



EVALUACIÓN DEL PLAN DISEÑA ALCOBENDAS 2020







ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
Descripción del Plan Diseña Alcobendas 2020	7
Seguimiento y Evaluación del Plan Diseña Alcobendas 2020	10
Metodología de Evaluación del Plan Diseña Alcobendas 2020	11
ANÁLISIS CUANTITATIVO	15
Introducción a la metodología utilizada para el análisis cuantitativo	15
Análisis de Series Temporales: seguimiento de la estrategia e Indicadores Urbanos comparados	17
Mesa de Expertos: Resumen	29
ANÁLISIS CUALITATIVO	30
Introducción a la metodología utilizada para el análisis cualitativo	30
Mesas de Participación Ciudadana: Resumen	31
Mesas de Técnicos y Directivos Municipales: Resumen	33
INCORPORACIÓN DE EVALUACIONES DEL MODELO DE EXCELENCIA EN GESTIÓN	35
MIRADA AL FUTURO	36
CONCLUSIONES GENERALES DEL INFORME DE EVALUACIÓN	37
ANEXOS	40
Anexo 1a. Metodología de análisis mediante indicadores urbanos	42
Anexo 1b. Resultados del análisis mediante indicadores urbanos	60
Anexo 2. Informe de la Mesa de Expertos	121
Anexo 3. Informe de las Mesas de Participación Ciudadana	143
Anexo 4. Informe de las Mesas de Técnicos y Directivos Municipales	163
Anexo 5. Mirada al futuro	177
Anexo 6. Ficha técnica	193





RESUMEN

Durante los últimos años el Ayuntamiento de Alcobendas ha venido desarrollando las acciones para el cumplimiento de los objetivos que se definieron en su plan estratégico municipal Diseña Alcobendas 2020. Ahora que está próximo a su finalización, el Ayuntamiento quiere conocer y compartir cuál ha sido el impacto que ha tenido este plan en la sociedad. Para ello se ha realizado un proceso de Evaluación que se ha basado tanto en un análisis cuantitativo como cualitativo, quedando articulados ambos enfoques a través de cuatro elementos:

Análisis cuantitativo

1) **Series temporales:**

- **Informe de seguimiento de la estrategia municipal.** Nos da información del porcentaje de ejecución de las actuaciones aprobadas en el Plan Diseña 2020.
- **Informe de Indicadores Urbanos comparados.** Se ha seleccionado un conjunto de indicadores que nos permiten comparar el comportamiento para cada una de las estrategias y su evolución en comparación en algunos casos con otros municipios de la Comunidad de Madrid, nacionales y europeos.

- #### 2) **Informe de la Mesa de Expertos.** Un grupo relevante de expertos por cada uno de los ejes estratégicos del Plan y ajenos al Ayuntamiento, ha valorado la idoneidad de los indicadores seleccionados y de la metodología empleada.

Análisis cualitativo

- #### 3) **Mesas de Participación Ciudadana.** Una representación de los vecinos que participaron en el año 2012 en la elaboración del Plan nos traslada su percepción sobre la ejecución del mismo.
- #### 4) **Mesas de Técnicos y Directivos Municipales.** Necesarios para conocer otros aspectos relevantes del Plan, como la priorización y coherencia, así como el avance, proceso, capacidad y gestión de su implantación.

Las principales *conclusiones* que podemos extraer de la evaluación son las siguientes:

Las actuaciones que componen el Plan Diseña Alcobendas 2020 hasta el momento actual se han ejecutado en un 83,90% y la previsión para finales de 2020 es de un 90%. Este porcentaje es muy alto para este tipo de plan y de horizonte temporal.

Los 64 indicadores urbanos validados por los expertos, normalizados en una escala de 0 a 100, reflejan una evolución positiva de 23 puntos mejorando en todos los ejes estratégicos del plan. En la comparación con los otros ayuntamientos seleccionados en el informe, Alcobendas experimenta igualmente una evolución positiva en la mayoría de los indicadores.

La mayoría de los asistentes a las mesas de participación ciudadana tiene una opinión positiva del Plan (58% positiva, 37% neutra, 5% negativa).

En líneas generales los **resultados cualitativos** han puesto de relieve que **el Plan Diseña 2020 se ha convertido en un marco de referencia** necesario y prioritario, que aporta orientación y que involucra a los grupos de interés y a los políticos.

Finalmente, y por todo lo expuesto anteriormente, podemos deducir de forma razonable que la estrategia que se diseñó, fruto de la “inteligencia colectiva de la ciudad”, se ha ejecutado en gran medida y que ha tenido hasta el momento actual un **impacto positivo** en las políticas públicas que se perseguían.

Descriptor clave:

Evaluación, Planificación estratégica, Ciclo PDCA, Indicadores urbanos, Agenda 2030



ABSTRACT

During the past years, Alcobendas city council has been developing the actions in order to ensure the fulfilment of objectives that were set out in their strategic plan DISEÑA Alcobendas 2020.

Now, where the Strategic Plan is near to be completed, the council wants to know and share the impact the Plan has had on society. To do so, an evaluation process has been carried out including four elements on two approaches, based either quantitative or qualitative analysis:

Quantitative Analysis

1) **Time Series Analysis:**

- **Monitoring Report on Municipal Strategy.** It provides information on the implementation rate of the actions approved in Plan Diseña 2020.
- **Monitoring Report on Comparative Urban Indicators.** A set of Comparative Urban Indicators have been selected to enable to compare behaviours and evolution of each strategy used by other cities in the Regional Government of Madrid, and even National and European ones.

2) **Expert Group Assessment.** A relevant outside expert group in every strategic action line has appreciated the suitability of selected indicators and methodology used for each of the main axes of the Strategic Plan analyzed.

Qualitative Analysis

- 3) **Citizens Participative Round Tables.** A local resident representation that participated in the Plan development in 2012 has revealed its perception about the implementation of the Plan.
- 4) **Municipal Technicians and Management Team Round Tables.** To better assess other relevant aspects of Plan, such as prioritization and consistency, as well as, progress, process, capacities or management implementation of Plan.

The following *main conclusions* can be drawn from evaluation:

Up until now, Plan Diseña Alcobendas 2020 actions have been implemented in an 83,90% and 90% is expected by the end of 2020. This is a large percentage for such a Plan and time horizon.

64 Urban Indicators validated by experts, standardized on a scale from 0 to 100, reflect a positive evolution of 23 points, revealing a positive evolution in every main axe of the Strategic Plan. In comparison with other Cities selected in this report, Alcobendas has also experienced a positive evolution in most of the analyzed indicators.

Most participants in Citizens Dialogue Round Tables have a positive view of the Plan (58% positive, 37% neutral, 5% negative).

In general terms, the qualitative results have highlighted that **Plan Diseña 2020 has become a needed and priority reference framework**, bringing orientation and involving stakeholders and politicians.

In conclusion, from here it can be reasonably deduced that the Strategy designed as a result of the “collective intelligence of the city” has been implemented to a large extent and has had a **positive impact** on public policies.

Key descriptors:

Assessment, Strategic Planning, PDCA cycle, urban indicators, 2030 Agenda



INTRODUCCIÓN

Descripción del Plan Diseña Alcobendas 2020

El actual Plan Estratégico de Alcobendas¹ abre una nueva generación de planes. En otros momentos, los planes estratégicos han tenido un carácter expansivo y de grandes inversiones o, en ocasiones, han servido para consolidar una manera de “hacer ciudad” y trasladar una idea sobre la misma. En la actualidad, la planificación se orienta más a adaptar la estrategia de las ciudades al cambio de época, reorientando su actividad hacia un crecimiento cualitativo e inteligente y las instituciones hacia un modelo de gobierno abierto y administración colaborativa.

En este contexto de cambio, el Equipo de Gobierno del Ayuntamiento de Alcobendas definió una nueva visión para la Ciudad y el Ayuntamiento, con la que se alinearían las actuaciones municipales.

A partir de esta orientación, el Plan se ha ido desarrollando siguiendo una metodología que contempla la participación activa de los tres principales actores de los procesos de cambio en el ámbito público:

- Nivel político (Equipo de Gobierno y Pleno Municipal).
- Nivel técnico (Asamblea Directiva y Comisiones Técnicas).
- Nivel ciudadano (Consejo Social y Mesas de Diálogo Ciudadano).

Todos ellos han intervenido en diferentes fases y momentos a lo largo de la elaboración del Plan, también en la evaluación del Plan, por lo que se dice de él que es producto de la “inteligencia colectiva” de la ciudad.

Se partió del diagnóstico sobre la situación de la ciudad, apoyado en datos y proyecciones demográficas, se detectaron las principales tendencias de evolución en los diferentes ámbitos de la gestión municipal: población, modelo urbano, actividad económica, estructura social y entorno institucional, configurando la “Radiografía socioeconómica de Alcobendas”.

Este análisis se alimentaba de diferentes fuentes y estudios que se pueden encontrar en el Observatorio de la Ciudad² (Encuestas y Estudios, Brújula Económica, Consulta Vecinal, etc.)

A partir del diagnóstico y la visión, se diseñaron los caminos y orientaciones a seguir a través de 5 grandes ejes estratégicos para el desarrollo de la ciudad:

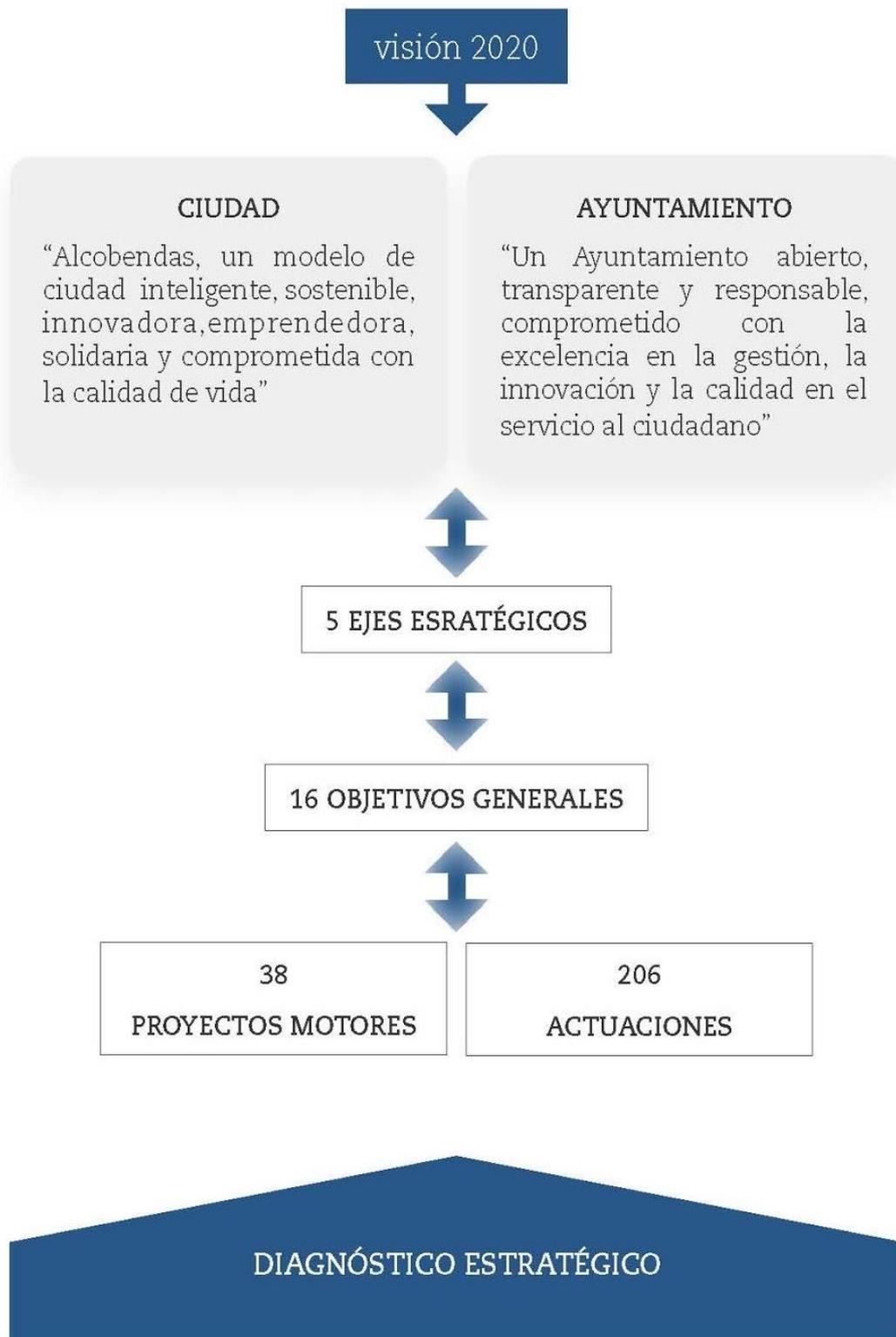
- Eje 1 - Promoción de la ciudad, desarrollo económico, innovación, educación y empleo
- Eje 2 - Desarrollo sostenible: crecimiento inteligente
- Eje 3 - Buen gobierno, abierto y gestión responsable
- Eje 4 - Responsabilidad social
- Eje 5 - Calidad de vida: cultura, ocio y deporte

¹Plan Estratégico Diseña Alcobendas 2020: https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Planificacion/922214304_432014221934.pdf

² Observatorio de la Ciudad de Alcobendas: <http://observatoriociudad.alcobendas.org/>



Para alcanzar estos fines se ha hecho necesario impulsar y desarrollar con decisión estos 5 ejes. El documento final aprobado recoge con detalle los 16 Objetivos Generales, 38 Proyectos Motores y 206 actuaciones previstas para ello:





EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS GENERALES
1 PROMOCIÓN DE LA CIUDAD, DESARROLLO ECONÓMICO, INNOVACIÓN, EDUCACIÓN Y EMPLEO	1.1 Innovación, emprendimiento y promoción empresarial. 1.2 Impulso al comercio. 1.3 Educación, formación y competencias para el empleo.
2 DESARROLLO SOSTENIBLE: CRECIMIENTO INTELIGENTE	2.1 Entorno urbano y desarrollo sostenible para una ciudad inteligente. 2.2 Acceso a la vivienda. 2.3 Movilidad. 2.4 Seguridad Ciudadana.
3 BUEN GOBIERNO, ABIERTO Y GESTIÓN RESPONSABLE	3.1 Transparencia, participación y colaboración. 3.2 Excelencia, innovación y administración electrónica. 3.3 Eficiencia y calidad del gasto.
4 RESPONSABILIDAD SOCIAL	4.1 Mejora de las condiciones de vida y nuevas respuestas ante los cambios socioeconómicos. 4.2 Estrategias preventivas de bienestar social en materia de salud, educación, formación, empleo y consumo. 4.3 Redes de solidaridad y cooperación en las estrategias de bienestar, integración e igualdad.
5 CALIDAD DE VIDA: CULTURA, OCIO Y DEPORTE	5.1 Creatividad e innovación. 5.2 Instalaciones y actividades socioculturales y deportivas. 5.3 Acceso de diferentes colectivos a la cultura, ocio y deporte.

El despliegue del Plan Estratégico se hace a través del Plan Director de Actuaciones (PDA). Esta herramienta contiene toda la estrategia en vigor de la institución, además de las actuaciones que con carácter prioritario van a realizarse en cada uno de los años de ejecución del Plan y los responsables de cada uno de los objetivos y actuaciones.



Seguimiento y Evaluación del Plan Diseña Alcobendas 2020

Con el objeto de medir el grado de cumplimiento de los Objetivos y, por ende, de los Ejes Estratégicos, se han definido una serie de indicadores de seguimiento, por medio de los cuales se han podido medir los adelantos en la implantación de las estrategias acordadas y sus efectos en la ciudad. Los indicadores se han ido actualizando a través de información estadística y encuestas de percepción, contrastándolos además con los resultados obtenidos en el grado de cumplimiento de las actuaciones. Se dispone de una base de datos donde se recoge la información con respecto a cada una de las actuaciones aprobadas que conforman el Plan y que permite monitorizar y controlar el grado de cumplimiento de las mismas y si se están desarrollando de acuerdo con lo previsto.

El proceso de seguimiento del Plan Estratégico se realiza a través de la herramienta de Planificación, que utiliza tecnología *Business Intelligence*, que analiza en tiempo real el estado de avance y grado de ejecución del mismo, facilitando de esta forma la toma de decisiones. El informe de seguimiento del Plan Director de Actuaciones y, en consecuencia, de cada uno de los Planes que lo integran, y en el que se incluye el Plan Estratégico, se publica con carácter semestral en el Observatorio de la Ciudad para conocimiento de todos los grupos de interés de Alcobendas.

La “evaluación” del Plan Estratégico Diseña 2020 se constituye en una actividad más profunda y específica que el “seguimiento” que se ha venido realizando desde el Ayuntamiento.

Con la evaluación del Plan Diseña 2020 se pretende obtener un informe final con un enfoque eminentemente teórico y lo más objetivo posible, que reflexione acerca de las distintas actividades realizadas y los resultados alcanzados interrelacionando el cumplimiento de la estrategia con las políticas públicas efectuadas, de forma que se muestren los logros que se hayan alcanzado con la planificación estratégica realizada a la ciudadanía en general, y a los participantes en el diseño del Plan Estratégico, en particular. Además, se compara Alcobendas con las ciudades del entorno y de similares características que permitan posicionar a la ciudad en el logro de cada uno de sus Ejes, incorporando las actuales tendencias y Objetivos de la Agenda 2030 y Smart Cities.

Asimismo, uno de los objetivos ha sido detectar los puntos fuertes y áreas de mejora puestos de manifiesto durante la evaluación, de cara a incorporarlos en el próximo ciclo de planificación.

Para lograr el éxito de la evaluación del Plan, al igual que se hizo en su elaboración, se ha creído necesario contar con la participación de todos los grupos de interés, agentes locales, empleados municipales, Universidades y empresas referentes.





En línea con el sistema de gestión EFQM implantado en el Ayuntamiento de Alcobendas, en el proceso de evaluación están implicados nuestros *partners* y aliados³ (Club Excelencia en Gestión y consultores de ISDEFE) y otras Administraciones Públicas como la Comunidad de Madrid (CAM) y la Administración General del Estado (AGE). Además, se cuenta con un consultor externo (Smart&City Solutions) especializado en análisis de datos y co-autor⁴ del Informe “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 100 ciudades españolas”, configurando en su conjunto un Equipo de Coordinación y Seguimiento que, con carácter iterativo e incremental, han ido controlando y validando cómo se ha desarrollado la evaluación, a la vez, que le confiere legitimidad.

EQUIPO DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO	Encargado de liderar y coordinar la evaluación, así como validar el trabajo técnico realizado a lo largo de las diferentes fases de la evaluación.
Componentes	<ul style="list-style-type: none">• Manuela Piqueras, Adolfo Royo, Lino Ramos, Mercedes Valls (Directora, Subdirector, Jefe y Técnica del Área de Planificación, Organización y Calidad Ayuntamiento de Alcobendas).• Mercedes Hernández (CEG)• Javier Alonso y Tirso Camacho (Consultores ISDEFE).• Matías García Barredo (CAM).• Adolfo Ortega Lorente (AGE).• Raffaele Sisto, Alberto Quintanilla, Javier García (Smart&City Solutions).

Metodología de Evaluación del Plan Diseña Alcobendas 2020

La *metodología* parte de los trabajos sobre el estado del arte en materia de evaluación de políticas públicas realizados por el Departamento de Planificación y Evaluación del Ayuntamiento de Alcobendas. Para ello, se han tenido en cuenta los estudios publicados por FIIAPP⁵ e IAAP⁶, utilizando para el análisis cuantitativo el siguiente tipo de evaluación de impacto (*expost*): *Opinión de expertos, Opinión de informantes clave y Serie temporal*; así como las publicaciones de la Agencia de Evaluación y Calidad del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas⁷, en el análisis cualitativo de carácter interno (Mesas Técnicas y Directivas).

El proyecto se ha canalizado mediante la metodología colaborativa Agile Smart City desarrollada por Smart&City Solutions, que consiste en una adaptación de las metodologías ágiles de desarrollo de software aplicada a la consultoría y la colaboración con Administraciones Públicas y empresas. Agile Smart City hace énfasis en la participación e implicación de los grupos de interés en el proceso de co-creación para multiplicar las posibilidades de éxito de la estrategia.

³ *El Valor de la Excelencia. Recomendaciones para la excelencia en la creación de valor público a través del Modelo EFQM*. 2018. (ISDEFE, Club de Excelencia en Gestión, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas).

⁴ Junto con Red Española para el Desarrollo Sostenible. <http://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2018/10/Informe-ODS-en-100-ciudades-2018-I-Resumen-web.pdf>

⁵ Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas: *Elección del método de evaluación cuantitativa de una política pública. Buenas Prácticas en América Latina y la Unión Europea. Colección Documentos de Trabajo n°6. Serie Guías Manuales. Área de Finanzas Públicas*. Ignacio Moral-Arce. (Instituto Estudios Fiscales). 2014.

⁶ Instituto Andaluz Admón. Pública “*Guía para análisis de evaluabilidad previa de los planes de carácter estratégico*”. 2017.

⁷ Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. *Guía para la ejecución de evaluaciones de políticas públicas (Enfoque de AEVAL)*. 2015.



Al inicio del proceso se designa un *Sponsor* del proyecto o *Sprint Master* por la parte del cliente, que será el encargado de velar por el proceso y eliminar los obstáculos que surjan, y un *Product Master* que conduce las reuniones y coordina al equipo de desarrollo. En este caso se aprovechó como sinergia que el Ayuntamiento de Alcobendas ya tenía un equipo de seguimiento para la Evaluación del Plan Diseña.

El desarrollo del proyecto se subdividió en *sprints* de 1 semana, durante cada uno de los cuales los consultores elaboraban un borrador o prototipo del producto final. Cada *sprint* culminaba en una reunión donde se presentaba un prototipo del producto final, en un proceso iterativo e incremental de creación conjunta.

Concretamente, en la evaluación del Plan Diseña 2020 podemos diferenciar **4 hitos**, en función del tipo de análisis que se realiza en cada una de ellas, a saber, cuantitativo y/o cualitativo. Hay que tener en cuenta que las fases son acumulativas, es decir, que cada una de ellas tiene en cuenta la información acumulada en la fase anterior, hasta llegar al informe final de evaluación:

Análisis Cuantitativo

1) Análisis de series temporales

Este análisis consta de dos etapas que se interrelacionan entre sí:

1ª. *Seguimiento de la Estrategia Municipal* y del grado de cumplimiento de los Objetivos, y por ende, de los Ejes Estratégicos.

2ª. *Análisis, recopilación, normalización y validación de un conjunto de Indicadores Urbanos* comparados con otras ciudades nacionales e internacionales y alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en los que se basará la evaluación del cumplimiento de los objetivos a través del análisis de las series temporales y sus tendencias, seleccionados para poder medir el impacto en las políticas públicas efectuadas. Se han realizado siete *Sprints* (1º Sprint: 21/12/2018, 2º Sprint: 04/01/2019, 3º Sprint: 11/01/2019, 4º Sprint: 21/01/2019, 5º Sprint: 13/02/2019, 6º Sprint: 15/03/2019, 7º Sprint: 02/04/2019).

Para más información ver '[Anexo 1a. Metodología mediante análisis de Indicadores Urbanos](#)' y '[Anexo 1b. Resultados del análisis mediante indicadores urbanos](#)' de este informe.

2) Mesa de expertos

Como función especializada, la evaluación requiere una mayor capacitación y formación de los evaluadores bajo un enfoque multidisciplinar y, en particular, con una base sólida en su propia historia y quehacer y en el análisis de políticas públicas, completada con las especialidades que se requieran y, desde luego, con el conocimiento de las mejores prácticas.

Para ello, se ha contado con la colaboración de un grupo de expertos, externos a la organización, de reconocido prestigio y experiencia en la evaluación de planes y programas.

El formato de trabajo ha sido de grupo de discusión estructurado, de forma que se han extraído percepciones y mejoras provenientes de las diferentes áreas de conocimiento de la ciudad.

Este grupo de expertos ha validado que la selección de indicadores urbanos comparados sirve para medir los objetivos del Plan de manera razonable.



Componentes Mesa de Expertos

- Miguel Udaondo Durán. Especialista en Calidad y Responsabilidad Social Corporativa.
- Alberto Arenal Cabello. Especialista en Innovación y Transformación Digital.
- Amaya Urrutia Aramendi. Especialista en Liderazgo de Mujeres.
- José Gismero. Especialista en Eficiencia Energética.
- Victoria Fernández Añez. Especialista en Urbanismo y Gobernanza.
- Guillermo Velázquez. Especialista en Movilidad y Desarrollo Urbano Sostenible.
- Tirso Camacho. Jefe de Área de Planificación Estratégica y Procesos en ISDEFE.
- Adolfo Ortega Lorente. Inspector General Servicios D.G. de Gobernanza Pública (AGE).
- Matías García Barredo. Jefe de Área de Evaluación de los Servicios Públicos de la CAM

Para más información ver [‘Anexo 2. Informe de la Mesa de Expertos’](#) de este informe.

Análisis Cualitativo

3) Mesas de Participación Ciudadana

Desde el punto de vista de la participación con grupos de interés externos, se han celebrado dos Mesas de Participación Ciudadana en el Ayuntamiento durante el mes de febrero, con dos objetivos principales:

- Dar retorno a la ciudadanía en general y a los participantes en la elaboración del Plan Diseña en particular de los resultados obtenidos en los *sprints* anteriores.
- Debatir sobre los puntos fuertes y débiles del Plan Diseña Alcobendas 2020, y compartir la opinión sobre futuras líneas de trabajo a abordar en el siguiente Plan.

Para más información ver [‘Anexo 3. Informe de las Mesas de Participación Ciudadana’](#) de este informe.

4) Mesas de Técnicos y Directivos Municipales

Desde la óptica de la participación interna se han celebrado tres Mesas con Técnicos y Directivos Municipales, donde un consultor externo perteneciente al grupo ISDEFE se ha encargado de dinamizar los grupos de trabajo.



Para ello, se ha escogido un formato participativo a través de la Dinámica denominada “El Faro” en la que a través de la elaboración de un cuestionario de temas específicos, se ha analizado la evaluación en términos de la aplicación operativa, en cada una de las tres mesas celebradas (dos de personal técnico municipal y una de personal directivo) durante el mes de febrero en el Ayuntamiento, bajo los siguientes criterios: pertinencia y relevancia, coherencia, correlación y complementariedad, implantación, avance, gestión y prioridad.

Para más información ver [‘Anexo 4. Informe de las Mesas de Técnicos y Directivos Municipales’](#) de este informe.

ANÁLISIS CUANTITATIVO

Introducción a la metodología utilizada para el análisis cuantitativo

El pilar central de la Evaluación Cuantitativa del Plan Diseña Alcobendas es el análisis mediante **series temporales** de los **indicadores urbanos** seleccionados, contrastándolos con el **porcentaje de cumplimiento** del plan.

Este análisis se realiza a nivel de **Proyecto Motor**, manteniendo una importante profundidad en el detalle sin un número de elementos que haga inabarcable la tarea: 38 Proyectos Motores frente a 206 Actuaciones. Además, por la naturaleza de los propios proyectos son el elemento ideal de asignación de **indicadores de resultado** (aquéllos que miden una magnitud relacionada directamente con la calidad de vida de los ciudadanos, o con la prestación de un servicio).

Se han utilizado un total de **64 indicadores** de una primera selección de 158. Para realizar la evaluación se han contabilizado más **3.300 datos**, de Alcobendas y las ciudades de comparación. En la medida de lo posible se han escogido indicadores comparables y de fuentes oficiales y abiertas.

Para la comparación se ha elegido un conjunto de ciudades en 3 niveles geográficos (regional, nacional y europeo) con un perfil similar a Alcobendas, en cuanto a circunstancias sociales.



Los valores de los indicadores se han normalizado para hacer posible la comparación y la agregación (agrupación de elementos de un nivel para hallar un valor a un nivel superior), trasladándolos a una escala 0-100 con interpretación del sentido del indicador, de forma que un crecimiento se traduce en una mejora, y una disminución un empeoramiento.

