Porcentaje	(Número de embarazos precoces del año posterior a la campaña - número de embarazos precoces del año anterior a la campaña) * 100 / número de embarazos precoces del año anterior a la campaña.
Variabilidad de mujeres empleadas tras un programa de inserción laboral de la mujer.	Porcentaje	(Número de mujeres empleadas del año posterior al programa - número de mujeres empleadas del año anterior al programa) * 100 / número de mujeres empleadas del año anterior al programa.
Variabilidad de número de abonos a centros deportivos municipales.	Porcentaje	(Número de abonos de centros deportivos de este año - número de abonos de centros deportivos del año anterior) * 100 / número de abonos del año anterior.
Variabilidad del número de accidentes de tráfico en vías públicas tras una campaña de seguridad vial.	Número	(Número de accidentes de tráfico en vías públicas del periodo posterior a la campaña - número de accidentes de tráfico del periodo anterior a la campaña) * 100 / número de accidentes del periodo anterior a la campaña.

### III. Anexos

#### Indicadores de Eficiencia

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
I. Eficiencia de los recursos humanos.	Determina la productividad de los recursos humanos. Indica la relación entre el número de empleados de un determinado servicio y el volumen de actividad realizada por ellos.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Usuarios atendidos en oficinas de atención al ciudadano con respecto a las personas empleadas en el servicio.	Número por persona	Número de usuarios atendidos / número de personas empleadas.
Kilómetros recorridos por el transporte colectivo urbano en relación a los conductores del servicio.	Kilómetros por persona	Kilómetros recorridos por el transporte urbano / número de conductores.
Horas de regulación del tráfico en relación con los agentes de tráfico.	Horas por persona	Horas de regulación del tráfico / número de personas empleadas.
Inspecciones o intervenciones de control de alimentos con respecto a las personas empleadas en el servicio.	Número por persona	Número de inspecciones realizadas / número de personas empleadas.
Horas lectivas por instructor en sesiones de formación.	Número por persona	Número de horas lectivas impartidas totales / número de instructores.
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
2. Eficiencia de las intervenciones con respecto a los beneficiarios.	Indica si las intervenciones han sido eficientes, obteniendo así el mayor provecho de los recursos empleados en relación al número de personas que se han beneficiado de ellas.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Alumnos por curso de formación.	Ratio	Número total de alumnos / cursos de formación impartidos.
Drogodependientes por aula de actividades.	Ratio	Número de drogodependientes atendidos en las aulas / número de aulas en funcionamiento.
Personas mayores contactadas en la campaña de difusión del servicio de teleasistencia.	Porcentaje	(Número de personas contactadas / número de llamadas realizadas) * 100.
Muebles viejos recogidos por campaña.	Ratio	Número total de muebles recogidos / número de campañas de recogida de muebles viejos.
Niños vacunados por jornada de vacunación.	Ratio	Número de niños vacunados en la campaña de vacunación / número de jornadas de vacunación en la campaña.
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
3. Variabilidad de la eficiencia.	Muestra la variación de un determinado indicador de eficiencia en un periodo de tiempo, respecto al periodo anterior o al periodo que se desee tomar como referencia.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Variabilidad del número de expedientes tramitados en relación a las personas empleadas en el servicio.	Número por persona	(Número de expedientes tramitados este año / número de personas empleadas este año) - (Número de expedientes tramitados el año anterior / número de personas empleadas el año anterior).
Variabilidad de las personas asistidas en intervenciones de salvamento con respecto a los empleados en el servicio de protección civil.	Número por persona	(Número de personas asistidas en salvamento este año / número de personas empleadas en el servicio este año) - (Número de personas asistidas el año anterior / número de personas empleadas en el servicio el año anterior).
Variabilidad de residuos sólidos recogidos en relación a los empleados del servicio.	Toneladas por persona	(Toneladas recogidas este periodo / número de personas empleadas en el servicio este periodo) - (Toneladas recogidas el periodo anterior / número de personas empleadas en el servicio el periodo anterior).
Variabilidad en el número de niños vacunados por jornada de vacunación.	Número por jornada	(Número de niños vacunados esta campaña / número de jornadas realizadas) - (Número de niños vacunados la campaña anterior / número de jornadas realizadas en la campaña anterior).
Variabilidad en el número de drogodependientes por aula de actividades.	Ratio	(Número de drogodependientes participantes este año / número de aulas funcionando este año) - (Número de drogodependientes participantes el año anterior / número de aulas funcionando el año anterior).