Para cada Proyecto Motor se ha construido un índice agregando todos sus indicadores asociados y se ha calculado la mejora en esta escala entre la fecha de inicio del Plan y la fecha actual.

En el análisis cuantitativo se introduce también el porcentaje de cumplimiento de las actuaciones asociadas a cada Proyecto Motor. Tanto la puntuación como el cumplimiento se agregan sucesivamente para calcular las puntuaciones de Objetivos Generales y Ejes.

La selección de los indicadores y la interpretación de los resultados se han sometido al criterio de una **Mesa de Expertos**, constituida por profesionales de distintas áreas relacionadas con la ciudad y externos a la



organización. Los expertos también han apoyado el método de normalización de valores realizado en la fase anterior.

Este análisis cuantitativo, junto con las revisiones de las diferentes aportaciones realizadas por las Mesas de Participación Ciudadana, se ha trasladado a una herramienta web para su visualización⁸, que parte de un gráfico inicial interactivo⁹ en el que se puede observar la evolución temporal e histórica según se haga referencia a Ejes, Objetivos Generales o Proyecto Motor, y que despliega la información correspondiente a cada nivel, tanto de la puntuación de mejora obtenida mediante la normalización de cada uno de los indicadores agregados como del grado de cumplimiento de la estrategia asociada, cuyo funcionamiento y resumen agregado se analiza a continuación.

⁸ <http://observatoriociudad.alcobendas.org/> → Estrategia → Evaluación Diseña 2020

⁹ Ver apartado *Resumen de Resultados Agrupados por Ejes Estratégicos* del presente Anexo.

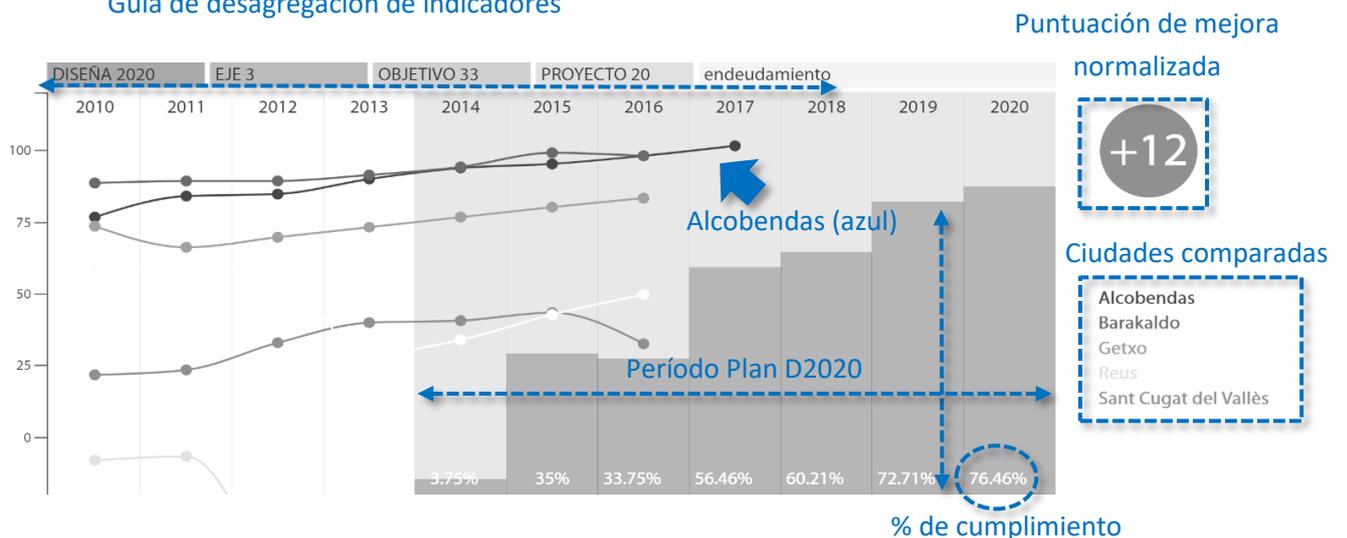
Análisis de Series Temporales: seguimiento de la estrategia e Indicadores Urbanos comparados

Organización y esquema de los resultados

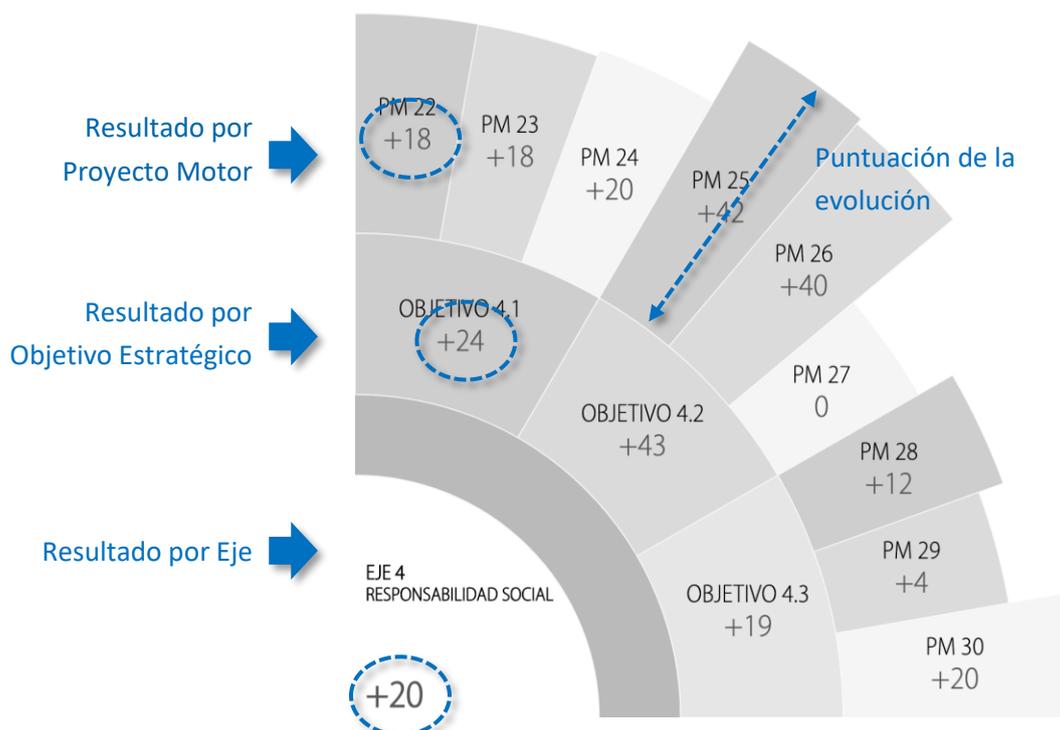
Los resultados obtenidos a partir de los indicadores seleccionados, las bases de datos consultadas y las revisiones de las diferentes mesas participativas se han organizado según los siguientes esquemas:

- Para las series temporales

Guía de desagregación de indicadores

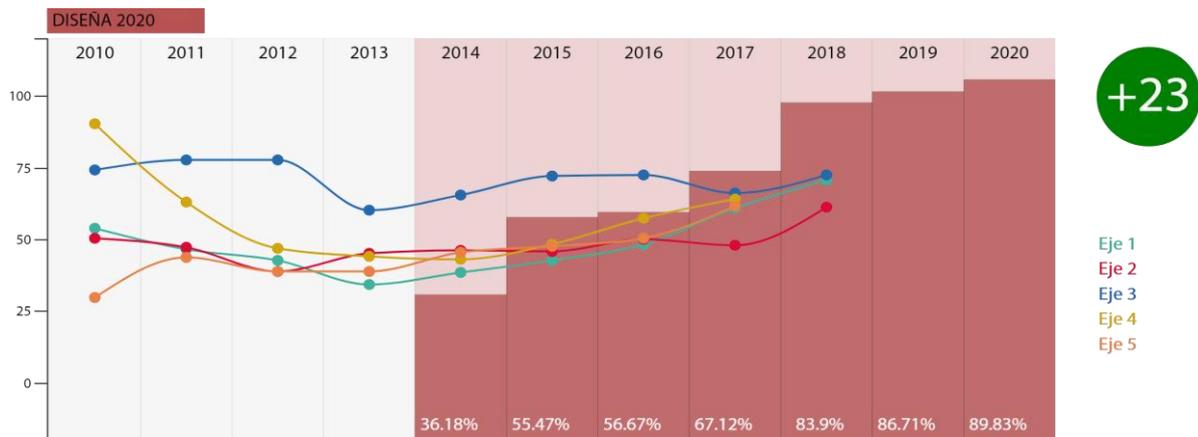


- Para el resumen de resultados agrupados



Resumen de Resultados Agrupados por Ejes Estratégicos

A continuación se detallan y resumen los principales resultados agrupados:



EJE 1. Promoción de la ciudad, desarrollo económico, innovación, educación y empleo → +36

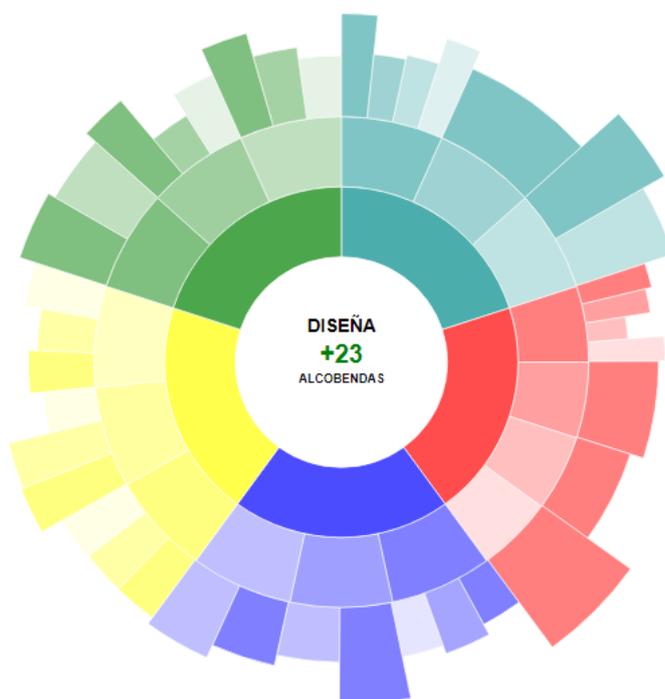
EJE 2. Desarrollo sostenible: crecimiento inteligente para un modelo de convivencia y seguridad → +16

EJE 3. Buen gobierno, abierto y gestión responsable → +12

EJE 4. Responsabilidad Social → +20

EJE 5. Calidad de vida, Cultura, Ocio y Deporte → +23

En resumen, a partir de la evaluación realizada del Plan Diseña Alcobendas 2020, se deduce que desde su implementación la ciudad ha mejorado en **+23 puntos** positivos, en base a los indicadores urbanos seleccionados y analizados. Esta valoración de **evolución positiva** se produce **en todos los ejes** y es acorde, en líneas generales, con los porcentajes de cumplimiento alcanzados a partir de las evaluaciones internas de su seguimiento.



El Eje 1 ha mejorado en +36 puntos positivos, el Eje 2 ha mejorado en +16 puntos positivos, el Eje 3 ha mejorado en +12 puntos positivos, el Eje 4 ha mejorado en +20 puntos positivos y, finalmente, el Eje 5 ha mejorado en +23 puntos positivos.

La mayor mejora es de +36 puntos para el Eje 1, probablemente ayudado por el cambio de ciclo económico global. Sin embargo, el Eje 3 ha mejorado únicamente en +12 puntos, debido al excelso punto de partida del Plan y su escaso margen de mejora.

Resultados por Objetivos Generales

EJE 1. Promoción de la ciudad, desarrollo económico, innovación, educación y empleo



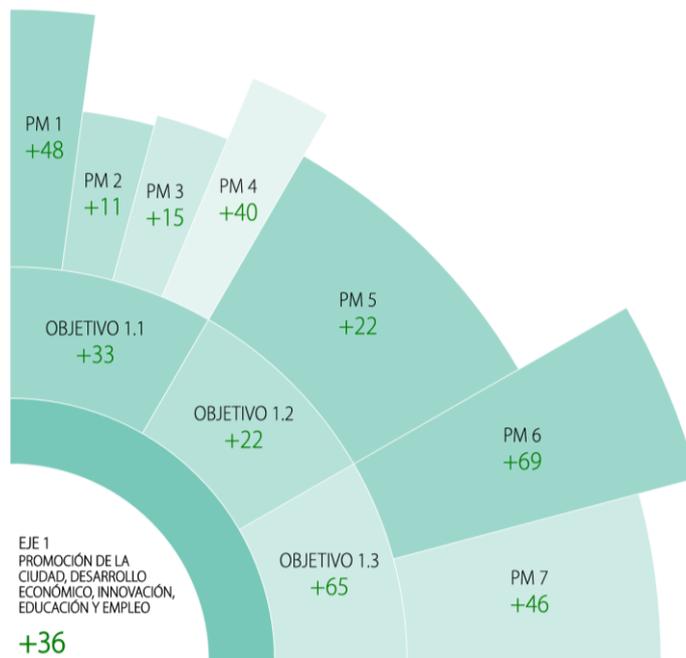
Objetivo General 1.1: Fomento del Empleo → +33

Objetivo General 1.2: Impulso al Comercio → +22

Objetivo General 1.3: Educación, Formación y Competencias para el Empleo → +65

A partir de los indicadores urbanos seleccionados y analizados la ciudad ha mejorado en **+36 puntos** positivos en las actuaciones definidas para el Eje 1 desde la implementación del Plan Diseña 2020.

Esta valoración de **evolución positiva** se produce en **todos los objetivos generales** (OG) definidos para el Eje y está correlacionado con los porcentajes de cumplimiento alcanzados a partir de las evaluaciones de seguimiento.



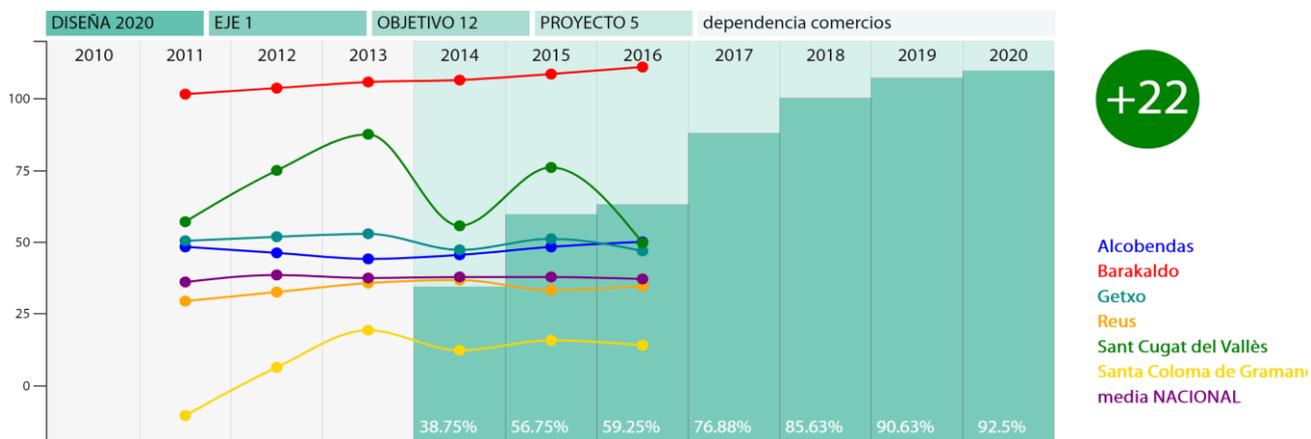
El Eje 1 consta de 3 Objetivos Generales (OG): El OG 1.1 ha mejorado en +33 puntos positivos, el OG 1.2 ha mejorado en +22 puntos positivos y, finalmente, el OG 1.3 ha mejorado en +65 puntos positivos.

Dentro del OG 1.1 cabe destacar como Proyecto Motor (PM) con valores más positivos el PM1 Fomento del empleo con una evolución positiva de +48 puntos. Esto es debido al indicador de la **tasa de desempleo** (7,1% en 2018) que sigue una tendencia positiva de mejora muy por encima de la media regional y nacional.



Serie temporal de la evolución de la tasa de desempleo comparada para ciudades de la CAM

En el OG 1.2 cabe destacar el Proyecto Motor 5 Promoción y dinamización comercial con una evolución positiva de +22 puntos. El indicador de resultado utilizado ha sido el **número de afiliados a la Seguridad Social en el sector del comercio minorista** que ha mantenido una tendencia positiva constante durante todo el periodo del plan desde 14.643 afiliados en 2013 hasta alcanzar los 16.879 afiliados en 2018. Asimismo, la evolución del **número de trabajadores de comercio, transporte, hoteles y restaurantes en comparación con el total de trabajadores**, la evolución temporal comparada con otras ciudades españolas muestra un resultado favorable, por encima de la media nacional y tan solo superado por la ciudad de Barakaldo.



Serie temporal de la evolución del número de trabajadores del sector servicios comparada para ciudades españolas

En el OG 1.3 el Proyecto Motor 6 Coordinación y mejoras en las políticas de formación y empleo obtiene +69 puntos positivos, gracias a la mejora del indicador de esfuerzo del **presupuesto municipal dedicado a políticas de empleo**, que ha pasado de 361.881€ (2013) a 951.516€ (2018).



Serie temporal del presupuesto municipal dedicado a políticas de formación y empleo

EJE 2. Desarrollo sostenible, crecimiento inteligente en un modelo de convivencia y seguridad



Objetivo General 2.1: Entorno Urbano y Desarrollo Sostenible para una ciudad inteligente → +14

Objetivo General 2.2: Acceso a la Vivienda → +16

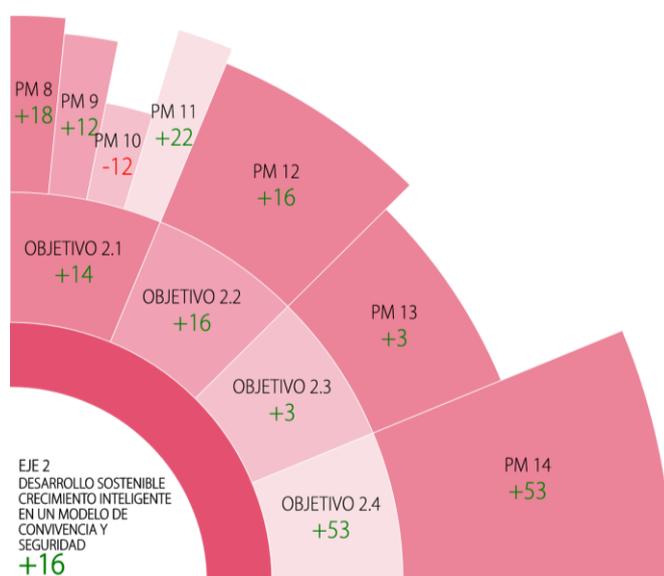
Objetivo General 2.3: Movilidad → +3

Objetivo General 2.4: Seguridad Ciudadana → +54

A partir de los indicadores urbanos seleccionados y analizados la ciudad ha mejorado en **+16 puntos** positivos en las actuaciones definidas para el Eje 2 desde la implementación del Plan Diseña 2020.

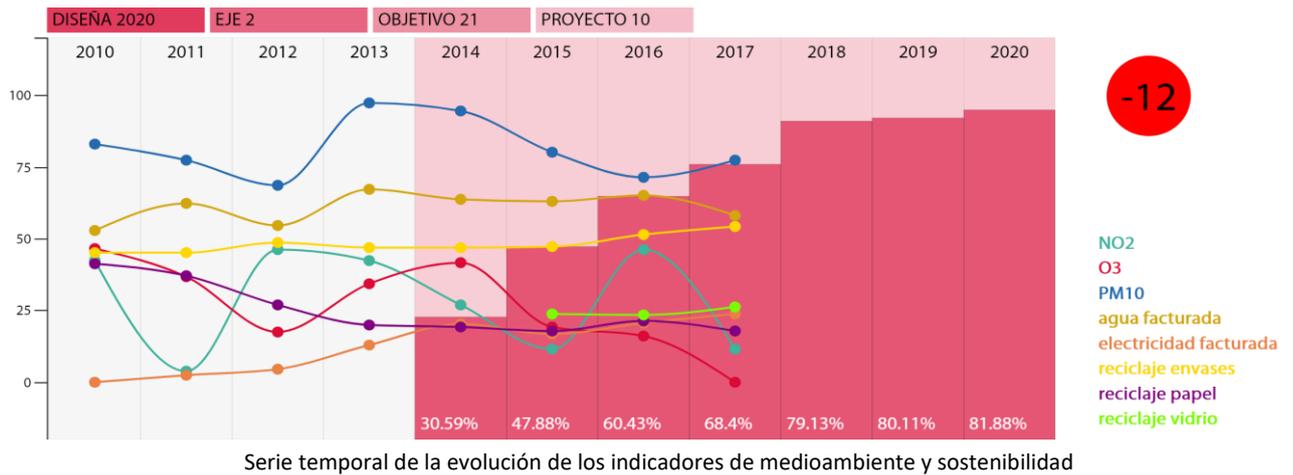
Esta valoración de **evolución positiva** se produce **en todos los objetivos generales** (OG) definidos para el Eje y está correlacionado con los porcentajes de cumplimiento alcanzados a partir de las evaluaciones de seguimiento.

La evolución positiva del Eje 2 en particular implica grandes inversiones en infraestructuras municipales y sus resultados se suelen dar a más largo plazo.



El Eje 2 consta de 4 Objetivos Generales (OG): El OG 2.1 ha mejorado en +14 puntos positivos, el OG 2.2 ha mejorado en +16 puntos positivos, el OG 2.3 ha mejorado en +3 puntos positivos y, finalmente, el OG 2.4 ha mejorado en +53 puntos positivos.

Dentro del OG 2.1 cabe destacar como Proyecto Motor (PM), con valores dispersos en positivo y en negativo, el PM 10 Medioambiente y Sostenibilidad energética, con indicadores en evolución positiva sobre datos de **reciclaje de vidrio, papel-cartón y envases ligeros**, mientras que hay indicadores mejorables vinculados a la **calidad del aire y sus contaminantes periurbanos**.

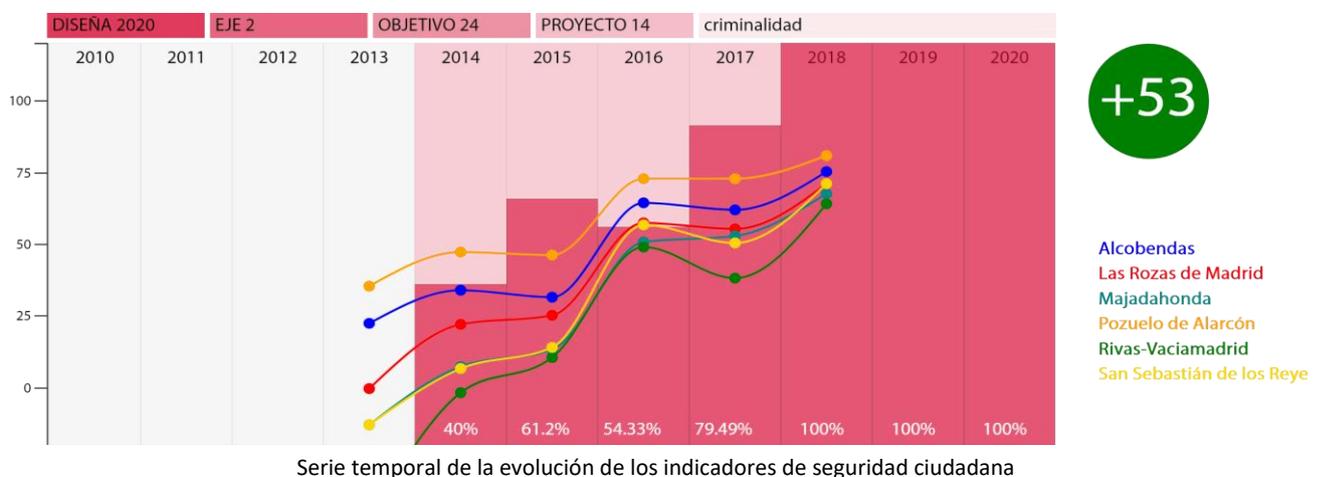


Serie temporal de la evolución de los indicadores de medioambiente y sostenibilidad

En el OG 2.2 destaca el Proyecto Motor 12 Facilitar el acceso a la vivienda que se ha mantenido en una ligera mejora, pero con una tendencia reciente a empeorar sus resultados, debido principalmente a la influencia del mercado actual de alza de los precios de alquiler y compraventa de viviendas.

En el OG 2.3 destacan positivamente, dentro del Proyecto Motor 13 Movilidad sostenible y transporte, los datos de aumento de la demanda de **viajeros al día de autobuses urbanos e interurbanos**, así como, la estabilización de la **tasa de motorización** (turismos por cada 1.000 habitantes sin contar los vehículos de *renting*) por debajo de la media regional, llegando a una cifra de 592,66 vehículos en 2017.

En el OG 2.4 cabe destacar el Proyecto Motor 14 Seguridad ciudadana con una evolución positiva de +53 puntos. El indicador de resultado utilizado ha sido ella **tasa de criminalidad** a partir del número de infracciones penales por cada 1.000 habitantes, que ha mantenido una tendencia descendente de mejora durante todo el periodo del plan desde 79,99 infracciones en 2013 hasta llegar a reducirse a 32,46 infracciones en 2018. Asimismo, para este mismo indicador, la evolución temporal comparada con otras ciudades de la Comunidad de Madrid muestra un resultado favorable, por encima de la media regional y tan solo superado por la ciudad de Pozuelo de Alarcón.



Serie temporal de la evolución de los indicadores de seguridad ciudadana

EJE 3. Buen gobierno, abierto y gestión responsable



Objetivo General 3.1: Transparencia, participación y colaboración → +11

Objetivo General 3.2: Excelencia, innovación y administración electrónica → +23

Objetivo General 3.3: Eficiencia y calidad del gasto → +10

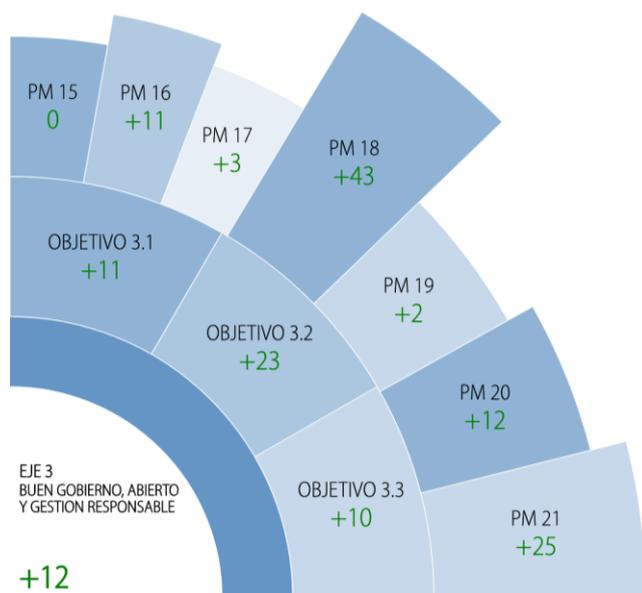
A partir de los indicadores urbanos seleccionados y analizados la ciudad ha mejorado en **+12 puntos** positivos en las actuaciones definidas para el Eje 3 desde la implementación del Plan Diseña 2020.

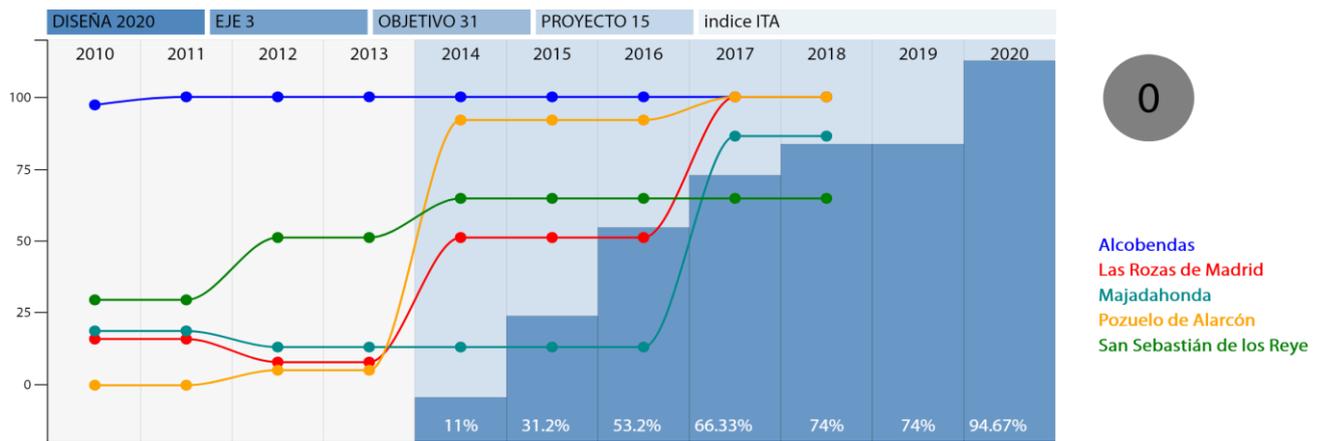
Esta valoración de **evolución positiva** se produce en **todos los objetivos generales** (OG) definidos para el Eje y está alineado con el grado de cumplimiento alcanzado a partir de las evaluaciones de seguimiento.

Este Eje 3 en particular es el de menor evolución positiva debido a que el punto de partida era suficientemente bueno y, por consiguiente, la capacidad de mejora es, a priori, inferior a la del resto de Ejes del plan.

El Eje 3 consta de 3 Objetivos Generales (OG): El OG 3.1 ha mejorado en +11 puntos positivos, el OG 3.2 ha mejorado en +23 puntos positivos y, finalmente, el OG 3.3 ha mejorado en +10 puntos positivos.

Dentro del OG 3.1 cabe destacar como Proyecto Motor (PM) 15 Portal de transparencia y gobierno y administración abierta, cuyo nivel de excelencia y exigencia se ha conservado durante todo el desarrollo del plan. Este hecho se puede observar a partir de los indicadores seleccionados, **el índice de calidad y transparencia de la comunicación pública** (mapa Infoparticipa de la Universidad Autónoma de Barcelona) y el **índice ITA** de Transparencia Internacional, donde a lo largo de todas las evaluaciones realizadas, Alcobendas ha destacado siempre en las primeras posiciones.



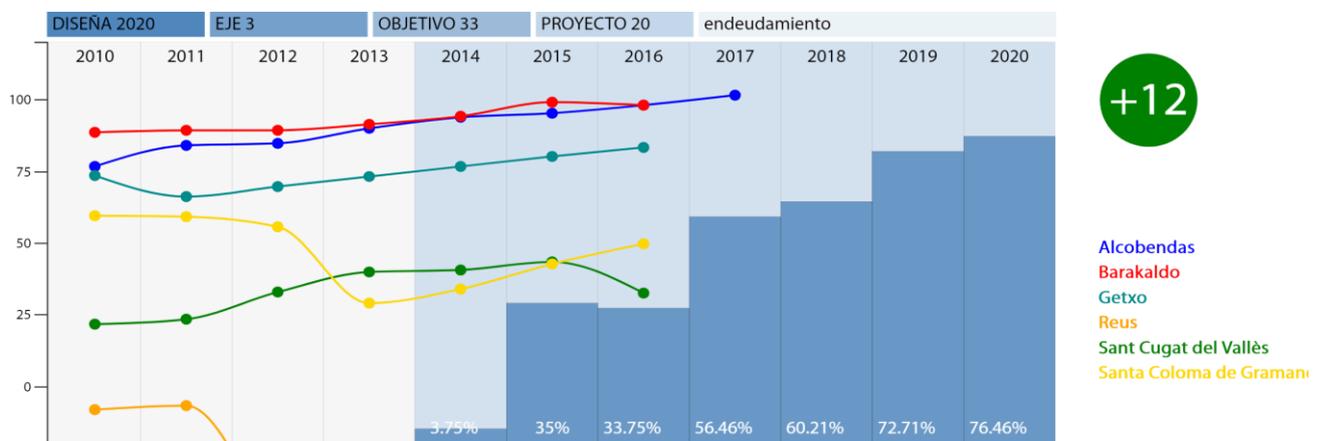


Serie temporal de la evolución comparada con otras ciudades del índice ITA de Transparencia Internacional

Este resultado está correlacionado directamente con la evolución de los resultados de la encuesta de **calidad de vida** en la ciudad, en los que Alcobendas ha pasado de una puntuación 7,8 en 2013 a una puntuación de 8,1 en 2017.

En el caso del OG 3.2, para el PM 19 Buen gobierno y gestión responsable, se ha utilizado como indicador más relevante los resultados del índice de la **puntuación obtenida en la evaluación en el sello de excelencia europea EFQM del Club Excelencia en Gestión**, donde Alcobendas destaca como mejor Ayuntamiento de España evaluado, quedando como referente de vanguardia en la excelencia en la gestión municipal en su conjunto. Dentro del mismo Objetivo estratégico también destaca el PM 18 Excelencia e innovación: Ayuntamiento en línea, donde el **número de atenciones realizadas online frente al total de atenciones realizadas** ha pasado de un 16% en 2013 a alcanzar un 46,65% en 2018.

Para el OG 3.3 sobresale el PM 20 Eficiencia y calidad del gasto, donde se ha tomado el indicador de **endeudamiento por habitante**, que ha mantenido una tendencia descendente de mejora durante todo el periodo del plan desde 160,44€ en 2013 hasta llegar a reducirse a 27€ en 2017. La evolución temporal comparada con otras ciudades españolas muestra un resultado favorable, por encima de la media nacional, llegándose a situar como la ciudad que más ha reducido su endeudamiento de las evaluadas.



Serie temporal de la evolución comparada con otras ciudades del endeudamiento por habitante

EJE 4. Responsabilidad Social



O. General 4.1: Mejoras condiciones vida y nuevas respuestas ante los cambios socioeconómicos → +24

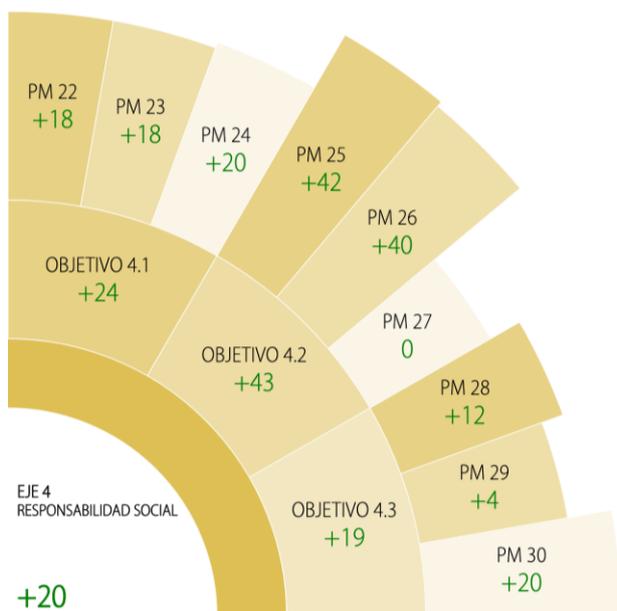
O. General 4.2: Estrategias bienestar social en salud, educación, formación, empleo y consumo → +43

O. General 4.3: Redes solidaridad y cooperación en estrategias de bienestar, integración e igualdad → +19

A partir de los indicadores urbanos seleccionados y analizados la ciudad ha mejorado en **+20 puntos** positivos en las actuaciones definidas para el Eje 4 desde la implementación del Plan Diseña 2020.

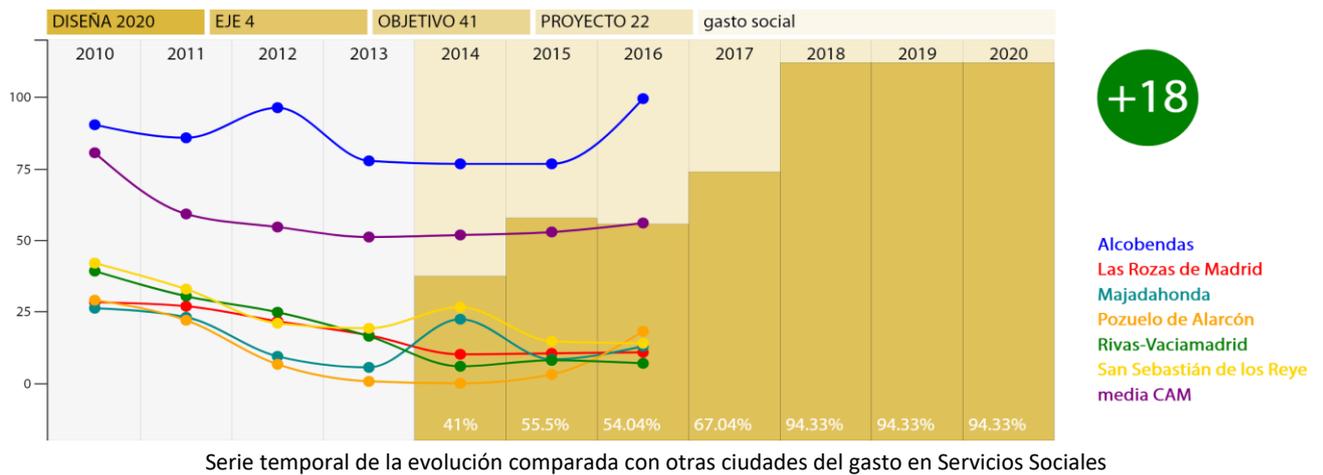
Esta valoración de **evolución positiva** se produce **en todos los objetivos generales** (OG) definidos para el Eje y está alineado con el grado de cumplimiento alcanzado a partir de las evaluaciones de seguimiento.

La evolución de este Eje 4 responde asimismo a un cambio de ciclo económico que tiene su impacto en un amplio abanico de temas sociales.



El Eje 4 consta de 3 Objetivos Generales (OG): El OG 4.1 ha mejorado en +24 puntos positivos, el OG 4.2 ha mejorado en +43 puntos positivos y, finalmente, el OG 4.3 ha mejorado en +19 puntos positivos.

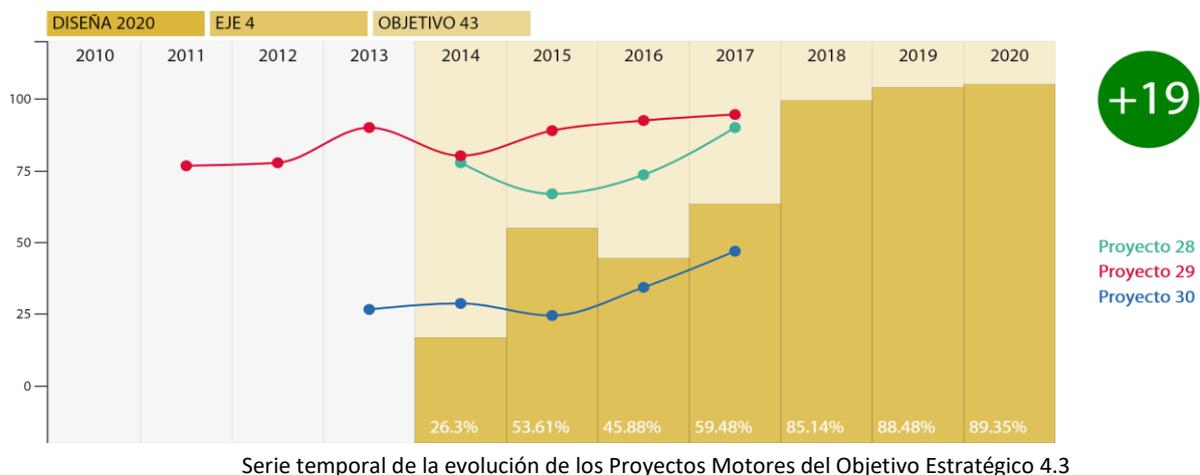
Dentro del OG 4.1 cabe destacar como Proyecto Motor (PM) 22 Atención a la dependencia, donde el indicador de evolución del **gasto por habitante en servicios sociales** se ha mantenido durante todo el periodo del plan e incluso ha aumentado en los últimos años. El dato está por encima de la media de la Comunidad de Madrid y muy por encima del resto de ciudades evaluadas en esta comparación.



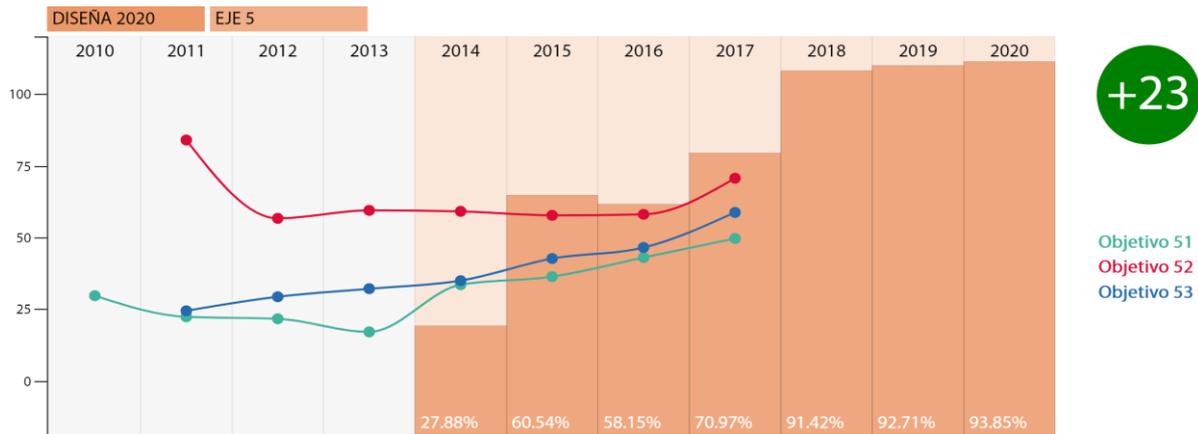
Esto se debe interpretar como un resultado muy positivo porque, a pesar de un ciclo económico recesivo, se ha mantenido el presupuesto municipal relacionado con la responsabilidad social.

En el OG 4.2 destacan varios Proyectos Motores, el PM 25 Prevención de la exclusión educativa, apoyo educativo y educación en valores, ha mejorado en +42 puntos positivos debido al considerable aumento del **número de ayudas escolares**. El PM 26 Salud y envejecimiento activo, ha mejorado +40 puntos positivos ya que el **número de mayores atendidos en el servicio de mayores** ha pasado de 2.348 en 2013 hasta alcanzar los 5.378 mayores atendidos en 2017, duplicando el número de atendidos.

En el OG 4.3 cabe destacar el PM 28 Igualdad y prevención de la violencia de género, donde el **número de atenciones realizadas en promoción de la igualdad** ha pasado de 2.347 en 2014 a 2.745 en 2017, a pesar de haber descendido durante 2015 y 2016. En esta misma línea la evolución **del número de usuarios atendidos en el área de inmigración**, para hacer un seguimiento del PM 30 Desarrollo de la convivencia, redes de apoyo y relaciones sociales, ha pasado de 1.163 en 2013 hasta alcanzar los 1.667 atendidos en 2017.



EJE 5. Calidad de vida: Cultura, Ocio y Deporte



Objetivo General 5.1: Creatividad e Innovación → +33

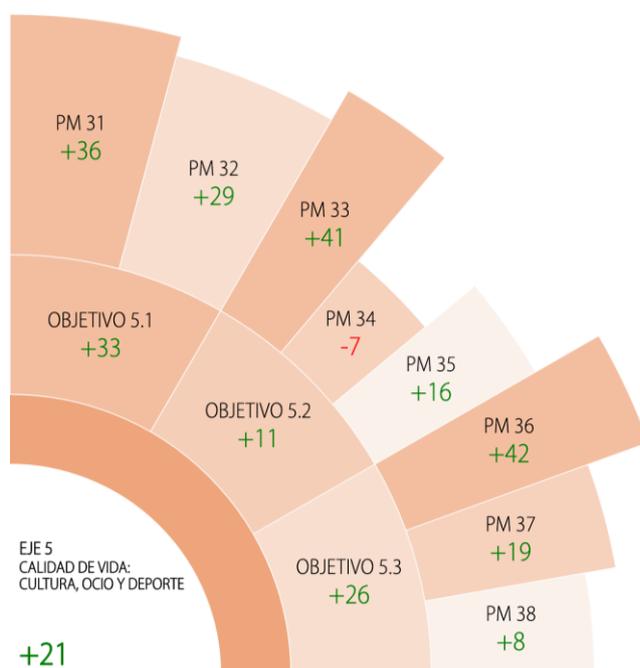
Objetivo General 5.2: Instalaciones y Actividades Socioculturales y Deportivas → +11

Objetivo General 5.3: Acceso de diferentes Colectivos a la Cultura, Ocio y Deporte → +26

A partir de los indicadores urbanos seleccionados y analizados la ciudad ha mejorado en **+23 puntos** positivos en las actuaciones definidas para el Eje 5 desde la implementación del Plan Diseña 2020.

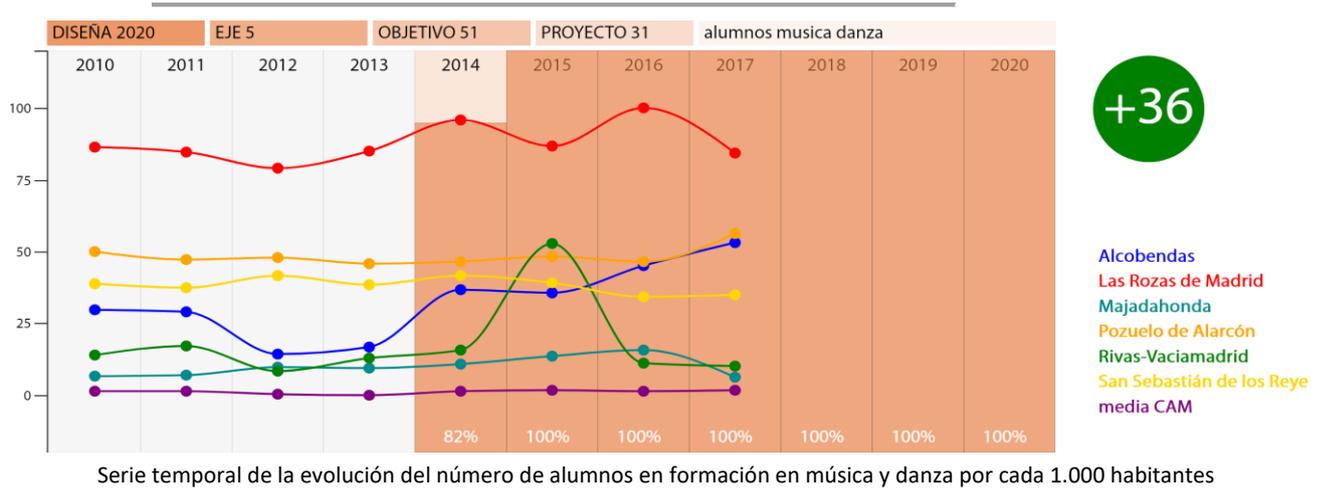
Esta valoración de **evolución positiva** se produce **en todos los objetivos generales** (OG) definidos para el Eje y está alineado con el grado de cumplimiento alcanzado a partir de las evaluaciones de seguimiento.

Esta evolución del Eje 5 responde a una línea estratégica continuada de mantenimiento de los servicios vinculados al mantenimiento y mejora de calidad de vida en la ciudad.



El Eje 5 consta de 3 Objetivos Generales (OG): El OG 5.1 ha mejorado en +33 puntos positivos, el OG 5.2 ha mejorado en +11 puntos positivos y, finalmente, el OG 5.3 ha mejorado en +26 puntos positivos.

Dentro del OG 5.1 cabe destacar como Proyecto Motor el PM 31 Talento creativo de la ciudad y formación artística, donde **el número de alumnos en formación en música y danza** por cada 1.000 habitantes ha evolucionado positivamente por encima de la media de la Comunidad de Madrid, solo superada por la ciudad de Las Rozas de Madrid y Pozuelo de Alarcón.

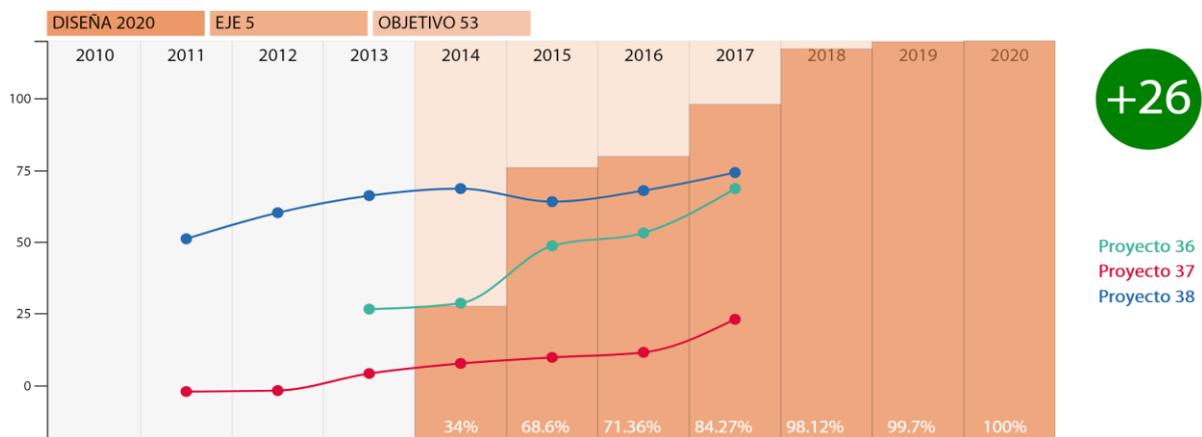


Serie temporal de la evolución del número de alumnos en formación en música y danza por cada 1.000 habitantes

En esta misma línea el **número de asistentes a espectáculos de artes escénicas, música y exposiciones del centro municipal de arte** se ha duplicado desde 2013, pasando de 50.678 a 103.612 espectadores en 2017.

En el OG 5.2 destaca el aumento del **número de participantes en las actividades de ocio comunitario**, vinculadas al PM 33 El Ocio y la cultura en Alcobendas, de 15.910 en 2013 a 26.278 participantes en 2017. Asimismo, el **número de abonados al deporte y otros espectadores de abono** (general, alternativo y teatro) ha aumentado hasta alcanzar los 33.030 abonados en 2017. Este hecho se contrapone con la reducción del **gasto presupuestario per cápita dedicado a los deportes**, variando desde los 177€ por habitante en 2013 hasta los 144€ por habitante en 2017. Esta singularidad se debe interpretar positivamente porque, a pesar de haber ajustado este gasto público, se ha conseguido mantener la calidad de los servicios municipales, llegando incluso a aumentar el número de abonados, en un claro ejemplo de optimización de recursos.

En el OG 5.3 sobresale el PM 38 Ocio, cultura y deporte excelentes, en donde el **número de deportistas federados** ha aumentado de 6.947 en 2013 hasta alcanzar 7.666 en 2017 en una amplia gama de deportes minoritarios. Este dato es reflejo de una apuesta por el deporte de calidad, dado que el nivel de ejecución deportiva a nivel federado requiere un despliegue de recursos e infraestructuras municipales muy superior al deporte de base o el escolar.



Serie temporal de la evolución de los Proyectos Motores del Objetivo Estratégico 5.3



Mesa de Expertos: Resumen

La **Mesa de Expertos**, es uno de los hitos del análisis cuantitativo que tiene como objeto validar los indicadores preseleccionados en el hito anterior, a través de la experiencia y conocimiento en diferentes áreas de un grupo multidisciplinar, y poner en común los diferentes puntos de vista tras el análisis del Plan Diseña Alcobendas 2020.

Con posterioridad a la celebración de esta Mesa de Expertos se analizaron los resultados preliminares y se mantuvo una ronda de contactos individualizada para extraer conclusiones por Eje.

A continuación, se resumen las principales *conclusiones* extraídas de la Mesa de Expertos celebrada el 17 de enero de 2019.

-
- Un Ayuntamiento debe **anticiparse al futuro** con sus ciudadanos: economía circular, modelo sostenible, transformación digital y gestión de los datos.
 - La **oferta de servicios** es el mejor de los indicadores para evaluar la calidad de vida de la ciudad, pero **debe complementarse con sus datos de uso real** para valorar su eficiencia.
 - Factores clave para obtener **financiación en proyectos smart city**: la innovación técnica y en la gestión, la inclusión social, la integración de todas las estrategias.
 - El tratamiento de la brecha salarial, la conciliación familiar y empoderamiento femenino son claves para el **liderazgo de la mujer**.
 - Primero hay que medir y después **comparar** dentro cada contexto regional, nacional e internacional.
 - La **sostenibilidad** económica debe complementarse con la medioambiental y la social porque repercute enteramente en la calidad de vida de los ciudadanos
 - Es necesario diferenciar los indicadores del entorno en el que uno no tiene influencia, pero es importante conocer; y aquellos indicadores que marca la propia actividad a seguir, sumado a la **definición** valiente de los **estándares y límites** a los que se quiere llegar.
 - Es necesario **medir el impacto** y la influencia real en la ciudad de los proyectos implementados.
 - Para valorar el grado de consecución de un objetivo hay que valorar tanto los indicadores de impacto como los de resultados o nivel de ejecución.
 - La **gestión de riesgos** en una ciudad es otro punto clave. Hay que estudiar previamente qué riesgos se corren en cada medida tomada independientemente a la selección de indicadores
 - En un entorno tan cambiante como el actual, donde no hay un futuro, hay varios posibles futuros, con numerosos escenarios, es muy complicado predecir y establecer criterios de medición a futuro. Hay que **flexibilizar el marco de un plan estratégico**.
 - En el **análisis de un indicador** se debe ir más allá de la lectura fácil y simple cifra del dato y tratar de entender cuál es su significado real.
 - Si no hay indicadores no se puede interpretar. El caso de tener indicadores genéricos puede llevar a interpretaciones equívocas. Se deben utilizar **subindicadores para profundizar** en el detalle.
 - Los temas que se tratan en un plan estratégico están interrelacionados, ya que no funcionan en paralelo sino de forma **transversal**.
 - Es muy importante relacionar los objetivos del plan con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** porque situaría a Alcobendas en el mapa internacional como referente. Los **ODS** son una guía muy clara para dar a conocer las políticas planteadas en el plan y hacia dónde camina su ciudad.

Para más información ver [‘Anexo 2. Informe de la Mesa de Expertos’](#) de este informe.



ANÁLISIS CUALITATIVO

Introducción a la metodología utilizada para el análisis cualitativo

En el diseño y formulación del Plan Diseña 2020 uno de los aspectos más relevantes fue el replanteamiento metodológico por el cual se tuvo como prioridad contar con un *ámbito de participación amplio*, tanto a nivel **institucional**, como **técnico** y **ciudadano**, definiendo la intensidad del compromiso con la estrategia en cada uno de los grupos de interés, desde el grado menor, que sería simplemente informar, hasta el grado máximo que sería empoderar, es decir, dejar la decisión sobre alguna parte de la estrategia en manos de ese grupo de interés, siendo todos iguales en importancia.

Se realizó una división en Comisiones Técnicas y Mesas de Diálogo, obedeciendo al perfil diferenciado existente entre los técnicos municipales, que son los que desarrollan los proyectos y la estrategia actual de la institución, y los participantes en las Mesas de Diálogo, que aportan su punto de vista particular y “fresco” sobre cómo quieren que sea el futuro de su ciudad.

Se realizó la asignación de las propuestas ciudadanas por ejes temáticos y asignando las mismas por delegación y servicio, facilitando así una valoración posterior por parte de los técnicos municipales.