## Indicadores de Calidad Objetiva

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>I. Tiempo de ejecución de una actividad.</b>	Indica el tiempo medio de duración de una actividad desde su inicio hasta su finalización.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Tiempo medio de tramitación de subvenciones para proyectos de cooperación al desarrollo.	Días	
Tiempo medio de atención en las oficinas de atención al ciudadano.	Minutos	
Tiempo de resolución desde la recepción de solicitudes.	Días	
Tiempo medio en la tramitación de denuncias.	Días	
Tiempo medio de ejecución de un atestado de tráfico.	Minutos	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>2. Velocidad de respuesta.</b>	Indica el tiempo medio que transcurre entre la solicitud de un servicio o intervención expresada por un ciudadano desde cualquier canal de acceso a la administración (presencial, telefónico, electrónico, etc.) y la atención de la misma.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Llamadas telefónicas atendidas en menos de tres tonos por millar de llamadas.	Número por millar	Número de llamadas atendidas en menos de tres tonos / número de llamadas expresadas en miles.
Tiempo de espera tras la solicitud de una licencia de venta ambulante.	Días	
Tiempo medio de respuesta en el servicio de limpieza urgente.	Minutos	
Tiempo de demora en la realización de densitometrías óseas.	Días	
Tiempo medio de respuesta ante llamadas de emergencia al servicio de bomberos.	Minutos	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
<b>3. Tiempo de espera.</b>	Indica el tiempo medio de espera en oficinas de atención al ciudadano o centros de atención, así como el tiempo que transcurre entre la otorgación de una prestación y su efectiva realización.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Tiempo medio de espera entre la concesión del servicio de telesistencia y la instalación de la misma.	Días	
Tiempo de espera para la obtención de viviendas una vez concedidas.	Meses	
Tiempo de espera en intervenciones con cita previa.	Minutos	
Tiempo de espera media para la visita de exposiciones o actividades culturales.	Minutos	
Tiempo que transcurre entre la concesión de una subvención e ingreso efectivo de la misma.	Días	

### III. Anexos

#### Indicadores de Calidad Objetiva (Cont.)

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
4. Accesibilidad física y temporal.	Indica la facilidad de acceso a los servicios prestados por el Ayuntamiento tanto física (eliminación de barreras arquitectónicas, adecuada distribución geográfica de los centros, etc.), como temporal (horarios de apertura de los recursos puestos a disposición del ciudadano, acceso a documentación vía Web, etc.).	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Documentos accesibles a través Internet.	Número	
Trámites que se pueden realizar por teléfono o a través de Internet.	Número	
Edificios municipales totalmente adaptados a minusválidos en relación al total.	Ratio	Número de edificios adaptados / número total de edificios municipales.
Horas anuales de apertura en relación con las horas hábiles anuales.	Porcentaje	(Horas anuales de apertura / horas hábiles anuales) * 100.
Horas de apertura de los museos municipales por día.	Horas	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
5. Modernización de la Administración.	Determina el nivel de modernización implantado en la administración mediante el uso de nuevas tecnologías, la simplificación de procedimientos o la renovación de infraestructuras. Dicha modernización incidirá directamente en un mejora de la calidad del servicio.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Trámites informatizados.	Número	
Procesos administrativos simplificados	Porcentaje	(Número de procesos administrativos simplificados / número total de procesos) x 100.
Centros de información al ciudadano que poseen un punto de información digital con conexión directa a la Web del Ayuntamiento.	Porcentaje	(Número de centros con puntos de información digital con conexión a la Web del ayuntamiento / número de centros totales) x 100.
Cantidad de información transmitida a través del correo electrónico interno.	Terabytes	
Accesos diarios unitarios a la intranet municipal.	Número por día	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
6. Calidad de vida en la ciudad	Mide el nivel de calidad de vida que tienen los ciudadanos de acuerdo a los controles y medidas ejecutadas por la administración pública en materia de ruido, contaminación, delincuencia, etc.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Velocidad media del transporte urbano	Kilómetros por hora	
Nivel medio de ruido en el tráfico de vehículos	Decibelios	
Nivel de insonorización del servicio de recogida de basuras	Decibelios	
Nivel de monóxido de carbono en la atmósfera	Miligramos por metro cúbico	
Número de delitos contra las personas con respecto a la población	Número por millar	Número de delitos contra las personas / habitantes expresados en miles