Se efectuó un análisis de transversalidad de cada una de las propuestas de forma que se priorizasen aquellas actuaciones que tuvieran impacto positivo en más ejes y objetivos generales.

Se vio necesario, además, crear un nuevo nivel de agrupación que hiciese manejable las 513 propuestas presentadas (212 de los técnicos municipales y 276 propuestas ciudadanas), dando lugar a los 38 Proyectos Motores.

Con todo ello, en la Evaluación del Plan se ha creído primordial tener en cuenta la participación externa e interna de nuestros grupos de interés.

Participación externa:

El marco de la participación ciudadana en el Plan Diseña tuvo como base el Reglamento Ciudadano de Participación, y como resultado, 276 propuestas de más de 200 participantes en las diez reuniones de las Mesas de Diálogo Ciudadano articuladas por Ejes Estratégicos, destacando en ellas la diversidad de sus componentes, en las que estaban representadas los grupos de interés de la Institución (vecinos, universidades, empresas del municipio y de fuera de éste, otros organismos e instituciones, etc.).

En la Evaluación del Diseña 2020 se quería contar de manera especial con la presencia de aquellos ciudadanos que en su día participaron en la elaboración del Plan y facilitarles de esta manera el que nos pudiesen dar traslado de su percepción sobre el seguimiento.

Participación interna:

Las personas de la organización constituyen un capital humano excelente con un alto nivel de cualificación, actualización y experiencia, por lo que la valoración subjetiva que hagan de los diferentes criterios de evaluación del Plan constituye una fortaleza desde el punto de vista del contexto interno.



Mesas de Participación Ciudadana: Resumen

Las Mesas de Participación Ciudadana se celebran con dos objetivos:

- Hacer partícipes a los ciudadanos de los resultados preliminares de la evaluación del Plan Diseña 2020 y obtener la opinión de la ciudadanía sobre el impacto que ha tenido el Plan sobre las propuestas que en su día presentaron.
- Detectar aportaciones y mejoras para cada uno de los Ejes, de cara a diagnosticar la situación actual para el próximo ciclo de planificación estratégica.

A continuación, se resumen los *principales resultados* extraídos de las Mesas de Participación Ciudadana celebradas los días 6 y 7 de febrero de 2019:

FORTALEZAS

Se tiene una **percepción ciudadana** muy **positiva** acerca de:

- El trabajo que se está haciendo desde la organización municipal para fomentar el emprendimiento y la formación de la ciudadanía y las políticas de atracción de empresas utilizando y apoyando iniciativas innovadoras.
- El entorno urbano y la seguridad ciudadana, aunque habría de reforzar la vigilancia y ampliar la dotación de servicios y transporte en los nuevos desarrollos (Fuente Lucha).
- La trayectoria económica del municipio en cuanto a la gestión y eficiencia del gasto, así como los modelos de gestión excelentes que llevan a Alcobendas a tener un reconocimiento externo.
- La participación en redes y el esfuerzo por la transparencia.
- La atención a la mujer, juventud y a la infancia.
- La oferta deportiva y cultural de Alcobendas.
- La promoción a actividades artísticas.

MEJORAS

Hay un **margen de mejora** respecto:

- El acceso a herramientas de gestión de empleo.
- El apoyo al comercio en la zona Centro.
- Realización de un mayor seguimiento de las empresas instaladas en cuanto a formación profesional.
- Los transportes con el municipio de San Sebastián de los Reyes, los carriles bici, y seguir fomentado la movilidad alternativa (vehículos eléctricos, patinetes...).
- La compaginación entre la participación ciudadana que utiliza las tecnologías actuales con la presencial.
- La dotación de infraestructuras sanitarias, educativas y su accesibilidad.
- La programación de actos culturales, debiendo incidir más en la promoción y participación a nivel local.



DEBILIDADES

La ciudadanía pide:

- Realizar un cambio de orientación hacia otra tipología de empresas más relacionadas con las nuevas tecnologías y hacia colectivos más desfavorecidos.
- Vivienda joven a precio ajustado.
- Conciencia ciudadana sobre la información de la calidad del aire en la ciudad.
- No sólo ser eficientes con el gasto sino realizar presupuestos participativos y redistribuir la riqueza para tener igualdad de oportunidades.
- Impulsar ciertos programas (violencia, integración colectivos en riesgo de exclusión, dependientes, apoyo al voluntariado).
- Impulsar los programas culturales a los colectivos más desfavorecidos.
- Realizar un mayor mantenimiento de las instalaciones.

Los resultados de las dinámicas con los ciudadanos arrojan un análisis de *percepción ciudadana muy positiva para cada uno de los Ejes*. Además, para cada uno de ellos se aportan numerosas oportunidades de mejora que se deberán tener en cuenta para futuros planes.

Estas conclusiones están correlacionadas con los resultados obtenidos en la Encuesta de Calidad de Vida en la Ciudad¹⁰ en la que se analiza la valoración general de los vecinos de Alcobendas sobre los aspectos globales de la calidad que forman parte de la vida de una ciudad.

Para más información ver [‘Anexo 3. Informe de las Mesas de Participación Ciudadana’](#) de este informe.

¹⁰ <http://observatoriociudad.alcobendas.org/> → Estudios → Calidad de la Ciudad → SDT 123 Informe de la Encuesta de Calidad de Vida en la Ciudad de Alcobendas Noviembre 2017



Mesas de Técnicos y Directivos Municipales: Resumen

Las Mesas de Técnicos y Directivos Municipales forman parte del análisis cualitativo y tienen como objeto evaluar el Plan Diseña desde una perspectiva “interna” que tiene en cuenta una serie de criterios de evaluación o temáticas¹¹ orientadas hacia la gestión. Este análisis se ha realizado a través de dinámicas, en las que se ha contado con la colaboración de un consultor externo, con el propósito de que los participantes, sobre todo aquellos que en su día participaron en la elaboración del Plan, emitan juicios valorativos sobre el impacto del Plan en su gestión y propongan recomendaciones bajo los principios de rigor, transparencia, integralidad y voluntad de mejora continua, propiciando de esa manera una cultura de aprendizaje, responsabilidad, y preocupación por los resultados y la eficiencia.

A continuación, se resumen las *principales conclusiones* extraídas en las Mesas de Técnicos y Directivos Municipales celebradas los días 5, 12 y 25 de febrero de 2019:

FORTALEZAS

El Plan Diseña 2020:

- Aporta orientación, un marco común de actuación y una estrategia con un cierto grado de madurez.
- Se percibe como necesario y prioritario, constituye un marco de referencia.
- Aporta una visión a largo plazo que involucra a los grupos de interés y cuenta con apoyo político.
- Está alineado y es coherente con planes anteriores y posteriores a su aprobación.
- Admite correcciones y adaptaciones en su desarrollo.
- Tiene un grado de avance positivo y se ha realizado un buen seguimiento a través de la herramienta de planificación.
- Se caracteriza por su unidireccionalidad, aportando estabilidad e incorporando a nuestros grupos de interés en todo lo que hacemos, marcando la ruta a seguir, priorizando además a colectivos vulnerables, y a su vez, nos dota de una estructura y planificación transversal desde todas las áreas.
- Nos ayuda a tener una comunicación interna, generando un compromiso de trabajar juntos proyectos individuales dentro de un marco genérico, aunando esfuerzos.
- Aporta una visualización a nivel externo de globalidad y modernización, que ayuda a mantener una buena reputación de la organización.
- Permite la innovación, incorporando la gestión de riesgos, con creatividad e imaginación, para hacer frente a las dificultades, y con gran agilidad en la gestión.

En su gestión:

- Se cuenta con una estructura de respaldo en Planificación, y a través de los distintos Comités (Calidad, Gestión del Cambio)
- Se sigue una metodología común que ayuda a poder realizar la alineación de las estrategias y a la integración del corto, medio y largo plazo. (PDA, GPO).
- Se realiza un buen seguimiento desde el Departamento de Planificación resaltando la ayuda que ofrece para el trabajo diario la evaluación semestral, y destacando la utilidad de tener herramientas nuevas para medir y gestionar.
- Se ha aprendido a programar con visión global, alineando métricas en todos los servicios.
- El Ayuntamiento tiene muchas capacidades positivas y se adapta bien a los cambios socioeconómicos.
- Contar con un proceso de autoevaluación se percibe como muy positivo.

¹¹ Basado en un extracto de Evaluación y Aprendizaje del documento de Metodología de Gestión Estratégica de ISDEFE.



MEJORAS

- Hay que conseguir involucrar a los ciudadanos antes, durante y después del plan.
- Hay que apoyar más la co-creación en el próximo plan
- Hay que utilizar las capacidades propias para solventar la falta de recursos
- Hay que explicar por qué no se ha incluido el Plan en algunos proyectos o actuaciones.
- Se debe definir mejor quién es el 'propietario' interno de cada actuación del plan.
- Se debe contar con más antelación en los proyectos con Participación Ciudadana.
- Se deben alinear las actuaciones con el presupuesto y valorar su viabilidad.
- Se deben complementar las actuaciones con la vinculación hacia otras administraciones y con la iniciativa privada.
- Se debe buscar alineación con GPO, y se podría mejorar la metodología del proceso de elaboración del Plan, a la vez que impulsar la herramienta de Planificación hacia el resto de las áreas.
- Se debe contar con mayor participación de los técnicos municipales en la elaboración del Plan, porque son muy exigentes con su trabajo.
- Coherencia inicial del plan muy alta, pero durante su desarrollo se van generando dificultades y descoordinaciones. Habría que realizar una reunificación e integración de procesos y canales de comunicación, para mejorar la coordinación entre áreas.
- Se debe mejorar la planificación y asignar recursos adecuados a algunos programas. Sería necesario incorporar nuevos perfiles profesionales que generen más capacidades.
- Se debe incorporar y estimar el coste de la implantación de objetivos en futuros planes.
- Hay que seguir trabajando en la visualización y comunicación externa, para poder optar a medios de financiación alternativos (subvenciones...).
- Hay que introducir el seguimiento constante por parte de los equipos y realizar una mayor difusión entre el personal, informando de las adaptaciones del Plan.
- Hay que mejorar la escucha activa de los ciudadanos en las actuaciones del Plan, y compensar los proyectos globales y las actuaciones concretas.
- Se hace necesario incorporar al plan los indicadores apropiados para medir los logros.

DEBILIDADES

- La madurez alcanzada puede hacer caer en la autocomplacencia, sería necesario un revulsivo para volver a coger impulso.
- Faltan recursos (humanos y tecnológicos) o hay desequilibrio entre ellos.
- No hay agilidad financiera y falta alineación con el presupuesto.
- Existen demasiados indicadores y objetivos. No es tan exhaustivo en la alineación.
- Falta divulgación y difusión del Plan, tanto interna como externa.
- El plano político y el plano técnico no siempre coinciden.
- Imposición de algunas estrategias no contempladas originariamente, procedentes del programa de gobierno, y que el pleno ha sido suficientemente flexible para incorporar.
- Dificultad en la identificación de actuaciones: existen actuaciones muy concretas y otras actuaciones muy globales, ponderadas al mismo nivel.
- Falta de respaldo político en algunas actuaciones

Para más información ver ['Anexo 4. Informe de las Mesas de Técnicos y Directivos Municipales'](#) de este informe.



INCORPORACIÓN DE EVALUACIONES DEL MODELO DE EXCELENCIA EN GESTIÓN

Desde hace más de 20 años Alcobendas se ha apoyado en su gestión en Modelos de gestión de calidad, fundamentalmente en el Modelo EFQM de Excelencia de la *European Foundation for Quality Management* y el Modelo Fundibeq de la *Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad*.

La utilización de estos modelos de gestión, consolidan el propio proceso de aprendizaje de la organización y que, como consecuencia de las evaluaciones llevadas a cabo in situ por evaluadores externos de reconocido prestigio, obtiene un informe de evaluación en el que se recogen los puntos fuertes y oportunidades de mejora, suponiendo esta fase un paso intermedio para comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace (gestión) y lo que consigue (resultados), facilitando de esta manera el análisis de su gestión y la puesta en marcha de acciones para poder anticiparse a los cambios del entorno local y global.

En este sentido, cabe destacar algunas de las conclusiones emitidas por los grupos de expertos evaluadores en las últimas evaluaciones llevadas a cabo en la Institución durante el periodo de ejecución del Plan Diseña Alcobendas 2020:

- Informe final Evaluación EFQM. Resultado: *Platinum leading organization* (Noviembre 2018).

*“Con el Plan Diseña Alcobendas 2020 como elemento “faro”, el Ayuntamiento de Alcobendas, en base, entre otros aspectos, a una monitorización constante del entorno (Observatorio de la Ciudad) y a un contacto regular y permanente con sus principales grupos de interés, ha desplegado y desarrollado un relevante número de iniciativas y planes de acción, tanto dentro de sus obligaciones legales como ayuntamiento como más allá de éstas, destacando especialmente iniciativas vinculadas al emprendimiento (Ciudad Emprendedora - Emprendimiento 360º), a la atracción de inversiones y empresas (Alcobendas Hub) o al empleo (Bolsa de Empleo). Y todo ello en un contexto de alta **eficiencia económica-financiera** (Alcobendas sin deuda, etc.).”*

- Informe final Evaluación Fundibeq. Resultado: *Premio Iberoamericano categoría Oro* (Julio 2018).

*“**Innovación hacia la Excelencia:** El Ayuntamiento de Alcobendas apuesta por la cultura de la excelencia como forma de gestión. Trabaja con el Modelo Europeo de Excelencia como patrón de referencia, donde las herramientas de calidad (sistemas de indicadores, gestión por procesos, certificaciones ISO, cartas de compromisos, medición gracias al Observatorio de la Ciudad, laboratorio económico y Brújula Económica) están plenamente integradas en los trabajos cotidianos de la institución.*

*El estar permanentemente atentos a los cambios en el entorno y saber responder de manera adecuada a las nuevas oportunidades o amenazas, con estrategias fundamentadas en el **Camino a la Excelencia del Ayuntamiento de Alcobendas**, sin duda les lleva en la dirección correcta, y además todo ello está soportado por un constante replanteamiento de retos, iniciativas, estructuras y procesos. “*

- EFQM Excellence Award. Resultado: *Award Winner*. (Abril 2016).

La obtención del reconocimiento internacional EFQM Excellence Award en 2016, supuso un hito en la institución que no hizo más que afianzar la creencia en el modelo de gestión y la apuesta por la mejora continua.



*“Por encima de todo, creemos que Alcobendas es una **“ciudad modelo”** y que demuestra qué estrategias, comportamientos y resultados se deben seguir en las siguientes áreas:*

- *Planificación y gestión económicas para conseguir la sostenibilidad.*
- *Participación de los grupos de interés en el diseño del proceso y de los servicios, así como en las decisiones de la política municipal.*
- *Gestión responsable y transparencia.*

Nos gustaría desear a la gran ciudad de Alcobendas lo mejor para el futuro y que obtenga el reconocimiento mundial por demostrar realmente al sector público cómo debería ser un ayuntamiento modelo.”

MIRADA AL FUTURO

Con la finalidad de seguir propiciando en la ciudad de Alcobendas la mejora y progreso de la misma a través de la gestión, la Institución está atenta a los enfoques y líneas de trabajo propuestos a nivel internacional y, en consonancia con algunas conclusiones extraídas en el análisis cuantitativo, y concretamente, en la Mesa de Expertos, el Ayuntamiento debe anticiparse al futuro con sus ciudadanos, y estar en sintonía con las nuevas tendencias: economía circular, modelo sostenible, transformación digital y gestión de los datos.

En este contexto, actualmente se tienen identificados los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹² (ODS) y la Agenda Urbana Española 2030¹³, como “enfoques guías” a incorporar en la gestión, habiéndose ya llevado a cabo una labor de alineamiento de la actual estrategia en vigor de Alcobendas con los ODS recogidos en la Agenda 2030, como una primera toma de contacto.



Para más información ver [‘Anexo 5. Mirada al futuro’](#).

¹² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/news/communications-material/>

¹³ http://www.aue.gob.es/sites/aue/files/aue_doc_completo_22_02_19.pdf



CONCLUSIONES GENERALES DEL INFORME DE EVALUACIÓN

A continuación, se relacionan los *resultados más relevantes* de carácter general de la evaluación del Plan Estratégico Diseña 2020 y una breve enumeración de *retos y propuestas* para un próximo ciclo estratégico 2030.

No obstante, para un mayor detalle, recomendamos consultar las conclusiones obtenidas en cada uno de los hitos de la evaluación (Anexos 1a, 1b, 2, 3, 4 y 5).

- En líneas generales, los **resultados cuantitativos** del análisis realizado han sido **positivos**. Es decir, se ha detectado una mejora progresiva **en todas las áreas** realizadas.
- **Las actuaciones** que componen el **Plan Diseña Alcobendas 2020** hasta el **momento actual se han ejecutado en un 83,90% y la previsión para finales de 2020 es de un 90%**. Este porcentaje es muy alto para este tipo de plan y de horizonte temporal.
- **Los indicadores urbanos** seleccionados y validados por el grupo de expertos en una escala normalizada de 0 a 100, **experimentan una evolución positiva agregada de 23 puntos**. Esto significa que independientemente del valor que tuvieran estos indicadores al comienzo de la ejecución del Plan (buenos o malos), han experimentado un crecimiento de esa magnitud.
- **En algunos de los indicadores**, de los resultados obtenidos, se podría deducir poca evolución debido al escaso margen de mejora porque **el punto de partida de la evaluación era ya muy elevado**.
- En los estudios **comparados** de series temporales **con ciudades de contextos similares**, Alcobendas ocupa las primeras posiciones en la mayoría de los indicadores. Asimismo, su evolución positiva **supera a la media del conjunto evaluado**.
- En algunos de los Objetivos Generales, se han identificado únicamente indicadores de esfuerzo que limitan la comparabilidad con otras ciudades del entorno.
- Si ponemos los datos anteriores en relación con los siguientes datos:
 - Evolución creciente de la **población** de Alcobendas en el periodo (incremento del 3,42%, pasando de 112.196 habitantes empadronados en 2013 a 116.037 en 2018).
 - Leve crecimiento del **presupuesto consolidado del Ayuntamiento**, pasando de 181,2 millones de euros en 2013 a 185,1 millones de euros en 2018, lo que supone un incremento del 2,14% en 6 años y un 0,4% anual, inferior al crecimiento de la población en el período y teniendo en cuenta el efecto de la inflación (subida del IPC de un 2,8% en el período desde diciembre 2013 a diciembre 2018).
 - Disminución del **endeudamiento por habitante**, que ha mantenido una tendencia descendente de mejora durante el periodo del Plan, desde 160,44 euros en 2013 hasta llegar a 27 euros por habitante en 2017 (reducción superior al 80%).
 - Los resultados de la **Encuesta de Calidad de Vida** en la ciudad, en la que la satisfacción de vivir en Alcobendas ha pasado del 96% en 2013 al 98,6%¹⁴ en 2017.

Podemos deducir que durante la ejecución del Plan Diseña Alcobendas se ha mantenido e incluso incrementado la satisfacción de los vecinos con el catálogo de servicios prestados a una población

¹⁴ La media de este indicador obtenida por las ciudades europeas con las que nos comparamos y que pertenecen al informe Quality of life in European cities 2015 de Urban Audit es del 93%.



creciente, gestionado con un volumen de presupuesto prácticamente estable, tanto en recursos técnicos como de personal, y con una notable reducción de la deuda municipal.

- En líneas generales, los **resultados cualitativos** han puesto de relieve que **el Plan Diseña 2020 se ha convertido en un marco de referencia** necesario y prioritario, que aporta orientación y que involucra a los grupos de interés y a los políticos.
- Los asistentes a las mesas de **participación** tienen una **opinión positiva** sobre los resultados de la evaluación del Plan Diseña (58% positiva, 37% neutra y solo un 5% negativa).
- En cuanto a las **mejoras** se plantea una mayor difusión interna y externa, mayor equilibrio en la asignación de recursos y la alineación con el presupuesto municipal, así como involucrar a la ciudadanía no sólo en la formulación y evaluación del Plan sino durante la ejecución de éste.

Para futuros planes estratégicos y/o próximos ciclos de evaluación, es **recomendable**:

- El alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y/o Agenda 2030 en sus diversas aplicaciones en el contexto nacional e internacional. Esto permitirá una mejor comparabilidad y una orientación a resultados muy específica con proyección internacional.
- Concretar las actuaciones en objetivos cuantificables a conseguir a partir de un diagnóstico previo. De esta forma se podrá hacer un seguimiento del cumplimiento más preciso y evaluar las medidas correctoras pertinentes en caso de ser necesarias.
- Realizar un estudio de análisis de impacto y no únicamente de resultados.
- El Eje 2 en su conjunto, y los temas medioambientales en particular, tienen un importante potencial de mejora. Si bien es el que más recursos económicos consume, incluyendo factores periurbanos que no son de gestión íntegramente municipal, cada vez es mayor la concienciación social y sensibilización hacia los temas tratados en el eje. Por lo tanto, es el momento adecuado para desarrollar en profundidad.
- Se debe barajar la utilización de fuentes de datos alternativas asociadas a las nuevas tecnologías y las nuevas formas de relación económicas y sociales. De cara al futuro se debe ser proactivo en el intercambio de datos al establecer acuerdos con entidades privadas.
- A pesar del nivel de excelencia en los servicios del Ayuntamiento, Alcobendas es una de las ciudades españolas con mayor brecha entre ricos y pobres. En este sentido se recomienda independizar los datos de inversión de servicios sociales por barrios a nivel submunicipal para poder actuar con mayor precisión en las zonas más necesitadas.
- La aparición ineludible de plataformas de e-commerce y los nuevos formatos de comercio entre pares están teniendo un impacto en la sostenibilidad del comercio minorista. De cara a nuevas estrategias municipales, se debe conciliar desde políticas públicas adecuadas para generar espacios de colaboración entre ambos sistemas que garanticen la supervivencia mutua.

Finalmente, y por todo lo expuesto anteriormente, se puede deducir de forma razonada que la estrategia que se diseñó, fruto de la inteligencia colectiva de la ciudad, se ha ejecutado en gran medida y que ha tenido, hasta el momento actual, un impacto positivo en las políticas públicas que se perseguían.





ANEXOS





Anexo 1a. Metodología de análisis mediante indicadores urbanos

ÍNDICE

Metodología Agile Smart City.....	45
Equipo de Seguimiento Agile Smart City.....	45
Sprints.....	46
Backlog.....	48
Metodología y criterios para la selección de indicadores.....	49
Ficha técnica de los Indicadores.....	53





Metodología Agile Smart City

El proceso de Análisis mediante Indicadores Urbanos se ha realizado acorde a la metodología *Agile Smart City* aplicada por Smart&City Solutions. Esta es una adaptación de las metodologías ágiles de desarrollo de software dirigida al mundo de la consultoría y de la colaboración con Administraciones Públicas y empresas. Con ello se hace énfasis en la participación e implicación de los *stakeholders* en el proceso de co-creación y se multiplican las posibilidades de éxito de la estrategia. Al ser partícipes de todo el proceso, los que finalmente se encargarán de ejecutar la estrategia resultante del proceso (o en este caso, de divulgar y utilizar los resultados de la evaluación) están totalmente alineados con ella.

Equipo de Seguimiento Agile Smart City

Para formar el Equipo de Seguimiento Agile Smart City, se aprovechó que el Ayuntamiento de Alcobendas ya tenía al principio del proceso un **Equipo de Coordinación y Seguimiento** formado por partners y aliados del Ayuntamiento y los consultores de Smart&City Solutions, con las características adecuadas para la labor de seguimiento Agile Smart City, lo que agilizó enormemente esta fase del proyecto. Además de asistir a las reuniones de seguimiento, el objetivo de este grupo es aportar información para poder desarrollar el producto.

Para formar el Equipo de Seguimiento Agile Smart City se ha designado un **Sponsor del proyecto o Sprint Master**, que es un miembro del equipo por la parte de la organización encargado de velar por el proceso y eliminar los obstáculos que surjan. Asimismo, se designa en el equipo de consultoría un **Product Master** que conduce las reuniones y coordina al equipo de desarrollo constituido por el resto de los consultores.

EQUIPO DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO	Encargado de liderar y coordinar la evaluación, así como validar el trabajo técnico realizado a lo largo de las diferentes fases de la evaluación.
Componentes	<ul style="list-style-type: none">• Manuela Piqueras, Adolfo Royo, Lino Ramos, Mercedes Valls (Directora, Subdirector, Jefe y Técnica del Área de Planificación, Organización y Calidad Ayuntamiento de Alcobendas).• Mercedes Hernández (CEG)• Javier Alonso y Tirso Camacho (ISDEFE).• Matías García Barredo (CAM).• Adolfo Ortega Lorente (AGE).• Raffaele Sisto, Alberto Quintanilla, Javier García (Smart&City Solutions).
EQUIPO DE SEGUIMIENTO AGILE SMART CITY	<ul style="list-style-type: none">• <i>Sprint Master</i>: Lino Ramos (Jefe de Planificación y Evaluación).• <i>Product Master</i>: Alberto Quintanilla (Smart&City Solutions).• Resto de Componentes del Equipo de Coordinación y Seguimiento.



Sprints

Después, el desarrollo del proyecto se subdivide en espacios temporales discretos (los denominados *sprints*), durante cada uno de los cuales los consultores elaboran un borrador o prototipo del producto final. Normalmente la Metodología Agile Smart City define *sprints* de 2 o 3 semanas, pero en este caso lo apretado de los plazos suponía un desafío extra, por lo que se optó por ***sprints* más cortos, de una semana**, al menos en las fases iniciales del proyecto.

Al final de cada sprint se organiza una reunión donde se presenta el prototipo, se consolidan las acciones valoradas positivamente por el Equipo de Coordinación y Seguimiento, se corrigen otras y se añaden nuevas no tratadas aún para trabajar durante el siguiente sprint. De esta manera, el desarrollo del proyecto se convierte en un proceso iterativo e incremental donde se puede controlar, paso a paso, cómo se va conformando el producto final.