### Indicadores de Calidad Objetiva (Cont.)

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
7. Variabilidad de la calidad objetiva.	Muestra la variación de un determinado indicador de calidad objetiva en un periodo de tiempo, respecto al periodo anterior o al periodo que se desee tomar como referencia.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Variabilidad de plazos en la tramitación de expedientes.	Días	Número de días utilizados para la tramitación de expedientes en el periodo actual - número de días utilizados para la tramitación de expedientes en el periodo anterior.
Variabilidad del tiempo de llegada al suceso por los servicios de emergencia.	Segundos	Tiempo empleado en llegar al suceso en el periodo actual - tiempo empleado en llegar al suceso en el periodo anterior.
Variabilidad de las visitas a la página Web del ayuntamiento.	Porcentaje	(Número de visitas a la página Web este periodo - número de visitas el periodo anterior) * 100 / número de visitas el periodo anterior.
Variabilidad del horario de apertura de museos.	Porcentaje	(Horas de permanencia abiertos al público de este año - horas de permanencia abiertos al público el año anterior) * 100 / horas de permanencia abierta al público el año anterior.
Variabilidad de delitos contra la propiedad.	Porcentaje	(Número de delitos contra la propiedad de este año - número de delitos del año anterior) * 100 / número de delitos del año anterior.

**Indicadores de Calidad Percibida**

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
I. Satisfacción ciudadana con los servicios.	Determina el grado de satisfacción con los servicios municipales que los ciudadanos manifiestan al ser consultados en encuestas o estudios de opinión. Puede obtenerse un indicador de percepción global del servicio o bien distintos tipos de indicadores de calidad percibida en función de los distintos atributos de la calidad (accesibilidad, fiabilidad, confortabilidad, rapidez, trato personal, facilidad y simplificación de trámites, información disponible, profesionalidad, equidad, etc.).	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Grado de satisfacción de los ciudadanos con el servicio prestado.	Porcentaje	(Número de encuestados con puntuación 7-10 / total de encuestados) * 100.
Puntuación media obtenida en encuestas realizadas en el servicio.	Puntuación sobre 10	Valoración ciudadana de la proximidad de los servicios municipales (*). Puntuación sobre 10 (*). Pueden realizarse encuestas relativas a las distintas dimensiones de la calidad: utilidad, accesibilidad, fiabilidad, estética, rapidez, reparabilidad, corrección, facilidad, relación, satisfacción, etc.
Valoración ciudadana de la cortesía de los empleados municipales.	Puntuación sobre 10	
Valoración ciudadana del confort y estética de las instalaciones municipales.	Puntuación sobre 10	
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
2. Reclamaciones y quejas	Indica el volumen de reclamaciones y quejas realizadas por los ciudadanos en relación con algún servicio municipal.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Reclamaciones recibidas.	Número	
Quejas referidas a la accesibilidad física o temporal.	Número	
Reclamaciones recibidas con respecto a la población.	Número por millar	Número de reclamaciones / habitantes expresados en miles.
Reclamaciones recibidas con respecto a los usuarios del servicio.	Ratio	Número de reclamaciones / número de usuarios del servicio.
Quejas contestadas en el plazo comprometido.	Porcentaje	(Número de quejas contestadas en plazo / número de quejas recibidas) * 100.
Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
3. Sugerencias.	Mide el volumen de sugerencias recibidas por los distintos servicios del Ayuntamiento, asimismo proporciona una estimación del nivel de participación ciudadana en la mejora de los servicios prestados por la administración municipal.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Sugerencias recibidas de los ciudadanos.	Número	
Sugerencias referidas a la accesibilidad de los servicios.	Número	
Sugerencias recibidas con respecto a la población.	Número por millar	Número de sugerencias / habitantes expresados en miles.
Sugerencias recibidas con respecto a los usuarios del servicio.	Ratio	Número de sugerencias / número de usuarios del servicio.
Buzones de sugerencias con respecto a la población.	Número por millar	Número de buzones de sugerencias / habitantes expresados en miles.