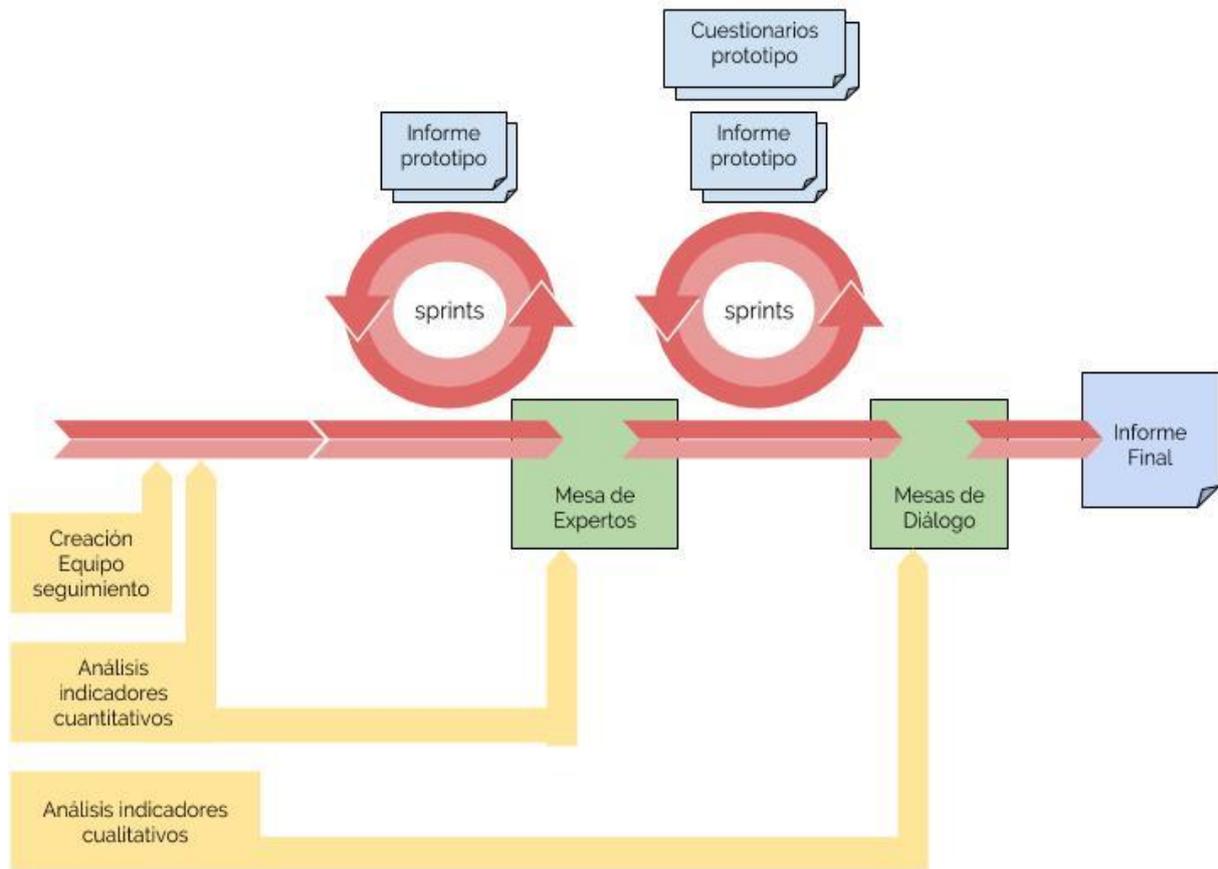
Las reuniones de final de *sprint* están conducidas por el *Product Master* y tienen las siguientes características:

- Duración de 1 hora como máximo.
- Se repasa el estado del prototipo (en este caso, el contenido del informe de Evaluación) haciendo hincapié en los aspectos que se han introducido y/o más se han trabajado en este sprint.
- Formato interactivo: se esperan interrupciones y comentarios durante la exposición, pero con una actitud constructiva y un nivel de intromisión mínimo, por lo que se espera de los asistentes que acumulen preguntas y las relacionen con la exposición y las que están realizando otros.
- Muy rápidamente se tratan aspectos de coordinación de cara al próximo sprint.
- Se consensuan los aspectos a trabajar para el próximo sprint.
- Al terminar la reunión, se elabora un acta y se actualiza el *backlog* o listado de acciones pendientes.

Cada reunión de *sprint* presentaba el índice del informe de evaluación, y el estado de elaboración de cada capítulo. Normalmente, cada *sprint* se centraba en uno o dos apartados del informe como máximo.

Para el proyecto de Evaluación de Diseña Alcobendas, los *sprints* se organizaron alrededor de distintos hitos del proyecto: Series Temporales, Mesa de Expertos, Mesas de Participación Ciudadana y Mesas de Técnicos y Directivos Municipales, de forma que en cada hito se han podido utilizar los resultados parciales de los *sprints* y viceversa, durante los *sprints* se ha contado con el feedback de los diferentes hitos.

Siguiendo la filosofía comentada, el índice del informe de evaluación podía variar sustancialmente entre *sprints* para reflejar el feedback de los diferentes hitos y las evoluciones en el desarrollo.



Resumen metodología Agile Smart City del Proyecto de Evaluación del Plan Diseña 2020

El objetivo de alcanzar los plazos marcados, muy ambicioso, pudo cumplirse después de 7 *sprints*:

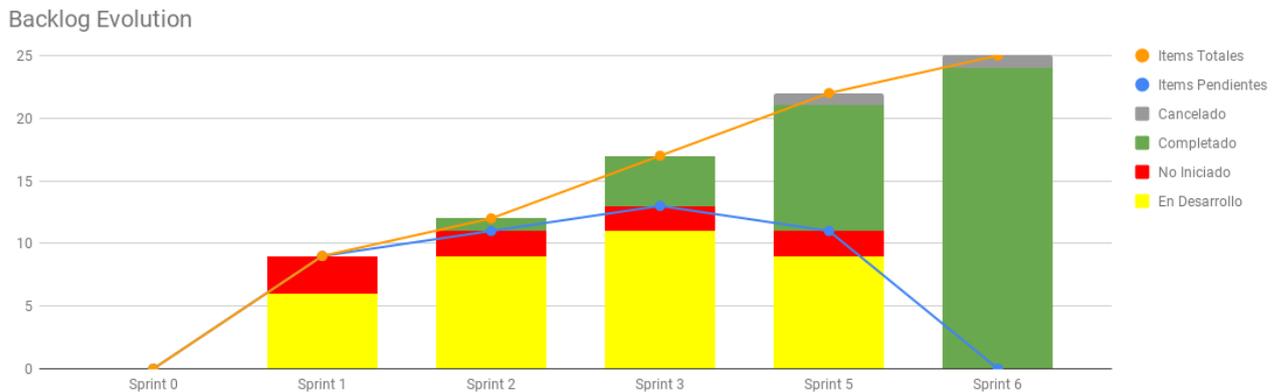
SPRINT	FECHA
1	21/12/2018
2	04/01/2019
3	11/01/2019
4	21/01/2019
5	13/02/2019
6	19/03/2019
7	02/04/2019



Backlog

A lo largo de las reuniones de *sprint* se van identificando elementos de trabajo para trabajar en ellos, y su estado actual. Con su evolución se elabora el denominado **backlog** o listado de acciones pendientes, que debe terminarse para finalizar el proyecto.

En el *backlog* se identifican elementos que se han completado (aunque siguiendo la filosofía dinámica de Agile Smart City, podrían reabrirse posteriormente), que están en desarrollo o que aún no han comenzado. También se puede encontrar elementos que ya no se consideren necesarios y se cancelen.



Resumen de la evolución del *backlog* durante el proceso de evaluación del Plan Diseña Alcobendas 2020

Al ser un enfoque incremental, en cada *sprint* se identifican tareas nuevas y se refinan otras, generando sub-áreas. Por tanto, el número de ítems totales de trabajo en un proyecto normalmente siempre se incrementa en el tiempo (línea naranja). El número de ítems pendientes (línea azul) también es cada vez mayor entre *sprints* en la fase inicial, dando siempre cierta sensación de caos (no en vano, muchas veces se definen las metodologías ágiles como “caos controlado”), derivada de un mayor énfasis de las tareas de análisis y diseño al principio. Sin embargo, la curva se vuelve descendente cuando el proyecto entra en una fase de control y desarrollo lineal.

La evaluación del Plan Diseña Alcobendas ha seguido una evolución en su *backlog* similar a la de otros proyectos Agile Smart City.

Metodología y criterios para la selección de indicadores

La evaluación cuantitativa del Plan Estratégico se realiza mediante el análisis y la comparación de valores de distintos Indicadores Urbanos, y su contraposición con el grado de cumplimiento de las actuaciones del plan. El análisis se realiza a nivel de **Proyecto Motor**, por ser un nivel de detalle suficiente sin ampliar el número de elementos a analizar: 38 Proyectos Motores frente a 206 Objetivos Estratégicos o 660 Actuaciones.

Para la selección de indicadores se siguieron los siguientes criterios:

Análisis Exploratorio del Plan

Para llevar a cabo un estudio en profundidad del Plan Diseña Alcobendas, se han realizado análisis cuantitativo y de relaciones entre los diferentes niveles de desagregación de los planteamientos (Ejes, Objetivos Generales, Proyectos Motores, Actuaciones...). El objetivo es identificar que conjuntos de áreas o dominios urbanos son los relevantes y a qué nivel de asociación se debe llegar con los indicadores de esfuerzo y de resultado.

Disponibilidad de los datos

Una vez identificados los dominios urbanos y en base a la experiencia y conocimiento de las bases de datos oficiales disponibles, se realiza un cribado de indicadores por criterios de calidad, disponibilidad y fiabilidad.

Las siguientes Bases de Datos se toman como fuentes de datos válidas:

NIVEL LOCAL	Objetivo: validar / valorar el grado de éxito de las actuaciones a partir de los indicadores locales ya asociados a D2020
Indicadores PROQUO (138) Indicadores OBSERVATORIO ALCOBENDAS (1733)	<ul style="list-style-type: none"> Asociar a D2020 (Proy. Motor) Nuevos indicadores actualizados Datos históricos
Otras Fuentes (Encuestas, Planes ...)	
NIVEL REGIONAL	Objetivo: validar / completar la medición local y comparar con otras ciudades de la CAM para posicionamiento regional
Indicadores BB.DD. CAM 'Almudena' (>100) Indicadores Agenda 2030 Informe REDS(>85)	<ul style="list-style-type: none"> Asociar a D2020 (Proy. Motor) Nuevos indicadores actualizados Datos históricos Alineamiento con Agenda 2030
Otras Fuentes (Encuestas, Planes ...)	
NIVEL NACIONAL	Objetivo: validar / completar la medición local y comparar con otras ciudades españolas y pre-evaluación para la A.U. Española 2030 (ODS-11) del Mº Fomento
Indicadores Agenda Urbana Española ODS-11 BB.DD. MºFomento → Indicadores Descriptivos BB.DD. MºFomento → Indicadores Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Asociar a D2020 (Proy. Motor) Nuevos indicadores actualizados Alineamiento con Agenda Urbana 2030 para Plan de Acción Local
Indicadores INE Agenda 2030 (*datos nacionales) Indicadores Observatorio de Movilidad	
NIVEL INTERNACIONAL	Objetivo: validar / completar la medición local y comparar con otras ciudades europeas por niveles de sesgos
Indicadores EUROSTAT-URBAN AUDIT Selección por sesgos: - Tamaño población y área metropolitana - Económico: renta, PIB - Social: tasa de paro - Medioambiental: calidad de aire Otros Indicadores BBDD europeas: EEA, WCCD (ISO37120), OCDE...	<ul style="list-style-type: none"> Asociar a D2020 (Proy. Motor/Objetivo General) Nuevos indicadores actualizados Base de Indicadores Urbanos para comparabilidad Europea

Naturaleza de los indicadores

En aras de una futura replicabilidad de la evaluación, se han utilizado los criterios de cumplimiento de 5 características clave del esquema SMART: Specific (Específico), Measurable (Medible), Attainable (Alcanzable), Realistic (Realista) y Timely (Tiempo). Dentro de los indicadores disponibles, en esta evaluación podemos distinguir dos tipos en cuanto a la aproximación que hacen a la medida:

- Indicadores de Resultado: aquellos que miden una magnitud relacionada directamente con la calidad de vida de los ciudadanos, o con la prestación de un servicio. Por ejemplo, la tasa de desempleo, la tasa de criminalidad, precios de vivienda etc.
- Indicadores de Esfuerzo: miden los recursos dedicados al cumplimiento de una determinada meta. Todos los indicadores relacionados con presupuesto, personal dedicado, campañas de concienciación... son de este tipo.

En la medida de lo posible, se han elegido siempre indicadores de Resultado para la evaluación de los elementos del plan, ya que el esfuerzo está evaluado en los porcentajes de seguimiento de los distintos proyectos. Los indicadores de resultado reflejan el verdadero impacto de las políticas en el bienestar de los ciudadanos, aunque se corre el riesgo de confundir efecto real con la coyuntura o las actuaciones de otros agentes. Por esto último es clave introducir comparaciones entre Alcobendas y entidades similares.

Por otro lado, por motivos de economía de indicadores se prefiere la introducción de indicadores compuestos, ya que se incrementa la cantidad de información aportada por un solo valor y se mantiene reducido el conjunto de indicadores manejados. Ejemplos de indicadores compuestos son los índices *smart city*, la productividad aparente etc.

Comparabilidad

Precisamente por la necesidad de establecer comparaciones, se ha primado la elección de indicadores cuya fuente es ajena al Ayuntamiento de Alcobendas y ofrecen datos comparables de otras poblaciones. Esto no ha sido siempre posible, especialmente en los ejes 4 y 5 cuyas actuaciones son más específicas de Alcobendas y su contexto.

Para realizar comparaciones se han elegido ciudades en 3 niveles geográficos: regional, nacional y europeo.





El criterio de selección de estas ciudades ha seguido los siguientes sesgos:

1. Población similar a Alcobendas.
2. Pertenencia a un Área Metropolitana de una gran ciudad o conurbación.
3. Tasa de desempleo cercana a la mínima estructural del país¹⁵.

País	Ciudad	Área Metropolitana	Población 2017	Tasa de Paro 2017
Alemania	Bremerhaven	Bremen	113.034	7,50%
Alemania	Offenbach	Frankfurt	124.589	7,80%
Alemania	Recklinghausen	Munich	114.330	7,40%
Italia	Bérgamo	Milán	119.806	5,00%
Italia	Monza	Milán	122.728	7,10%
Bélgica	Brujas	Bruselas	118.053	4,20%
Países Bajos	Zoetermeer	Rotterdam	123.784	8,80%
Suiza	Winterthur	Zurich	109.775	4,50%
Reino Unido	Bolton	Manchester	128.139	5,40%
Reino Unido	Blackburn	Manchester	117.963	6,10%
Francia	Saint-Denis	París	111.103	25,90%
Francia	Argenteuil	París	110.388	18,70%
España	Alcobendas	Madrid	114.864	8,13%
España	Pozuelo de Alarcón	Madrid	85.605	5,36%
España	Majadahonda	Madrid	71.299	6,13%
España	Las Rozas de Madrid	Madrid	95.071	6,14%
España	San Sebastián de los Reyes	Madrid	86.707	8,80%
España	Rivas-Vaciamadrid	Madrid	83.767	8,57%
España	Sant Cugat del Vallès	Barcelona	89.516	7,39%
España	Santa Coloma de Gramanet	Barcelona	117.597	14,01%
España	Reus	Tarragona	103.123	7,51%
España	Barakaldo	Bilbao	100.313	14,75%
España	Getxo	Bilbao	345.110	9,51%

Normalización

Para poder comparar y contrastar indicadores con diferentes métricas dentro de las agrupaciones por objetivos y proyectos definidos en el plan, se ha realizado una normalización de los valores obtenidos, en base a la definición de máximos y mínimos para cada métrica en función de los objetivos relativos al estado actual.

El método de normalización aplicado es un escalado a un valor en escala 0 - 100:

$$X' = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

¹⁵ Para las ciudades francesas seleccionadas no se ha tenido en cuenta este criterio, por la diferencia en los métodos de medición del desempleo.

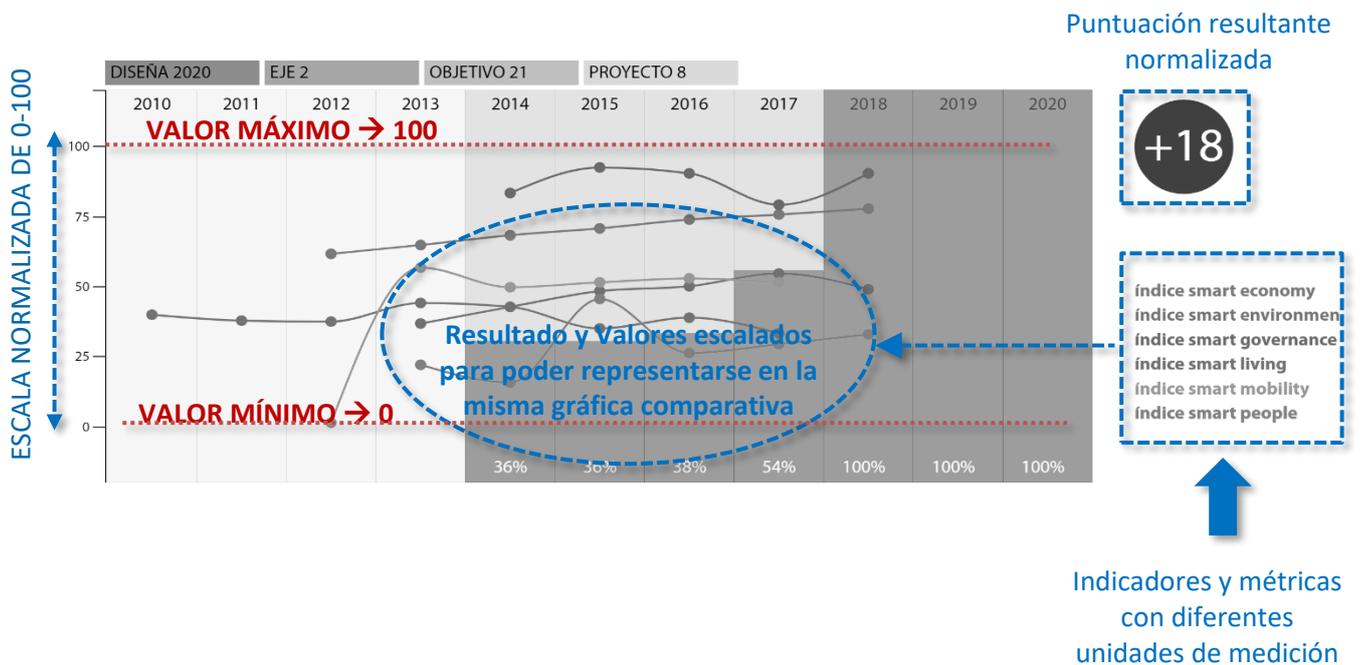
La clave de este escalado es la selección de máximo y mínimo de la escala a aplicar. Se han usado, por orden de preferencia, los siguientes criterios para esto:

- Valores de referencia fijados por normativa vigente u objetivos de agendas políticas, económicas, medioambientales... reconocidas.
- Valores nacionales o regionales: medias, medianas, máximos, y mínimos.
- Calculados a partir de los valores de las ciudades de comparación: media de los mejores 3 valores.
- Objetivos de Alcobendas (máximos y mínimos definidos en la Base de Datos PROQUO).
- Criterio del Experto consultado.

Esta normalización permite construir un índice por proyecto motor agregando todos sus indicadores asociados y evaluar su crecimiento:

- Media por año de los valores normalizados de cada indicador.
- Diferencia entre el valor de 2014 (o el posterior más cercano) y el de 2018 (o el anterior más cercano).

La agregación de varios Proyectos Motores para evaluar un Objetivo General se realiza de la misma manera, haciendo la media de los valores resultantes por año de cada proyecto, y sucesivamente según subimos en la jerarquía del Plan.





Ficha técnica de los Indicadores

Tasa de desempleo

Descripción: Población mayor de 16 años que no está trabajando y busca trabajo dividido por la población económicamente activa mayor de 16 años (ocupados más desocupados)

Fuente: Eurostat Cities Urban Audit Unidad: %

Período: 2010-2016 Agenda 2030: ODS 8-9

Proyecto Motor: 1. Fomento del Empleo

Tasa de desempleo en mujeres

Descripción: Población femenina mayor de 16 años que no está trabajando y busca trabajo dividido por la población femenina económicamente activa mayor de 16 años (ocupados más desocupados)

Fuente: Eurostat Cities Urban Audit Unidad: %

Período: 2010-2016 Agenda 2030: ODS 5-8

Proyecto Motor: 1. Fomento del Empleo

Tasa de desempleo en hombres

Descripción: Población masculina mayor de 16 años que no está trabajando y busca trabajo dividido por la población masculina económicamente activa mayor de 16 años (ocupados más desocupados)

Fuente: Eurostat Cities Urban Audit Unidad: %

Período: 2010-2016 Agenda 2030: ODS 5-8

Proyecto Motor: 1. Fomento del Empleo

Número de empresas y actividad principal

Descripción: Número de empresas activas a 1 de enero de cada año por cada municipio y actividad económica principal por cada 1000 habitantes.

Fuente: Instituto Nacional Estadística Unidad: n-1.000

Período: 2010-2016 Agenda 2030: ODS 8-9

Proyecto Motor: 2. Impulso a la creación de empresas, la cultura emprendedora y su talento asociado

Actividades económicas innovadoras

Descripción: Número de actividades económicas innovadoras a partir del número de empresas creadas según CNAE-09 (61- Telecom., 62- Programación, consultoría y otras actividades, 72- I+D, 74- Otras).

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Unidad: n

Período: 2013-2018 Agenda 2030: ODS 9

Proyecto Motor: 3. Apoyo a la implantación de actividad económica innovadora

Productividad por ocupado

Descripción: Evolución de la tasa de crecimiento del Producto Interior Bruto municipal frente a la tasa de crecimiento de empleados.

Fuente: ALMUDENA de la CAM Unidad: %

Período: 2012-2017 Agenda 2030: ODS 8-9-10

Proyecto Motor: 4. Mejora de la competitividad del tejido empresarial e industrial

Índice de dependencia por sector empleo

Descripción: Índice compuesto a partir del porcentaje de empleados por cada sector de empleo (CNAE). El Índice quiere medir la dependencia a uno o varios sectores y la adaptabilidad a una crisis económica.

Fuente: Eurostat Cities Urban Audit Unidad: índice

Período: 2011-2016 Agenda 2030: ODS 8-9

Proyecto Motor: 4. Mejora de la competitividad del tejido empresarial e industrial

Afiliados a S. Social en sector del comercio

Descripción: Número de afiliados a la Seguridad Social en el sector del comercio minorista tomados a diciembre de cada año frente al total de afiliados.

Fuente: MITRAMISS Unidad: n/total

Período: 2010-2016 Agenda 2030: ODS 8

Proyecto Motor: 5. Promoción y dinamización comercial

**Trabajadores del sector servicios**

Descripción: Número de trabajadores pertenecientes al comercio, transporte, hoteles, restaurantes frente al total de trabajadores según NACE Rev. 2 Sector G a I.

Fuente: Eurostat Cities Urban Audit Unidad: %

Período: 2011-2016 Agenda 2030: ODS 8-9

Proyecto Motor: 5. Promoción y dinamización comercial

Presupuesto dedicado a políticas de empleo

Descripción: Presupuesto municipal total dedicado a políticas orientadas al fomento del empleo per cápita.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: € / hab.

Período: 2013-2018 Agenda 2030: ODS 4-8

Proyecto Motor: 6. Coordinación y mejoras en las políticas de formación y empleo

Alumnos finalizan formación para el empleo

Descripción: Porcentaje de alumnos inscritos en cursos de formación para el empleo que finalizan el curso con éxito frente al total.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: %

Período: 2013-2017 Agenda 2030: ODS 4-8

Proyecto Motor: 6. Coordinación y mejoras en las políticas de formación y empleo

Inserción laboral

Descripción: Porcentaje de alumnos del centro de inserción profesional que alcanzan la inserción laboral con éxito frente al total.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: %

Período: 2013-2017 Agenda 2030: ODS 8

Proyecto Motor: 6. Coordinación y mejoras en las políticas de formación y empleo

Alumnos adultos en cursos de idiomas

Descripción: Número de alumnos adultos inscritos en cursos de idiomas ofrecidos por el Ayuntamiento.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2011-2017 Agenda 2030: ODS 4

Proyecto Motor: 7. Conocimientos de idiomas

Índice smart living

Descripción: Indicador compuesto formado por el precio medio del alquiler, el valor tasado de vivienda libre y las transacciones inmobiliarias de vivienda protegida y ponderados por la renta disponible media per cápita

Fuente: Elaboración propia Unidad: índice

Período: 2010-2018 Agenda 2030: ODS 11

Proyecto Motor: 8. Ciudad inteligente

Índice smart economy

Descripción: Indicador compuesto formado por el número de empresas activas a 1 de enero de cada año y actividad económica principal, y la deuda viva municipal por habitante.

Fuente: Elaboración propia Unidad: índice

Período: 2012-2018 Agenda 2030: ODS 8-9

Proyecto Motor: 8. Ciudad inteligente

Índice smart governance

Descripción: Indicador compuesto formado por el porcentaje de participación electoral en elecciones municipales y nacionales, el índice ITA y el índice compuesto de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Fuente: Elaboración propia Unidad: índice

Período: 2012-2018 Agenda 2030: ODS 16

Proyecto Motor: 8. Ciudad inteligente

**Índice smart environment**

Descripción: Indicador compuesto formado por las tasas de reciclado de vidrio, papel y envases, valores de contaminantes de PM10, O3 y NO2, y datos de consumo facturado de electricidad y agua per cápita.

Fuente: Elaboración propia Unidad: índice

Período: 2010-2017 Agenda 2030: ODS 6-7-11

Proyecto Motor: 8. Ciudad inteligente

Índice smart people

Descripción: Indicador compuesto formado por datos de superficie de infraestructuras culturales y educativa y el presupuesto municipal dedicado a educación frente al total de alumnos matriculados no universitarios.

Fuente: Elaboración propia Unidad: índice

Período: 2013-2018 Agenda 2030: ODS 4

Proyecto Motor: 8. Ciudad inteligente

Índice smart mobility

Descripción: Indicador compuesto formado por datos de las líneas BAF por cada 1000 habitantes y los accidentes con víctimas en vías urbanas frente al nº de sanciones con detracción de puntos y el nº de turismos.

Fuente: Elaboración propia Unidad: índice

Período: 2012-2017 Agenda 2030: ODS 11

Proyecto Motor: 8. Ciudad inteligente

Índice de compacidad urbana

Descripción: Superficie de las parcelas catastrales urbanas frente al total de la superficie calificada como suelo urbano por el planeamiento en vigor.

Fuente: ALMUDENA (CAM) Unidad: índice

Período: 2010-2017 Agenda 2030: ODS 11

Proyecto Motor: 9. Nuevos desarrollos urbanos y vías públicas

Presupuesto dedicado a Alumbrado Público

Descripción: Presupuesto municipal liquidado para la Política de gasto en Alumbrado Público (Política de gasto 165. Alumbrado público) per cápita.

Fuente: Ministerio de Hacienda Unidad: € / hab.

Período: 2010-2016 Agenda 2030: ODS 7

Proyecto Motor: 9. Nuevos desarrollos urbanos y vías públicas

Líneas telefónicas BAF

Descripción: Número de líneas telefónicas de Banda Ancha Fija por cada 1000 habitantes.

Fuente: ALMUDENA (CAM) Unidad: n/1.000

Período: 2012-2017 Agenda 2030: ODS 11

Proyecto Motor: 9. Nuevos desarrollos urbanos y vías públicas

Suelo zonas verdes y servicios públicos

Descripción: Superficie de suelo calificado como urbano dedicado a zonas verdes y para servicios públicos.

Fuente: ALMUDENA (CAM) Unidad: m²/hab.

Período: 2010-2018 Agenda 2030: ODS 11-13-15

Proyecto Motor: 9. Nuevos desarrollos urbanos y vías públicas

Energía eléctrica facturada

Descripción: Datos del consumo de energía eléctrica a partir de la facturación por habitante al año.

Fuente: ALMUDENA (CAM) Unidad: Kwh/hab.

Período: 2010-2017 Agenda 2030: ODS 7

Proyecto Motor: 10. Medio ambiente y sostenibilidad energética

**Agua facturada**

Descripción: Datos del consumo de agua a partir de la facturación por habitante al año.

Fuente: ALMUDENA (CAM) Unidad: m³/hab.

Período: 2010-2017 Agenda 2030: ODS 6

Proyecto Motor: 10. Medio ambiente y sostenibilidad energética

PM10

Descripción: Número de días al año que se superan los 50 µg/m³ de contaminante según los límites marcados por la OMS.

Fuente: Ecologistas en acción Unidad: días

Período: 2010-2017 Agenda 2030: ODS 11

Proyecto Motor: 10. Medio ambiente y sostenibilidad energética

NO₂

Descripción: Datos de la media anual de partículas contaminantes.

Fuente: Ecologistas en acción Unidad: µg/m³

Período: 2010-2017 Agenda 2030: ODS 11

Proyecto Motor: 10. Medio ambiente y sostenibilidad energética

O₃

Descripción: Número de días al año que se superan los 30 µg/m³ de contaminante según los límites de la OMS

Fuente: Ecologistas en acción Unidad: días

Período: 2010-2017 Agenda 2030: ODS 11

Proyecto Motor: 10. Medio ambiente y sostenibilidad energética

Reciclaje de envases ligeros

Descripción: Kilogramos de envases ligeros recogidos (plástico, metal y envases ligeros) por habitante al año.

Fuente: Ecoembes Unidad: kg/hab.

Período: 2010-2017 Agenda 2030: ODS 12

Proyecto Motor: 10. Medio ambiente y sostenibilidad energética

Reciclaje de papel

Descripción: Kilogramos de papel y cartón recogidos por habitante al año.