### Indicadores de Calidad Percibida (Cont.)

Subtipo de Indicador	Definición del Subtipo	
4. Variabilidad en la calidad percibida.	Muestra la variación de un determinado indicador de calidad percibida en un periodo de tiempo, respecto al periodo anterior o al periodo que se desee tomar como referencia.	
Descripción del Indicador	Magnitud	Fórmula de Cálculo (sólo en casos de especial dificultad)
Variabilidad de la satisfacción ciudadana.	Puntuación sobre 10	Puntuación media de este periodo - puntuación media del periodo anterior.
Variabilidad en el número de sugerencias recibidas sobre estética y confort de los centros.	Porcentaje	(Número de sugerencias sobre estética y confort recibidas este año - número de sugerencias sobre estética y confort recibidas el año anterior) * 100 / número de sugerencias recibidas sobre estética y confort el año anterior.
Variabilidad de reclamaciones de los ciudadanos.	Porcentaje	(Número de reclamaciones recibidas este año - número de reclamaciones recibidas el año anterior) * 100 / número de reclamaciones recibidas el año anterior.
Variabilidad de la puntuación de las encuestas sobre la cortesía de los empleados municipales.	Puntuación sobre 10	Puntuación media de este periodo - puntuación media del periodo anterior.
Variabilidad de la puntuación de las encuestas sobre la confianza de la ciudadanía en la gestión administrativa.	Puntuación sobre 10	Puntuación media de este periodo - puntuación media del periodo anterior.

## B. Tabla de Magnitudes

A la hora de establecer los indicadores para cada programa presupuestario, se deberá seleccionar la magnitud más

adecuada para medir cada uno de ellos. Se trata de una lista cerrada de unidades sobre la que se deberá elegir una, no pudiendo escoger ninguna otra que no aparezca en la relación que se muestra a continuación.

Relaciones de Número	Relaciones Temporales	Relaciones de Longitud	Relaciones de Peso	Relaciones de Volumen	Relaciones Económicas
Número	Segundos	Centímetros	Miligramos	Litros	Euros
Número por Persona	Minutos	Metros	Miligramos por Metro Cúbico	Litros por Día	Euros por Metro Cuadrado
Número por Millar	Minutos por Persona	Metros por Persona	Gramos	Litros por Mes	Euros por Persona
Número por Jornada	Minutos por Millar	Metros por Millar	Gramos por Metro Cúbico	Litros por Persona	Euros por Millar
Número por Metro	Horas	Kilómetros	Kilogramos	Litros por Millar	Euros por Jornada
Número por Metro Cuadrado	Horas por Persona	Kilómetros por Persona	Kilogramos por Día	Metros Cúbicos	Euros por Día
Número por Hectárea	Horas por Millar	Kilómetros por Millar	Kilogramos por Mes	Metros Cúbicos por Día	Euros por Hectárea
Número Por Kilómetro	Horas por Año	Kilómetros por Hora	Kilogramos por Persona	Metros Cúbicos por Persona	Euros por Unidad
Número por Kilómetro Cuadrado	Días	Metros Cuadrados	Kilogramos por Millar	Metros Cúbicos por Millar	Otras
Número por Tonelada	Días por Persona	Metros Cuadrados por Persona	Toneladas	Hectómetro Cúbico	Terabytes
Número por Hora	Días por Millar	Metros Cuadrados por Millar	Toneladas por Día		Decibelios
Número por Día	Semanas	Kilómetros Cuadrados	Toneladas por Mes		Kilovatio
Número por Semana	Meses	Kilómetros Cuadrados por Persona	Toneladas por Persona		Kilovatio Hora
Número por Mes	Años	Kilómetros Cuadrados por Millar	Toneladas por Millar		Puntuación Sobre 10
Número por Año		Hectáreas			
Ratio		Hectáreas por Persona			
Porcentaje		Hectáreas por Millar			