Fuente: Ecoembes Unidad: kg/hab.

Período: 2010-2017 Agenda 2030: ODS 12

Proyecto Motor: 10. Medio ambiente y sostenibilidad energética

Reciclaje de vidrio

Descripción: Kilogramos de vidrio recogidos por habitante al año.

Fuente: Ecovidrio Unidad: kg/hab

Período: 2013-2017 Agenda 2030: ODS 12

Proyecto Motor: 10. Medio ambiente y sostenibilidad energética

Índice de financiación de las inversiones

Descripción: ingresos por operaciones de capital frente a los gastos por operaciones de capital (adquisición, instalación y acondicionamiento de bienes duraderos consumidos).

Fuente: Sielocal - Ministerio de Hacienda Unidad: %

Período: 2010-2016 Agenda 2030: ODS 11

Proyecto Motor: 11. Construcción, remodelación, mantenimiento y accesos a instalaciones e infraestructuras municipales.



Participación electoral

Descripción: Porcentaje de participación electoral en las elecciones municipales y generales.

Fuente: Ministerio del Interior Unidad: %

Período: 2010-2018 Agenda 2030: ODS 16

Proyecto Motor: 16. Participación y comunicación abierta en redes

Calidad de vida

Descripción: Resultado de la encuesta de Calidad de Vida de la Ciudad en satisfacción de vivir en Alcobendas.

Fuente: Observatorio Alcobendas Unidad: índice

Período: 2010-2017 Agenda 2030: transversal

Proyecto Motor: 17. Observatorio de la ciudad: gestión del conocimiento

Administración electrónica

Descripción: Número de atenciones realizadas online en comparación con el total de las atenciones realizadas.

Fuente: Observatorio Alcobendas Unidad: %

Período: 2010-2018 Agenda 2030: ODS 17

Proyecto Motor: 18. Excelencia e innovación: Ayuntamiento en línea

Puntuación EFQM

Descripción: Índice de la puntuación obtenida en la evaluación en el sello de excelencia europea EFQM del Club Excelencia en Gestión.

Fuente: Club de Excelencia en Gestión Unidad: índice

Período: 2010-2018 Agenda 2030: ODS 16-17

Proyecto Motor: 19. Buen gobierno y gestión responsable

Endeudamiento por habitante

Descripción: Euros por habitante de endeudamiento municipal.

Fuente: Sielocal - Ministerio de Hacienda Unidad: €/hab.

Período: 2010-2016 Agenda 2030: ODS 10-16

Proyecto Motor: 20. Eficiencia y calidad del gasto

Presupuesto del Departamento de Calidad

Descripción: Presupuesto municipal total dedicado al departamento de calidad (órgano 438 excelencia en la gestión).

Fuente: Observatorio Alcobendas Unidad: €

Período: 2013-2018 Agenda 2030: ODS 16-17

Proyecto Motor: 21. Planificación 2.0

Gasto en Atención Social

Descripción: Presupuesto municipal liquidado para la Política de gasto en Atención Social (Política de gasto 23) per cápita.

Fuente: Ministerio de Hacienda Unidad: €/hab

Período: 2010-2016 Agenda 2030: ODS 1-2-10

Proyecto Motor: 22. Atención a la dependencia

Personas atendidas en Servicios Sociales

Descripción: Número de personas atendidas en Servicios Sociales en el Patronato de Bienestar Social del Ayuntamiento.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2012-2017 Agenda 2030: ODS 1-2-10

Proyecto Motor: 22. Atención a la dependencia



Atenciones en Infancia y Adolescencia

Descripción: Número de atenciones realizadas en el área de Juventud, Infancia y Adolescencia del PBS.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2012-2017 Agenda 2030: ODS 1-10

Proyecto Motor: 23. Atención a la infancia y la juventud 36. Actividades integradoras para diferentes colectivos

Gasto medio por familia en servicios sociales

Descripción: Gasto por familia dedicados a Servicios Sociales en tramitación y gestión de ayudas económicas.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: €/fam.

Período: 2012-2017 Agenda 2030: ODS 1-10

Proyecto Motor: 24. Apoyo a las familias

Ayuda escolar

Descripción: Número de ayudas escolares de Servicios Sociales en tramitación y gestión de ayudas económicas.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2014-2017 Agenda 2030: ODS 4-10

Proyecto Motor: 25. Prevención de la exclusión educativa, apoyo educativo y educación en valores

Mayores atendidos en el servicio de mayores

Descripción: Número de mayores atendidos en el servicio de mayores de Servicios Sociales.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2012-2017 Agenda 2030: ODS 1-3-10

Proyecto Motor: 26. Salud y envejecimiento activo

Atenciones en el servicio de consumo

Descripción: Número de atenciones realizadas en el servicio de consumo de Servicios Sociales.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2014-2017 Agenda 2030: ODS 3-10

Proyecto Motor: 27. Consumo seguro y responsable

Atenciones en promoción de la igualdad

Descripción: Número de atenciones realizadas en el servicio de promoción de la igualdad de Servicios Sociales.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2014-2017 Agenda 2030: ODS 5-10

Proyecto Motor: 28. Igualdad y prevención de la violencia de género

Asociacionismo activo

Descripción: Número de participantes en asociacionismo activo en Servicios Sociales.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2012-2017 Agenda 2030: ODS 10-17

Proyecto Motor: 29. Iniciativas solidarias, voluntariado y cooperación

Usuarios atendidos en el área de inmigración

Descripción: Número de usuarios atendidos en el área de inmigración de Servicios Sociales.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2013-2017 Agenda 2030: ODS 10

Proyecto Motor: 30. Desarrollo de la convivencia. 36. Actividades integradoras para diferentes colectivos



Alumnos en música y danza

Descripción: Número de alumnos en formación de música y danza por cada 1.000 habitantes.

Fuente: ALMUDENA (CAM) Unidad: n/1.000

Período: 2010-2017 Agenda 2030: ODS 4

Proyecto Motor: 31. Talento creativo de la ciudad y formación artística

Asistentes a espectáculos y exposiciones

Descripción: Número de asistentes a espectáculos de artes escénicas, música y exposiciones de centros de arte.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2011-2017 Agenda 2030: ODS 4-11

Proyecto Motor: 32. Visualización de la producción artística local

Participantes actividades de ocio comunitario

Descripción: Número de participantes en actividades para el ocio comunitario.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2012-2017 Agenda 2030: ODS 4-11

Proyecto Motor: 33. El ocio y la cultura en Alcobendas

Presupuesto dedicado a deportes

Descripción: Presupuesto total dedicado al área de deportes del patronato municipal por habitante.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: €/hab.

Período: 2011-2017 Agenda 2030: ODS 11

Proyecto Motor: 34. Distribución territorial de las instalaciones y actividades

Abonos deporte-cultura

Descripción: Número de altas de abonados al deporte y espectadores de todo tipo de abono (general + alternativo + teatro).

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2014-2017 Agenda 2030: ODS 11

Proyecto Motor: 34. Distribución territorial de las instalaciones y actividades

Inscritos en centros escolares

Descripción: Número de inscritos en actividades de centros escolares municipales.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2011-2017 Agenda 2030: ODS 5-10

Proyecto Motor: 35. Actividades en conexión con centros educativos

Atenciones de información sociocultural

Descripción: Número de atenciones de información y apoyo en centros de apoyo sociocultural.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2011-2017 Agenda 2030: ODS 4

Proyecto Motor: 37. Alcobendas modelo cultural de ocio y deporte. Ciudad referente y atractiva

Deportistas en competiciones federadas

Descripción: Número de deportistas inscritos en competiciones federadas nacionales y regionales.

Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas Unidad: n

Período: 2011-2017 Agenda 2030: ODS 3

Proyecto Motor: 38. Ocio, cultura y deporte excelentes



Anexo 1b. Resultados del análisis mediante indicadores urbanos

ÍNDICE

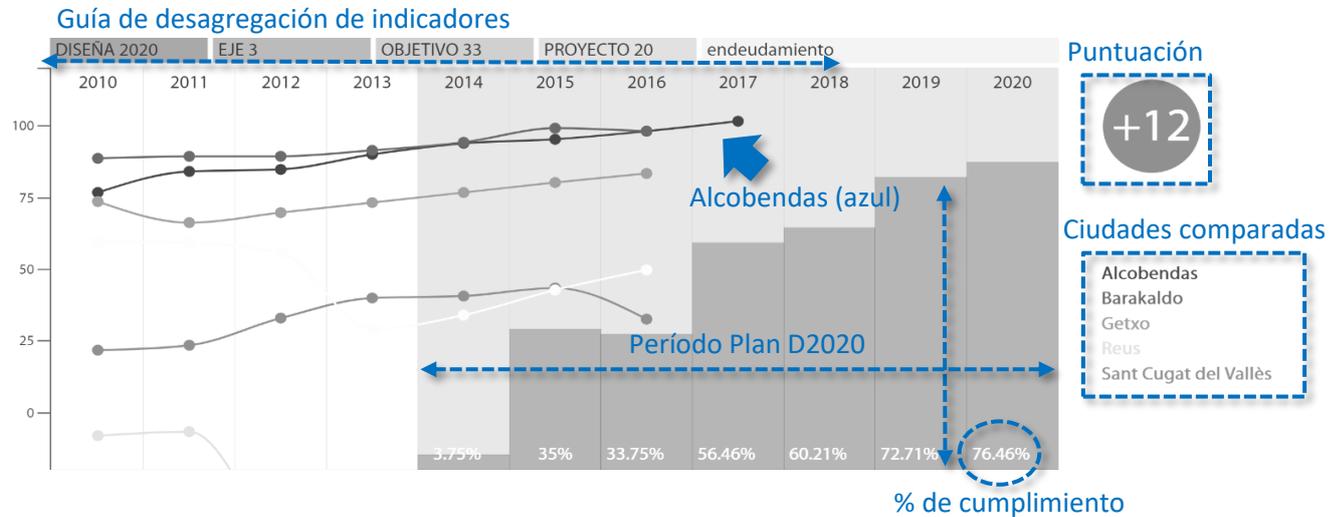
Organización y esquema de los resultados	63
Resultados al detalle.....	64
Eje 1.....	64
Eje 2.....	75
Eje3.....	95
Eje 4.....	103
Eje 5.....	112



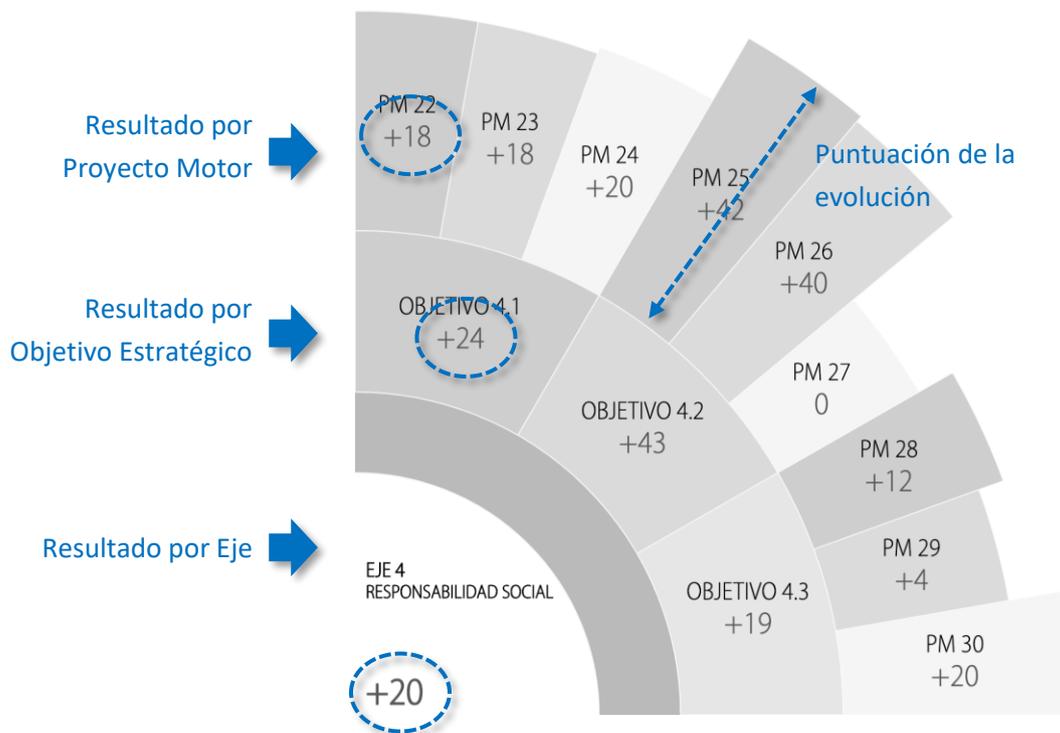
Organización y esquema de los resultados

Los resultados obtenidos a partir de los indicadores seleccionados, las bases de datos consultadas y las revisiones de las diferentes mesas participativas se han organizado según los siguientes esquemas:

- Para las series temporales



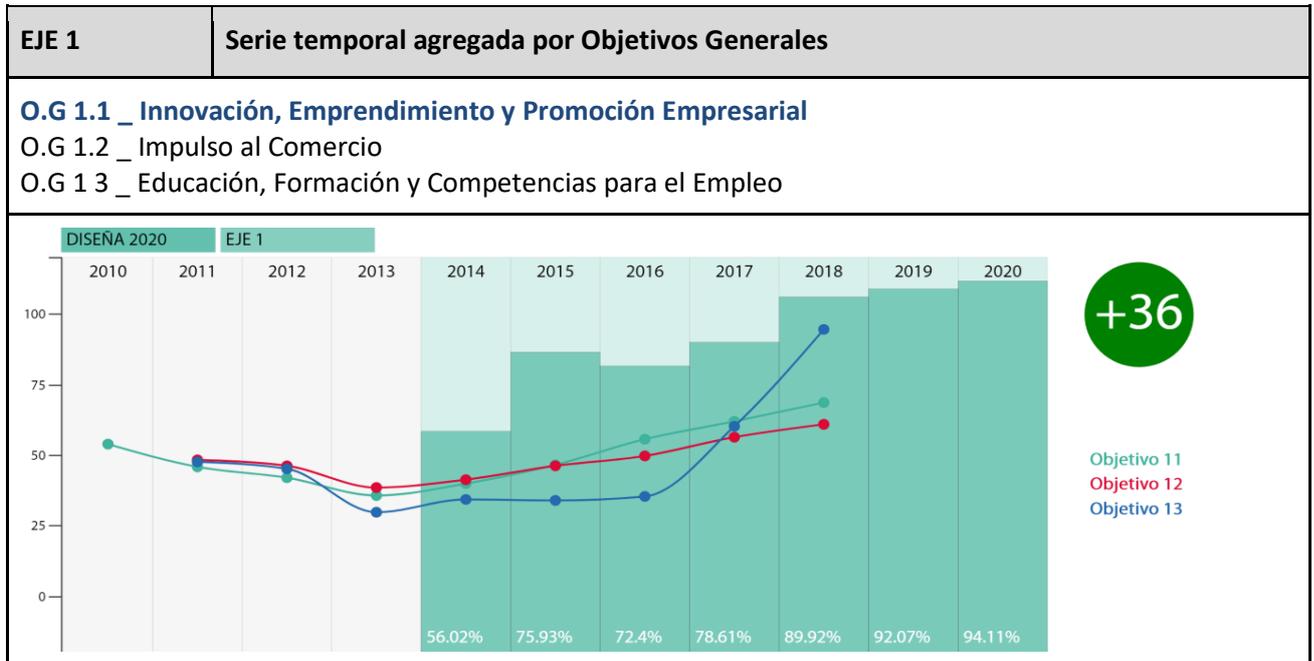
- Para el resumen de resultados agrupados



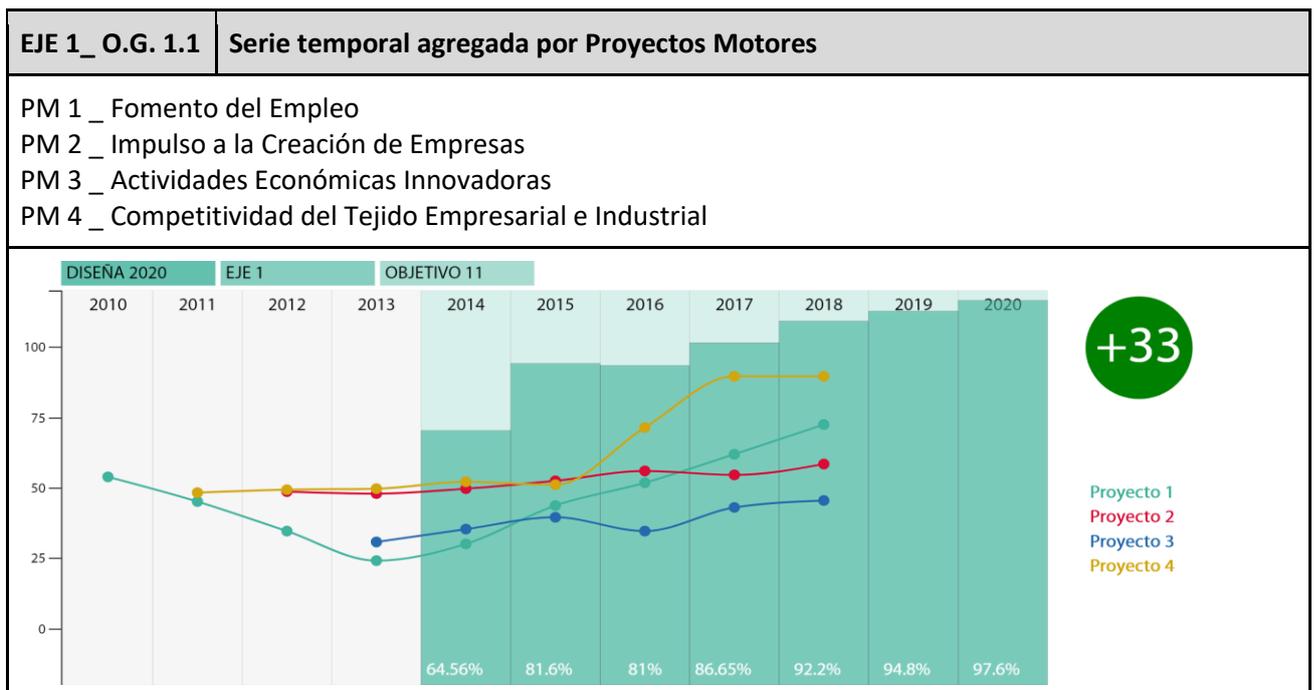


Resultados al detalle

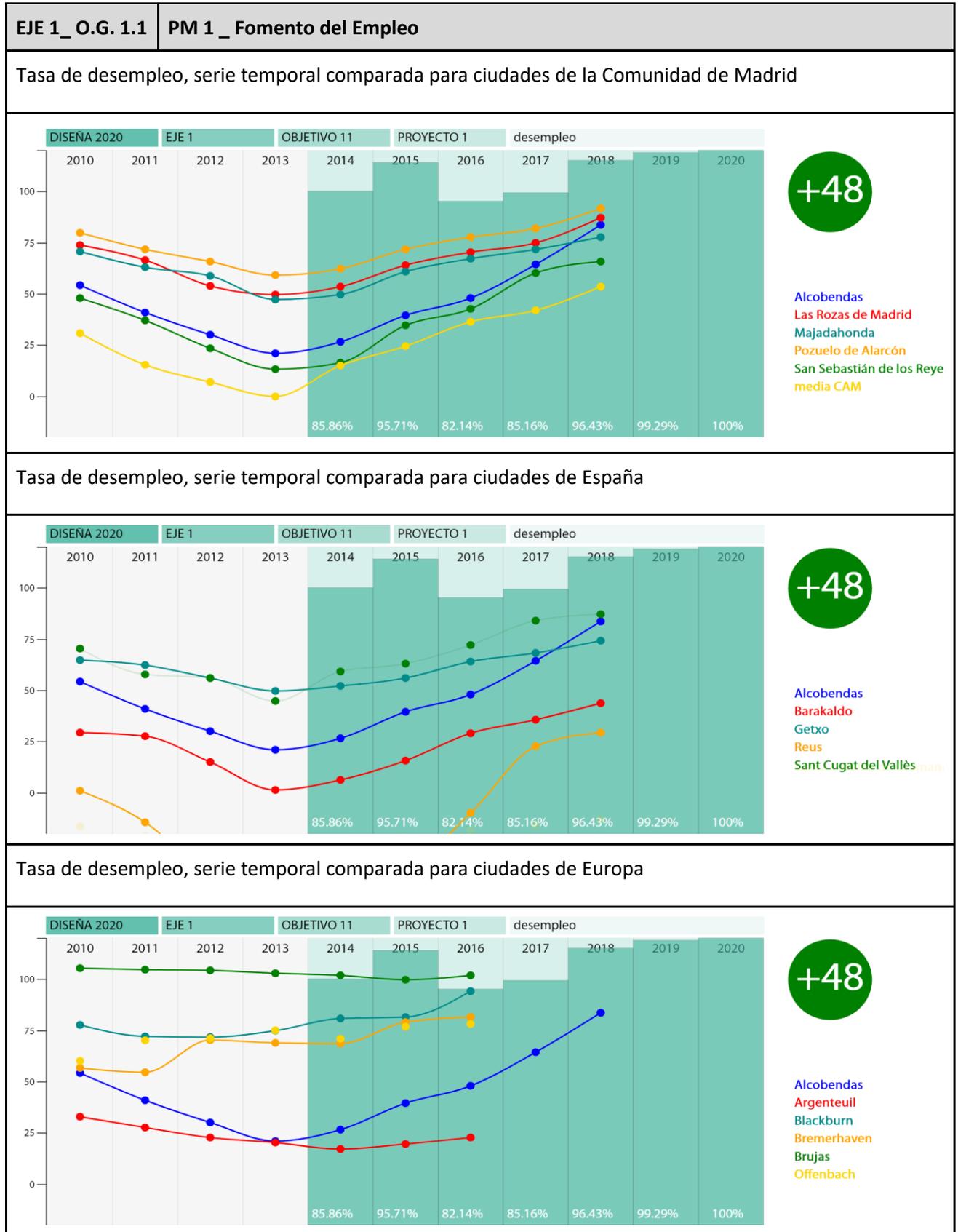
EJE 1. Promoción de la ciudad, desarrollo económico, innovación, educación y empleo



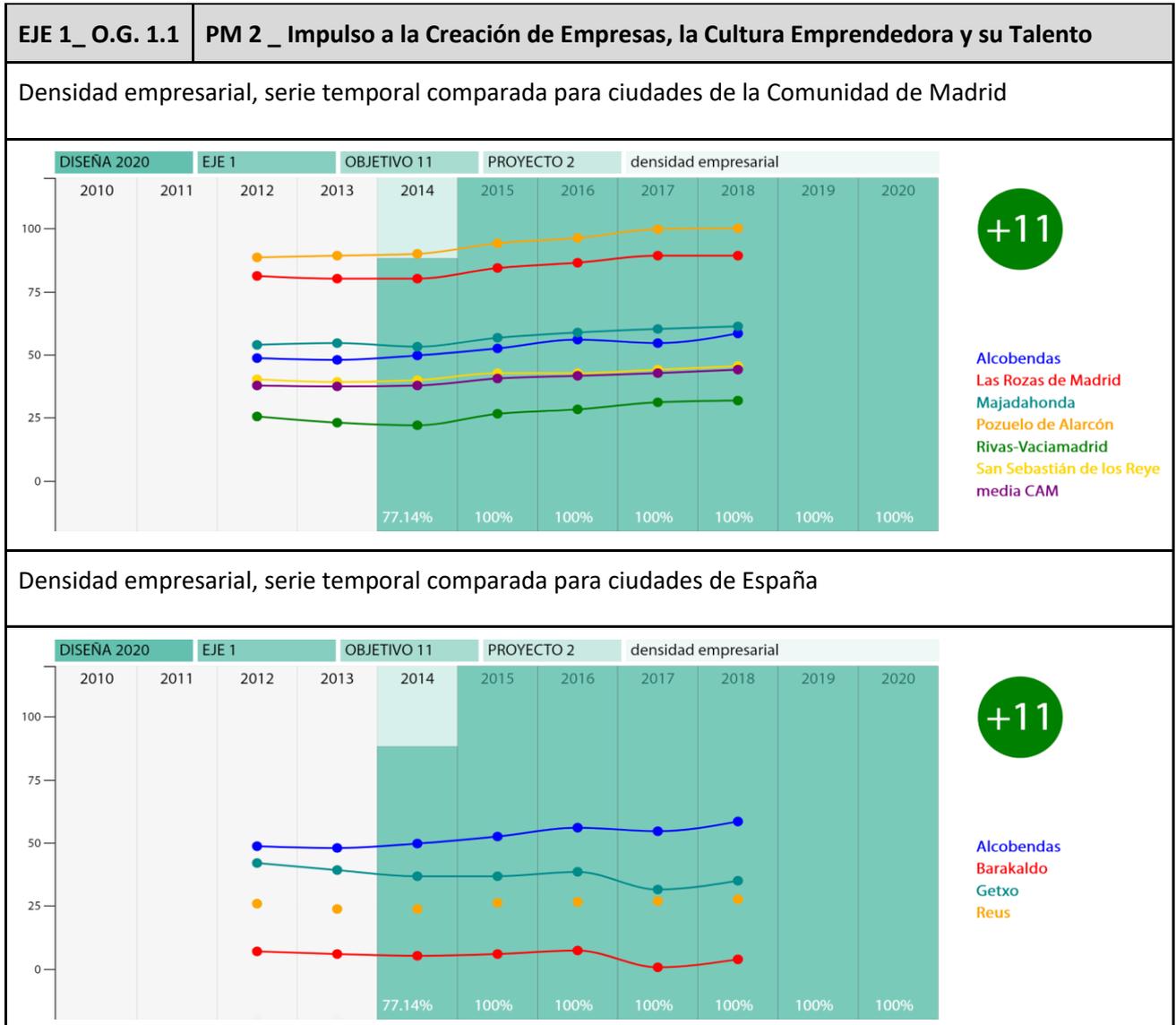
Objetivo General 1.1: Innovación, Emprendimiento y Promoción Empresarial



Proyecto Motor 1: Fomento del Empleo

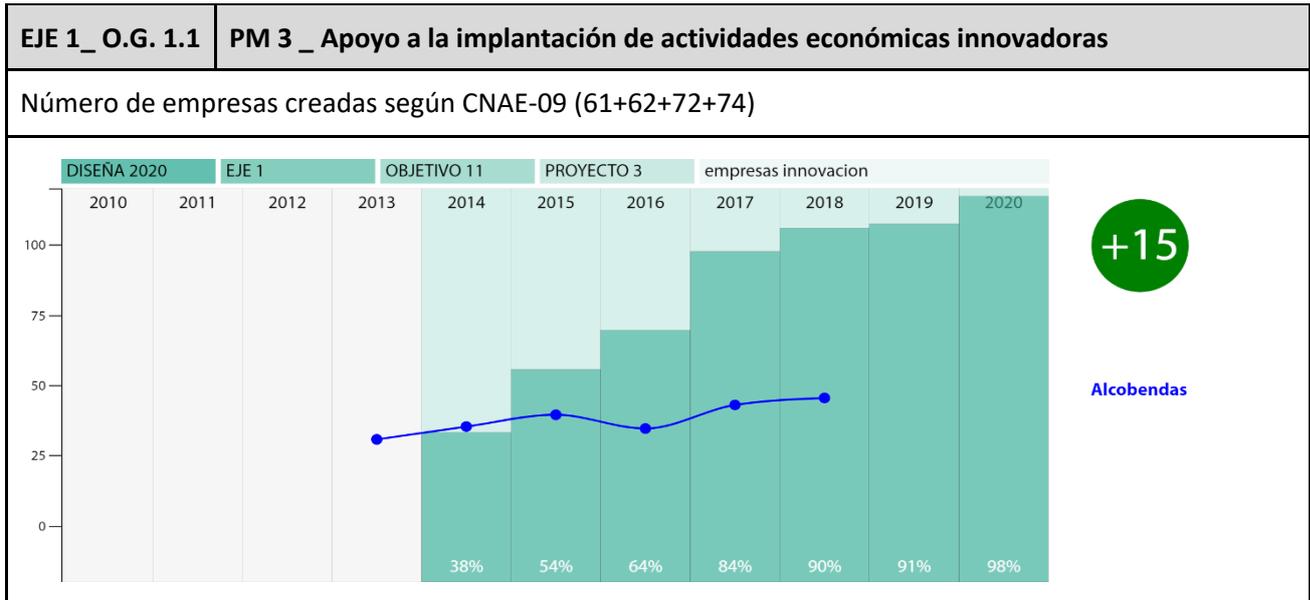


Proyecto Motor 2: Impulso a la Creación de Empresas, la Cultura Emprendedora y su Talento