## C. Glosario de Términos

### Actividad:

Es la acción o conjunto de acciones concretas que se llevan a cabo, por parte de las unidades responsables o ejecutoras, para alcanzar los objetivos del programa presupuestario. Las actividades desarrollan el objetivo describiendo las tareas específicas a realizar para obtener los resultados previstos.

### Calidad:

Dimensión de la gestión pública relativa a la evaluación de los resultados desde la perspectiva del ciudadano, tomando en consideración tanto medidas objetivas (tiempo de respuesta, disponibilidad de recursos por habitante...) como medidas subjetivas recogidas a través de encuestas o estudios de opinión.

### Carta de Servicios:

Documentos públicos a través de los cuales el Ayuntamiento de Madrid establece y comunica a la ciudadanía los servicios que ofrece y en qué condiciones; las responsabilidades y compromisos de prestarlos con unos determinados estándares de calidad; los derechos de los ciudadanos en relación con esos servicios; las responsabilidades que, como contrapartida, contraen al recibirllos y los sistemas de participación, en aras a obtener una mejora continua de los servicios públicos.

### Centro:

Órgano con responsabilidad jurídica propia.

### Destinatarios:

Conjunto específico de ciudadanos (personas físicas o jurídicas) o clientes internos (unidades administrativas del Ayuntamiento, empleados públicos, etc.), receptores, usuarios o beneficiarios de los servicios prestados por una unidad, como resultado de la realización de un programa.

### Eficacia:

Dimensión de la gestión pública relativa a la ejecución de las acciones previstas y de su incidencia en la población.

### Eficiencia:

Dimensión de la gestión pública que indica la relación entre los resultados alcanzados servicios prestados en relación con los recursos utilizados.

### Indicador:

Medida utilizada para evaluar o comparar los resultados obtenidos en la ejecución del programa presupuestario con los previstos.

- Indicadores de Calidad Objetiva: Aquellos que cuantifican el grado de cumplimiento de unos criterios que han sido previamente establecidos para responder a las necesidades, demandas y expectativas de los destinatarios del programa, tales como: rapidez, facilidad de acceso, profesionalidad, confort de las instalaciones, etc..., factores que a su vez se consideran impulsores de la calidad percibida.
- Indicadores de Calidad Percibida: Aquellos que están relacionados con las expectativas y percepciones de la ciudadanía u otros destinatarios de los servicios, y que se obtienen, normalmente, a través de encuestas y estudios de opinión.
- Indicadores de Eficiencia: Aquellos que miden los resultados alcanzados con la ejecución del programa presupuestario, en relación con los recursos utilizados: materiales, humanos...
- Indicadores de Impacto: Miden la incidencia de las acciones del programa en la ciudadanía, cuantificando esta incidencia bien sea mediante el nivel de utilización de los servicios y el volumen de población afectada por las actuaciones de un programa (impacto en la población), bien sea mediante los beneficios que esta población ha obtenido como consecuencia de esas actuaciones o servicios (eficacia real de las actividades del programa).
- Indicadores de Recursos: Aquellos que miden la cantidad de recursos materiales y humanos que se utilizan para el desarrollo de las actividades del objetivo. Los recursos son tanto las personas,

máquinas, herramientas, instalaciones, materiales o dotación económica necesarios para llevar a cabo las actividades del programa.

- Indicadores de Volumen de Servicio: Aquellos que miden el volumen de trabajo y las tareas realizadas para el logro del objetivo.

#### Líneas globales de actuación:

Definición de la estrategia a seguir por la unidad para cada programa presupuestario, constituyendo el marco en el que se desarrollarán los presupuestos durante varios años. Reflejan los retos principales que se van a afrontar en los próximos años y la dirección que se quiere seguir para desarrollar la misión del programa.

#### Magnitud:

Unidad de medida en que se expresan los indicadores.

#### Metodología:

Procedimiento o camino ordenado que pretende facilitar la formulación de objetivos, actividades e indicadores, para completar el proceso de definición de los programas presupuestarios.

#### Misión:

Propósito fundamental, razón de existir y finalidad última del programa. La misión expresa lo que la organización quiere conseguir en un horizonte temporal amplio.

#### Objetivo:

Es un enunciado breve que define de forma clara y precisa los resultados esperados, así como las acciones que se desarrollaran para alcanzarlos.

#### Presupuesto:

Estimación económica anticipada de carácter anual, sobre los desembolsos e ingresos de dinero necesarios, para cumplir con los programas establecidos por una unidad.

#### Previsión o estándar:

Valor numérico que debe alcanzar cada indicador para poder considerar que el objetivo se ha cumplido.

#### Programa:

Instrumento de planificación, que permite traducir la política y prioridades del Gobierno Municipal en objetivos y acciones concretas a desarrollarse en un período determinado para conseguir unas metas.

#### Recursos:

Personas, empresas, máquinas, herramientas, materiales o dotación económica necesarios para llevar a cabo las actividades de un programa.

#### Responsable:

Persona o unidad encargada de ejecutar el gasto, con el fin de llevar a cabo las actividades que conduzcan a la consecución de los objetivos establecidos en los programas.

#### Sección:

Unidad orgánica a la que se adscribe el programa.

#### Servicio:

Conjunto de recursos materiales y personales organizados para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, otras unidades del Ayuntamiento de Madrid, empleados públicos, etc.

#### Unidad:

Órgano administrativo que tiene como competencia la gestión de las funciones del programa.

Han participado en la elaboración de esta Guía:

**PARTICIPANTES**

**DEPENDENCIA**

**Concejalía de Gobierno de Hacienda y Administración Pública**

María Teresa Rodríguez Iglesias	Coordinadora de Proyectos
---------------------------------	---------------------------

**Coordinación General de Hacienda**

Juan Carlos Sánchez Santano	Técnico Coordinación General Adjunto
-----------------------------	--------------------------------------

**Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano**

José Nuño Riesgo	Director General
Marta Mérida Ramos	Subdirectora General de Calidad
Luis Ana BlancoLosada	Jefe de Servicio de Protección de Datos y Administración Electrónico
Javier Moscoso del Prado Herrera	Jefe de Servicio de Innovación y Calidad
María Teresa Alía Robledo	Jefe de Departamento de Organización y Calidad de los Servicios
María Villanueva Cabrer	Jefe de Departamento de Innovación y Nuevos Proyectos
Antonio García Moreno	Coordinador de Proyectos
Susana Guisado Gómez	Coordinador de Proyectos
Ernesto López Méndez	Coordinador de Proyectos

**Dirección General de Presupuestos**

Santiago Ruedas Arteaga	Director General
Asunción Campillo Quevedo	Subdirectora General de Presupuestos
Laura Gris Pérez	Jefe de Servicio de Programación Presupuestaria
Victor Manuel Fuentes García	Jefe de Departamento de Presupuestos I
Jose Manuel Jurado Martín	Asesor Técnico

**KPMG Sector Público**

José Luís Moreno Casas	
Paz Linares Murciano	
Carlos Ruiz Alonso	
Silvia Cobo Benito	
Ana Lopez Zorzo	
Silvia Sánchez Martínez	
Carlota Sepúlveda Toro	
Elena Sesma Vitrian	