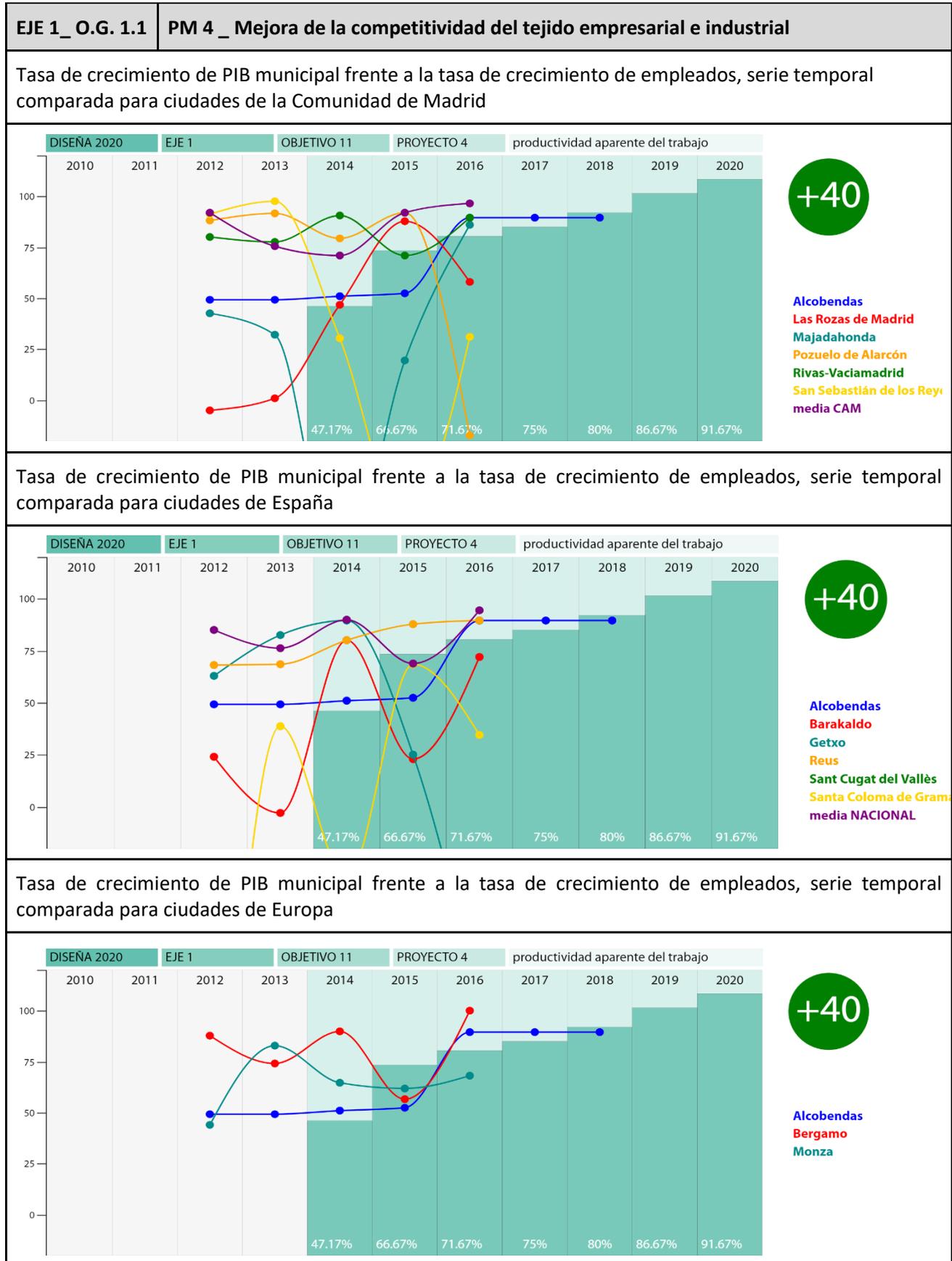




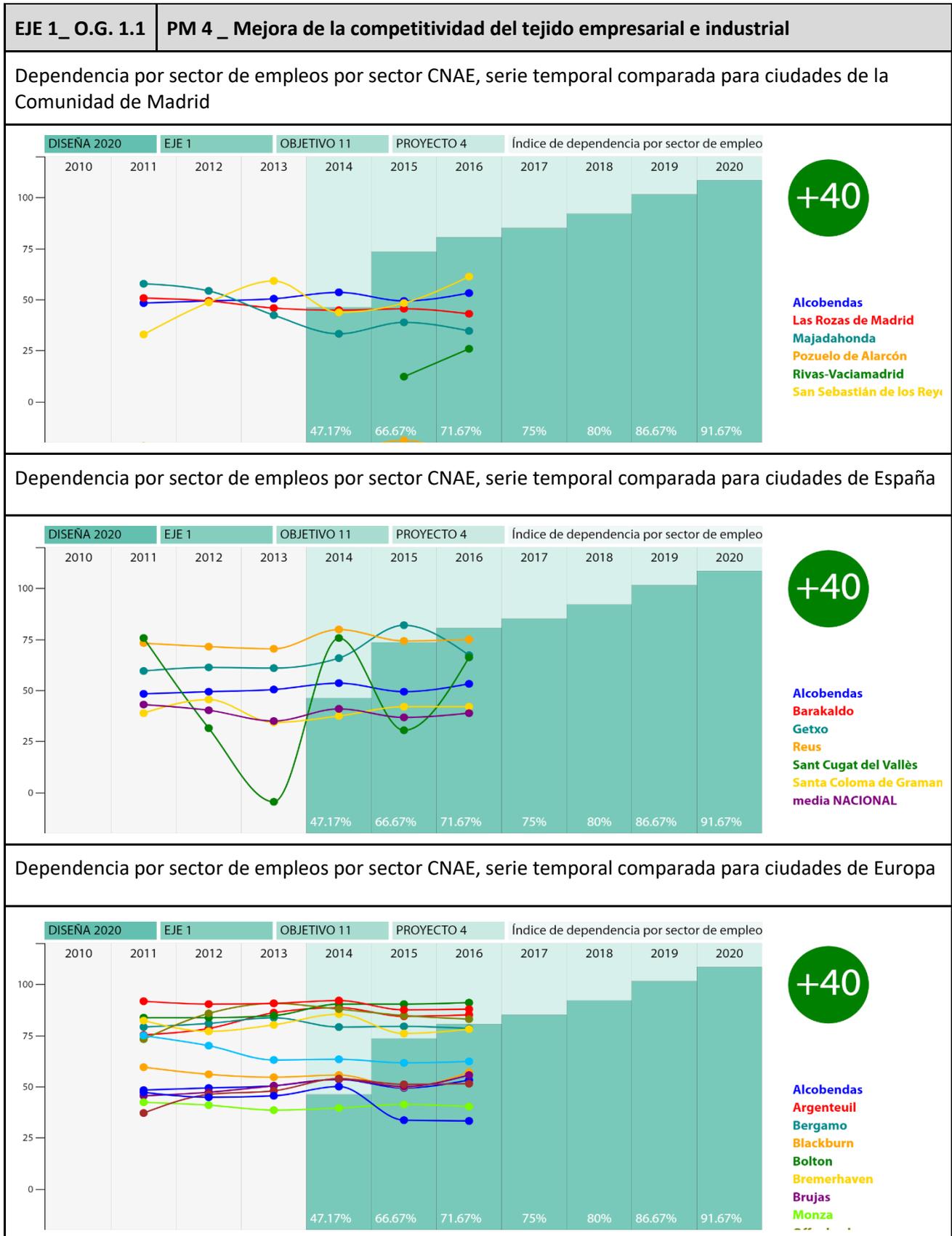
Proyecto Motor 3: Apoyo a la implantación de actividades económicas innovadoras

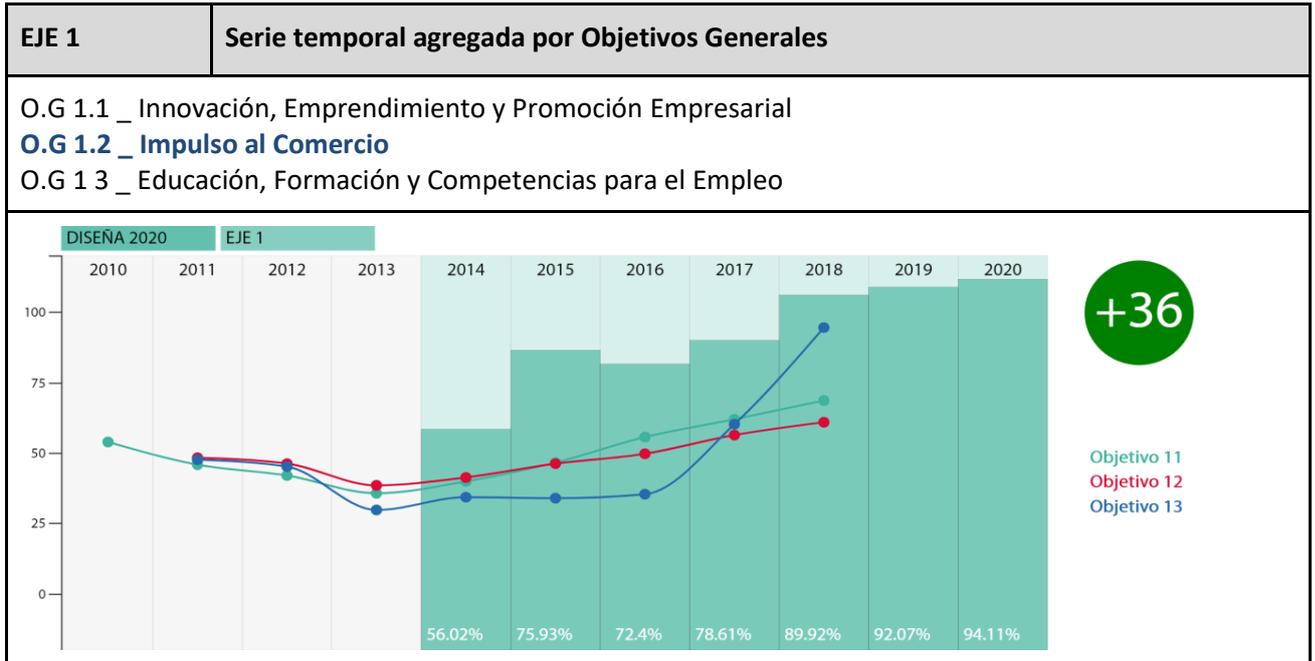


Proyecto Motor 4: Mejora de la competitividad del tejido empresarial e industrial

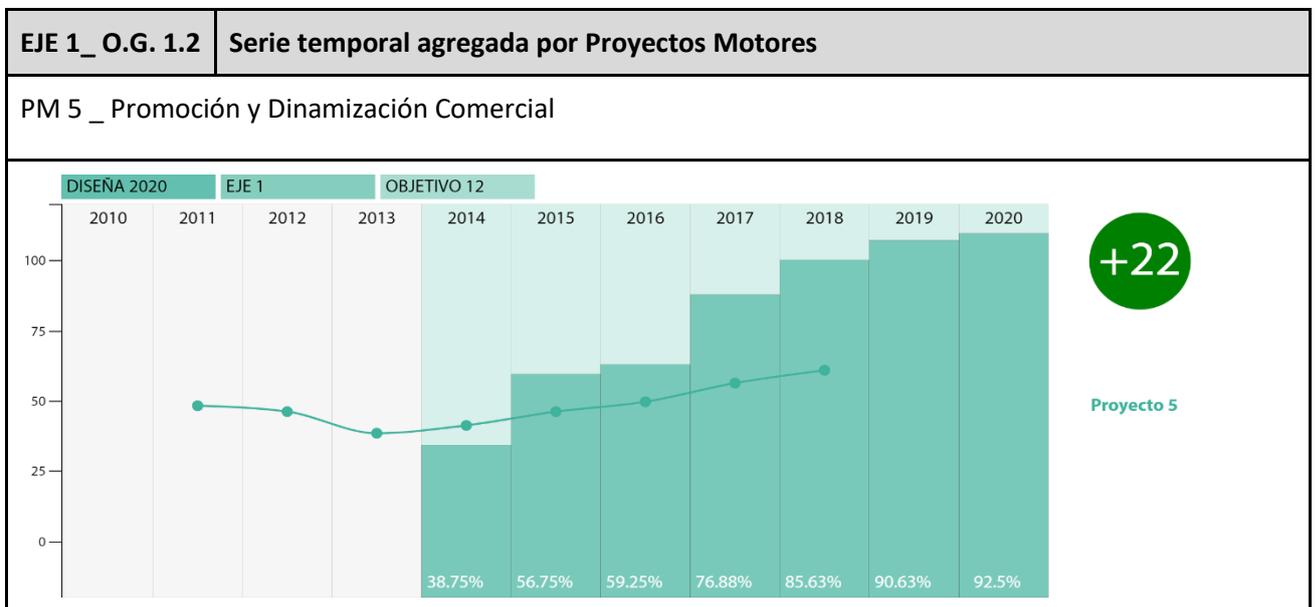


Proyecto Motor 4: Mejora de la competitividad del tejido empresarial e industrial





Objetivo General 1.2: Impulso al comercio

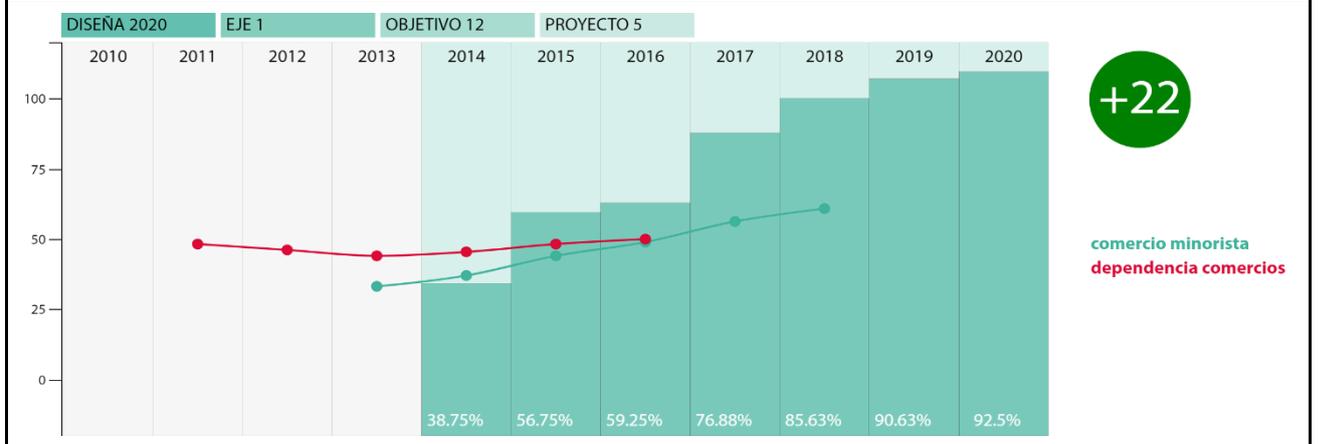




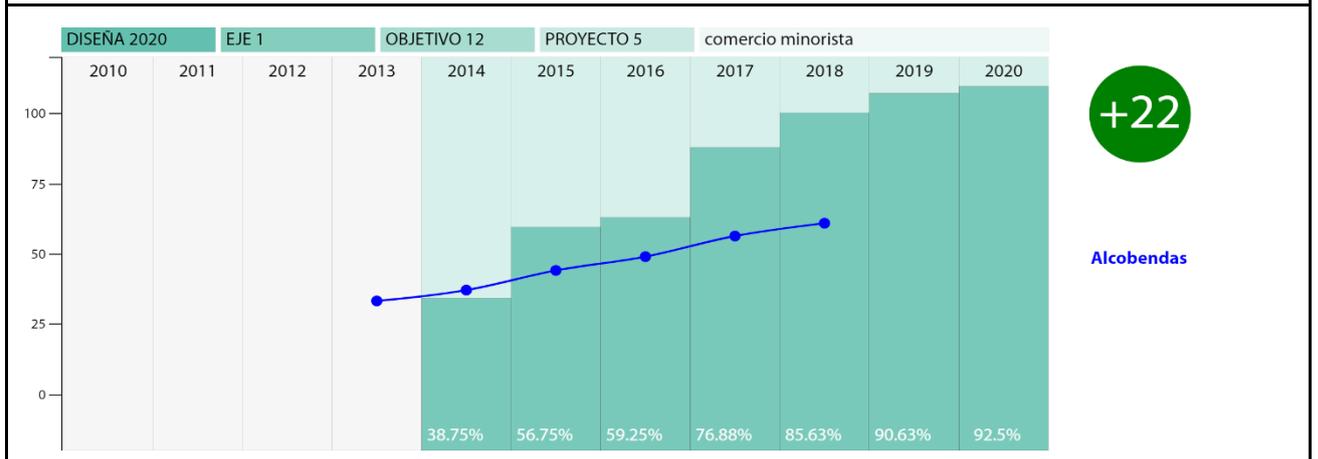
Proyecto Motor 5: Promoción y Dinamización comercial

EJE 1_ O.G. 1.2 PM 5_ Promoción y Dinamización comercial

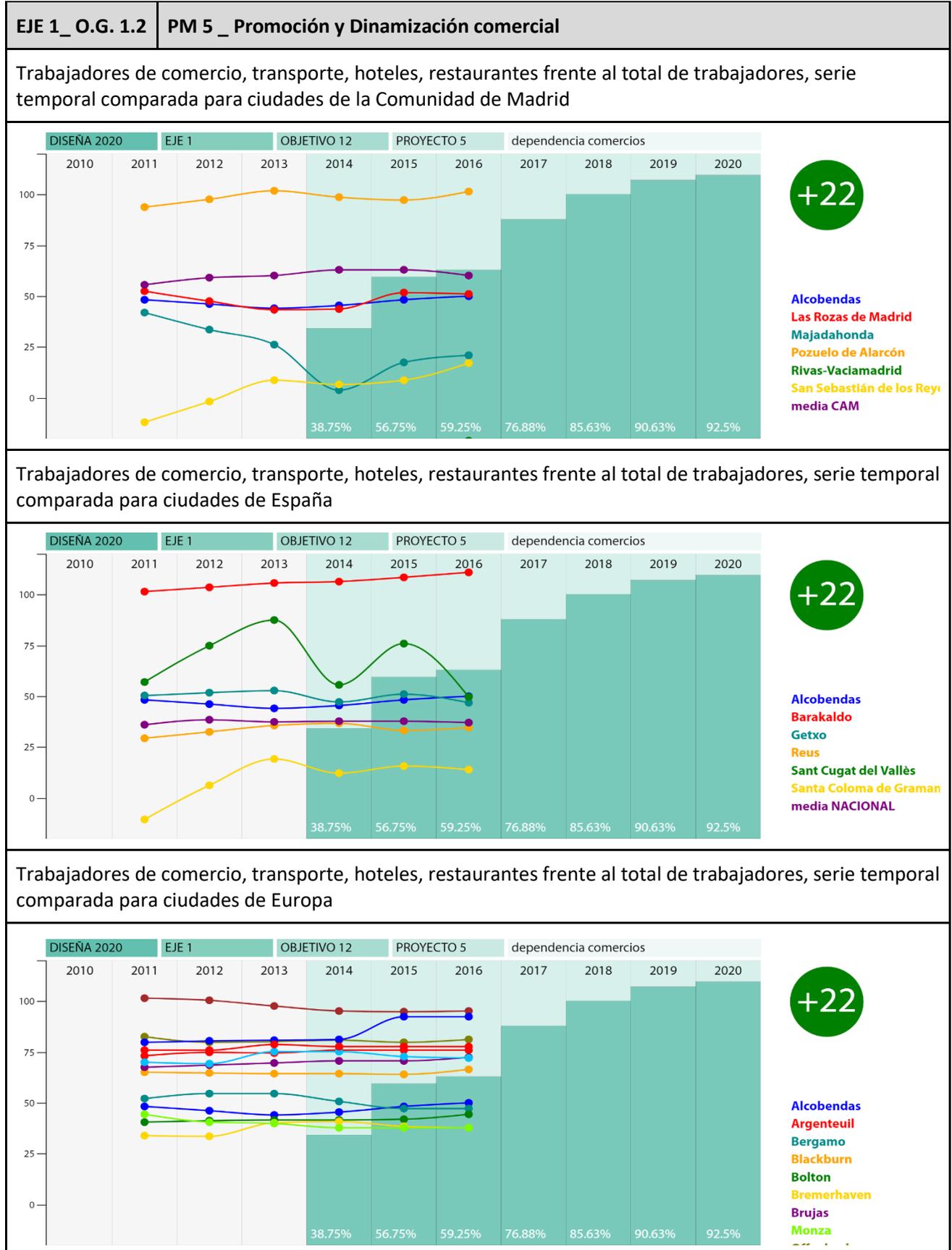
Serie temporal agregada de los indicadores seleccionados: Afiliados a la Seguridad Social en el sector del comercio minorista y Trabajadores de comercio, transporte, hoteles, restaurantes frente al total de trabajadores.

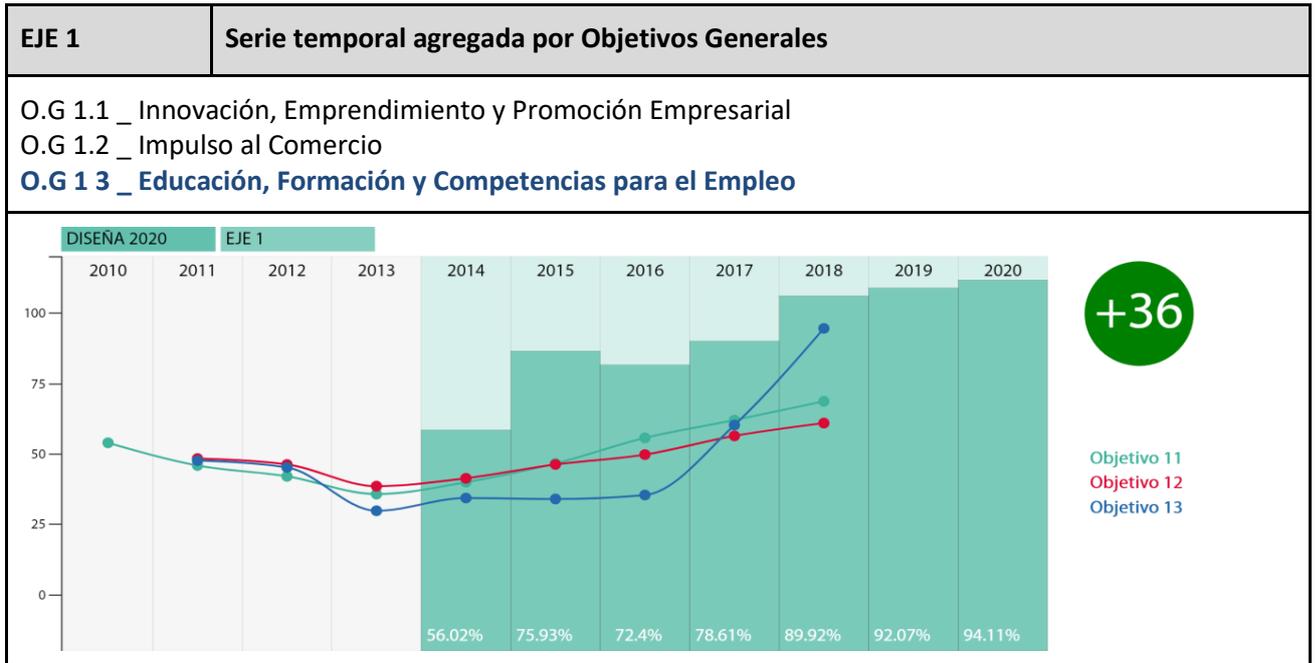


Afiliados a la Seguridad Social en el sector del comercio minorista.

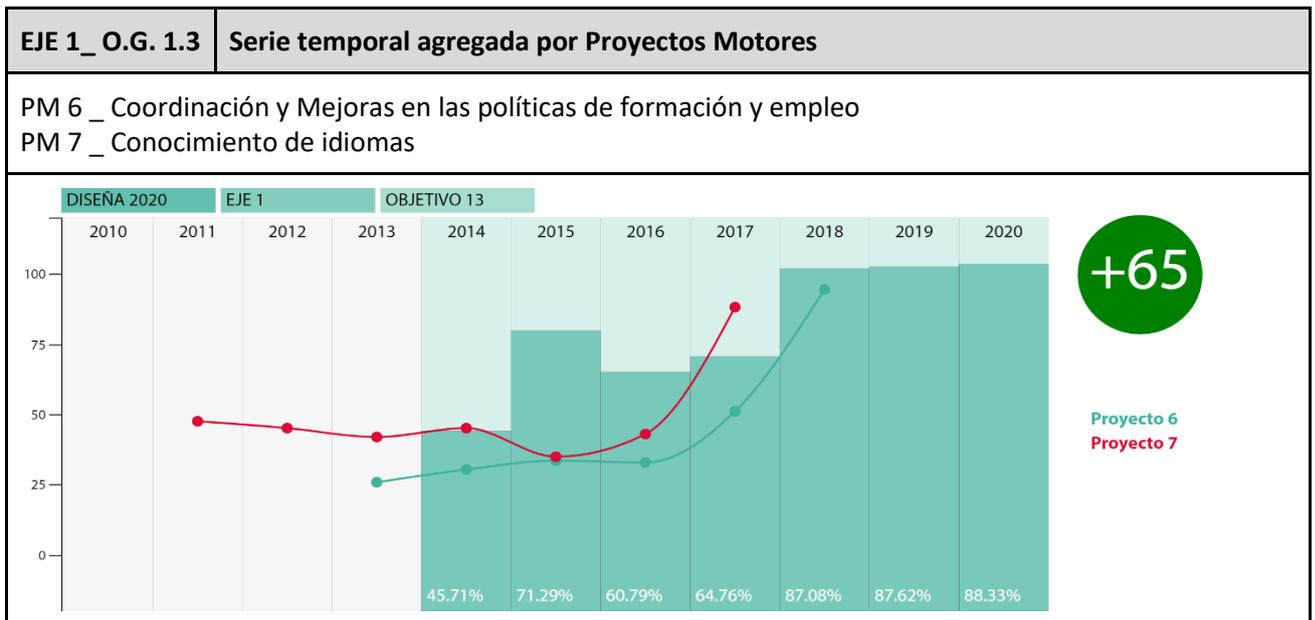


Proyecto Motor 5: Promoción y Dinamización comercial



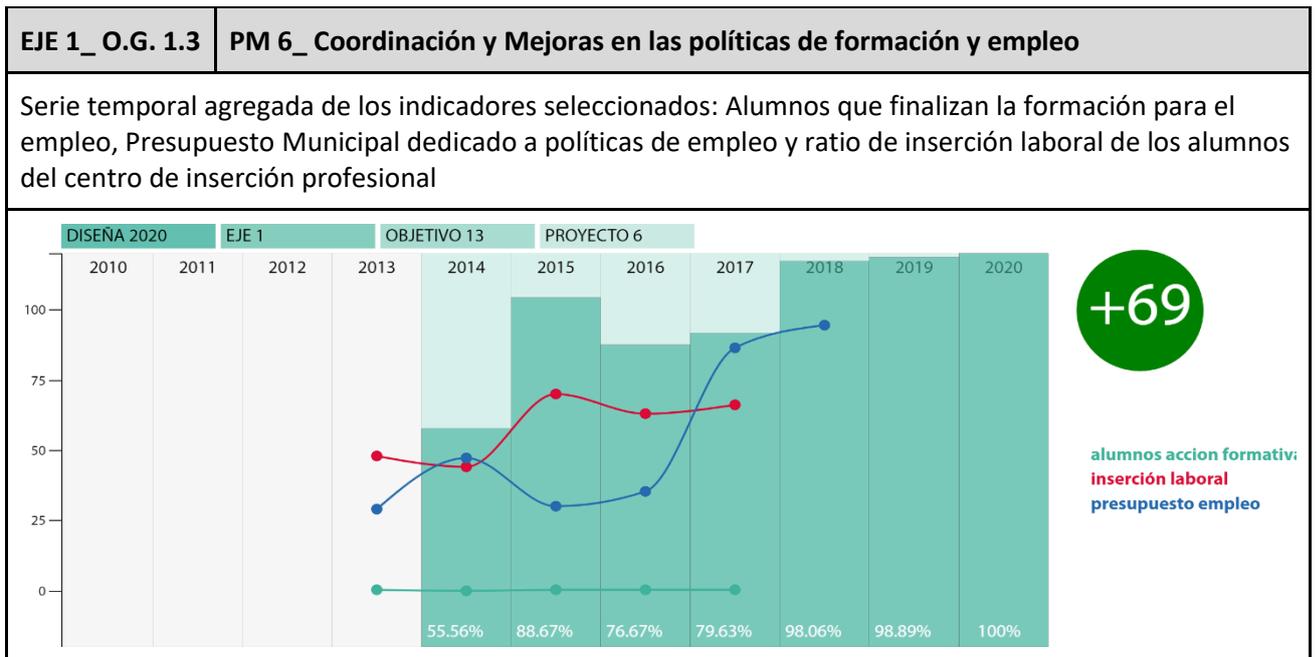


Objetivo General 1.3: Educación, Formación y Competencias para el Empleo

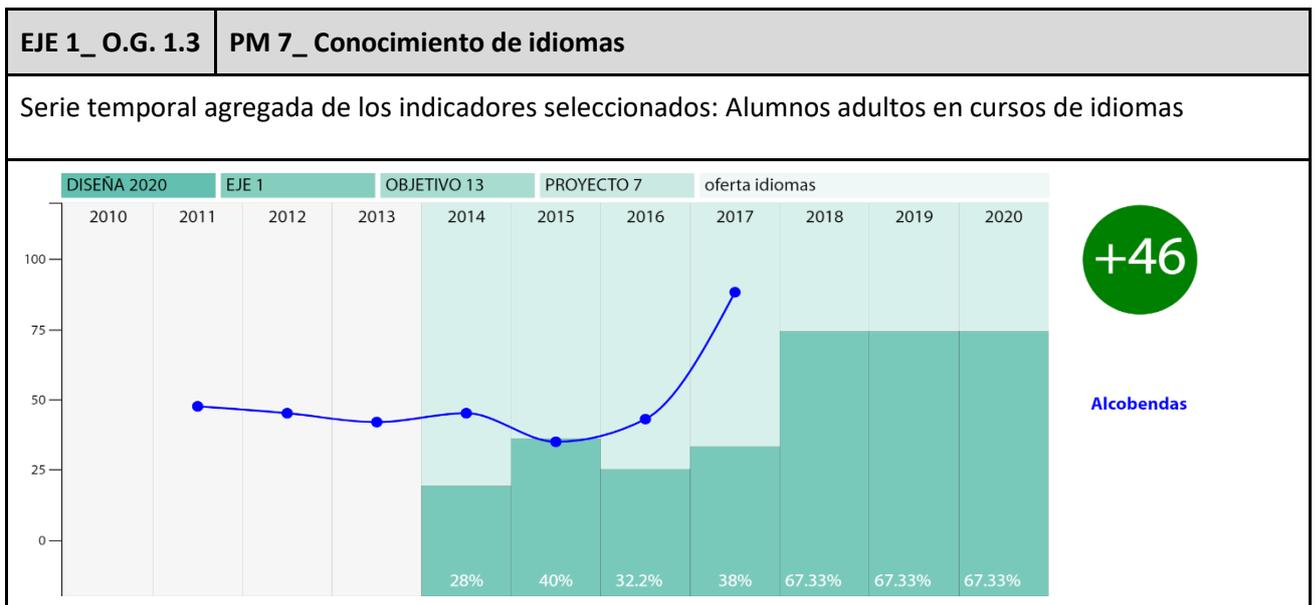




Proyecto Motor 6: Coordinación y Mejoras en las políticas de formación y empleo

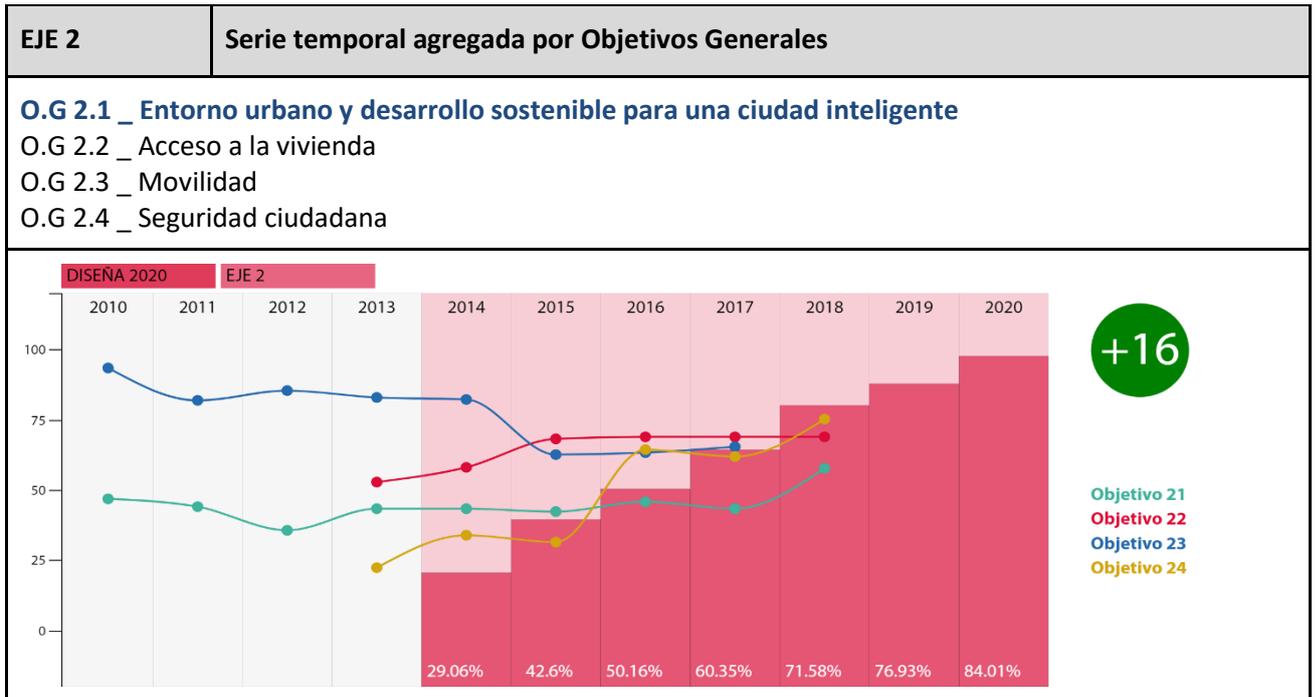


Proyecto Motor 7: Conocimiento de idiomas

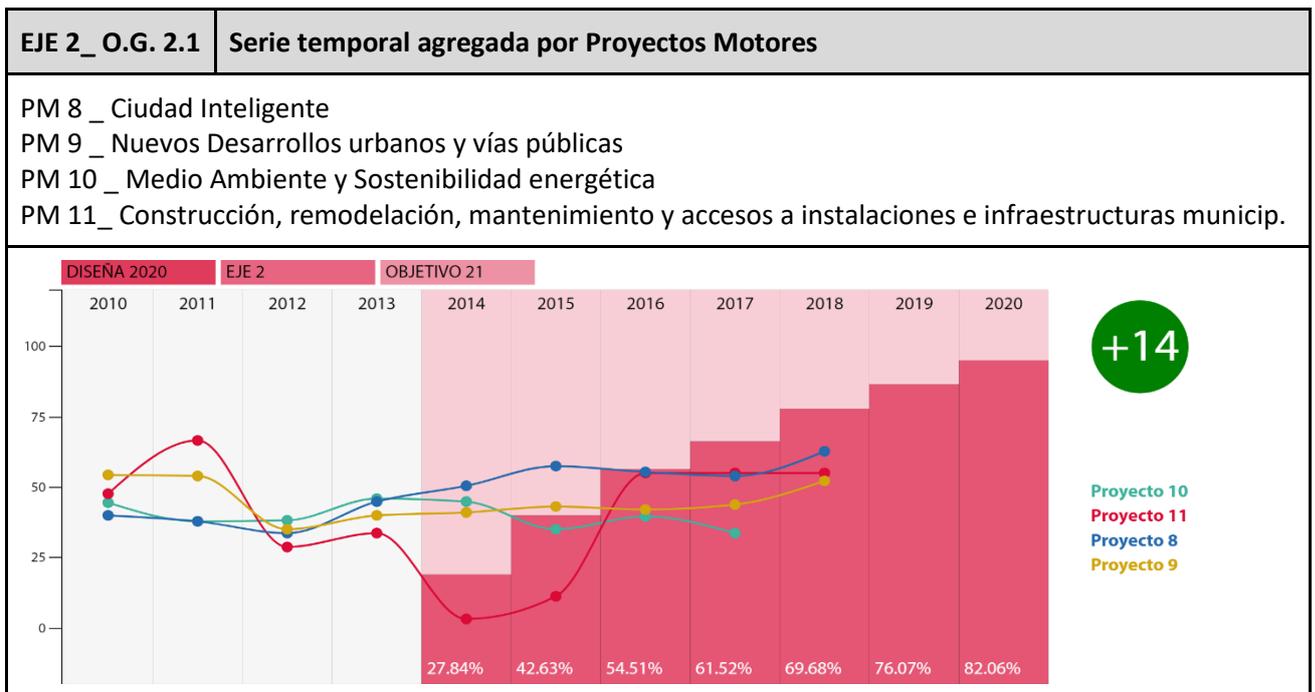




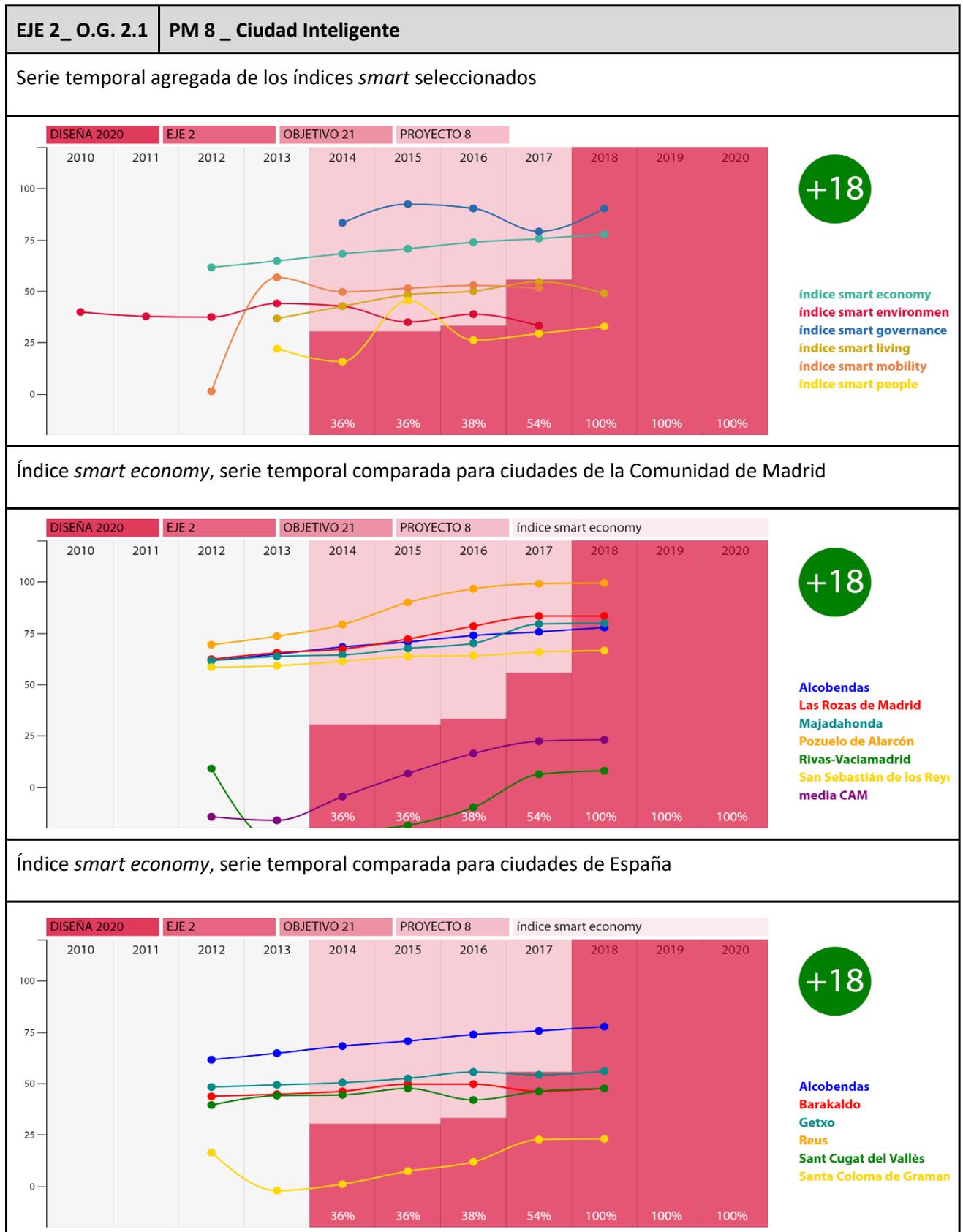
EJE 2. Desarrollo Sostenible, Crecimiento Inteligente en un modelo de convivencia y seguridad



Objetivo General 2.1: Entorno urbano y desarrollo sostenible para una ciudad inteligente

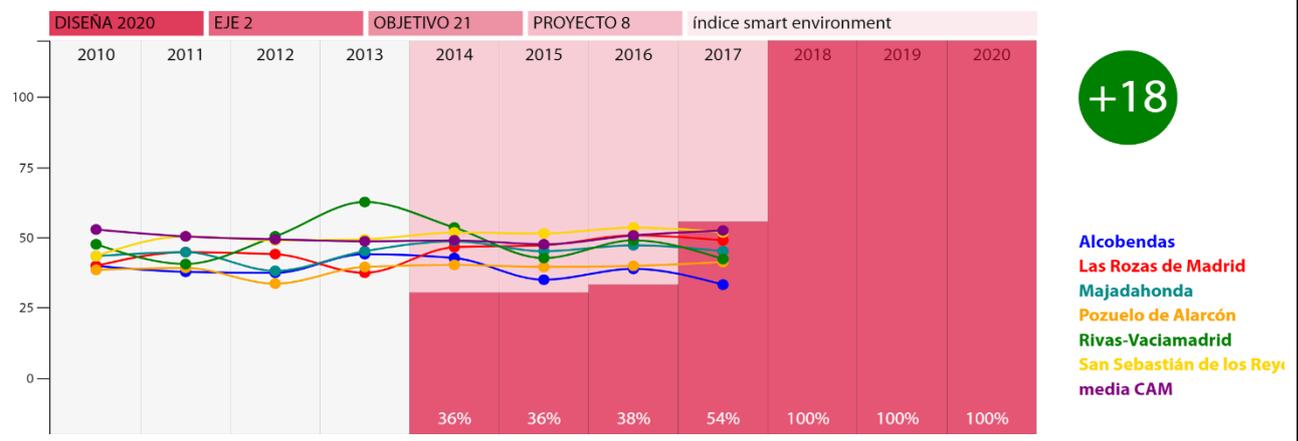


Proyecto Motor 8: Ciudad Inteligente

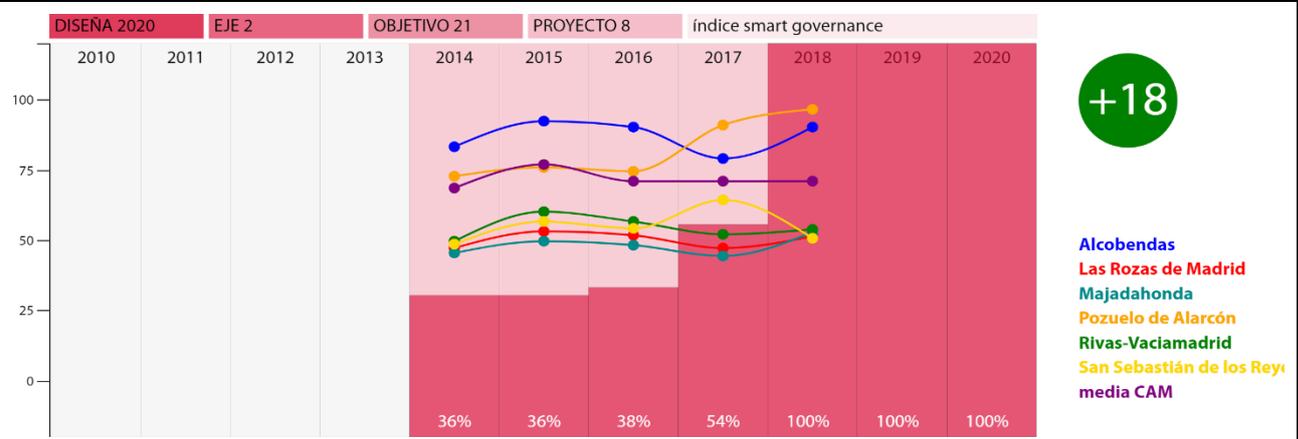


EJE 2_ O.G. 2.1 **PM 8_ Ciudad Inteligente**

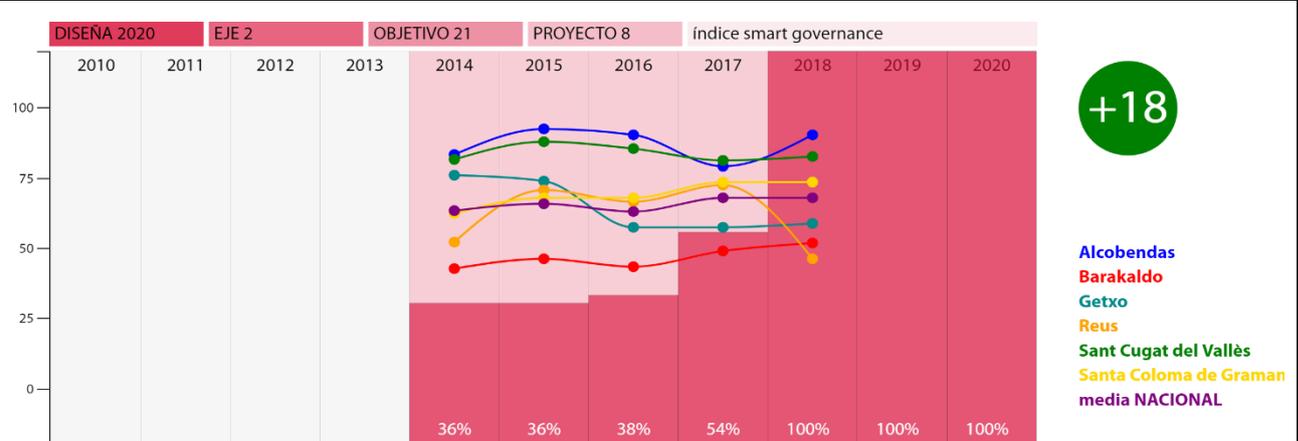
Índice *smart environment*, serie temporal comparada para ciudades de la Comunidad de Madrid



Índice *smart governance*, serie temporal comparada para ciudades de la Comunidad de Madrid

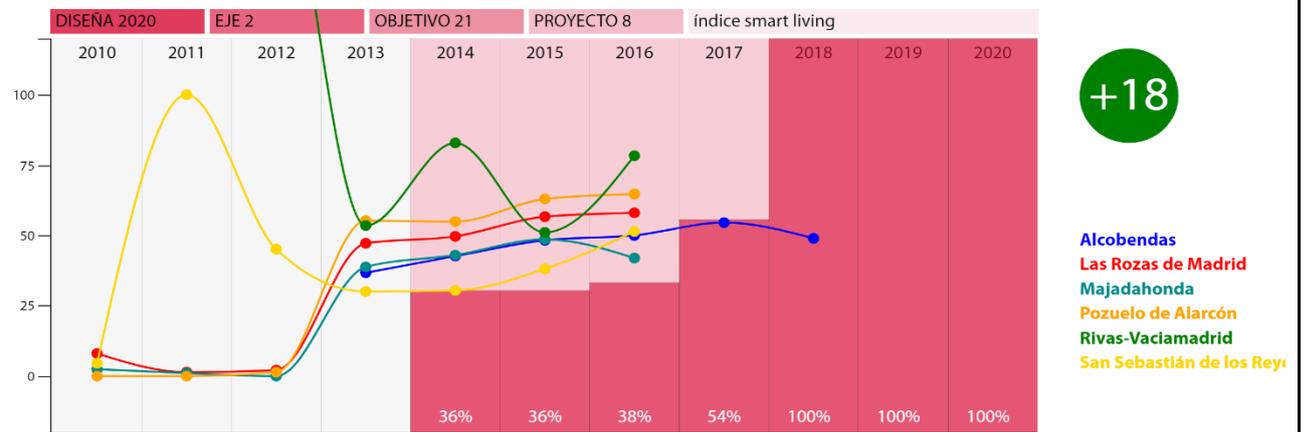


Índice *smart governance*, serie temporal comparada para ciudades de España

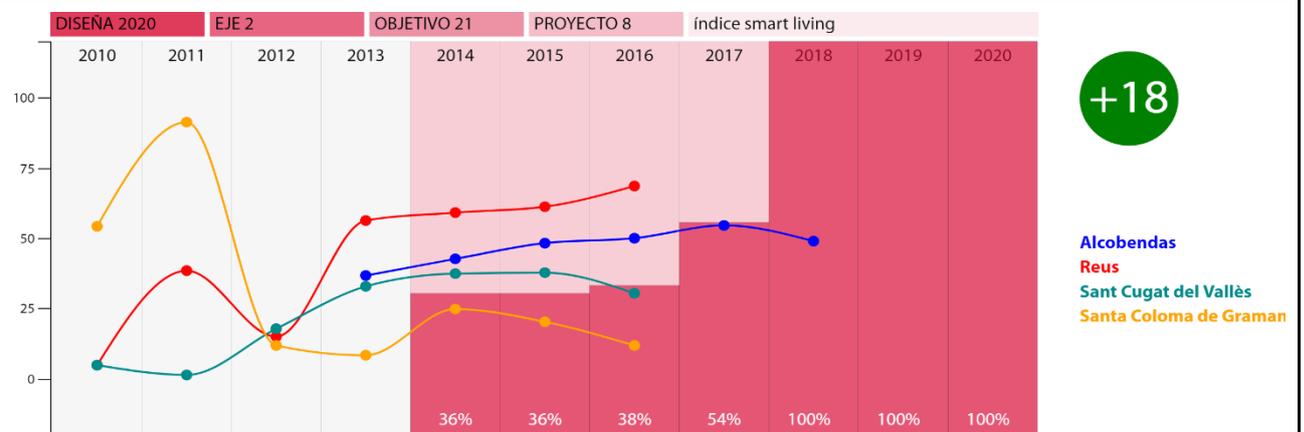


EJE 2_ O.G. 2.1 **PM 8_ Ciudad Inteligente**

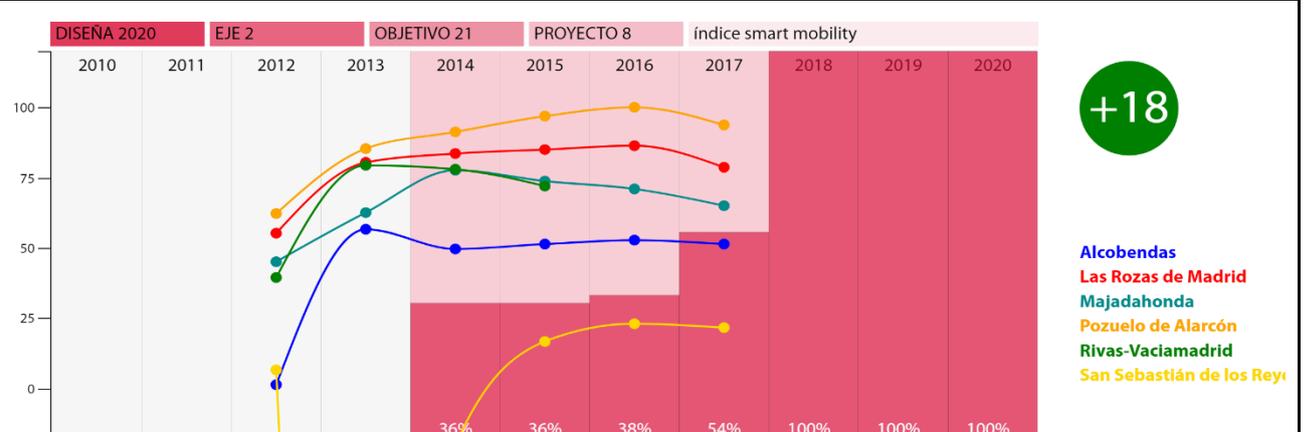
Índice *smart living*, serie temporal comparada para ciudades de la Comunidad de Madrid



Índice *smart living*, serie temporal comparada para ciudades de España



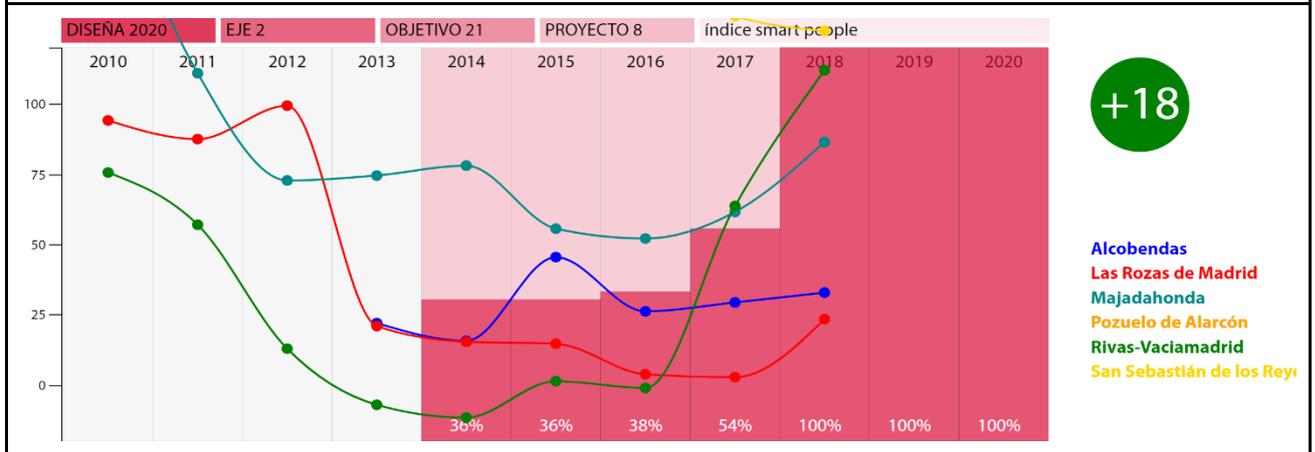
Índice *smart mobility*, serie temporal comparada para ciudades de la Comunidad de Madrid



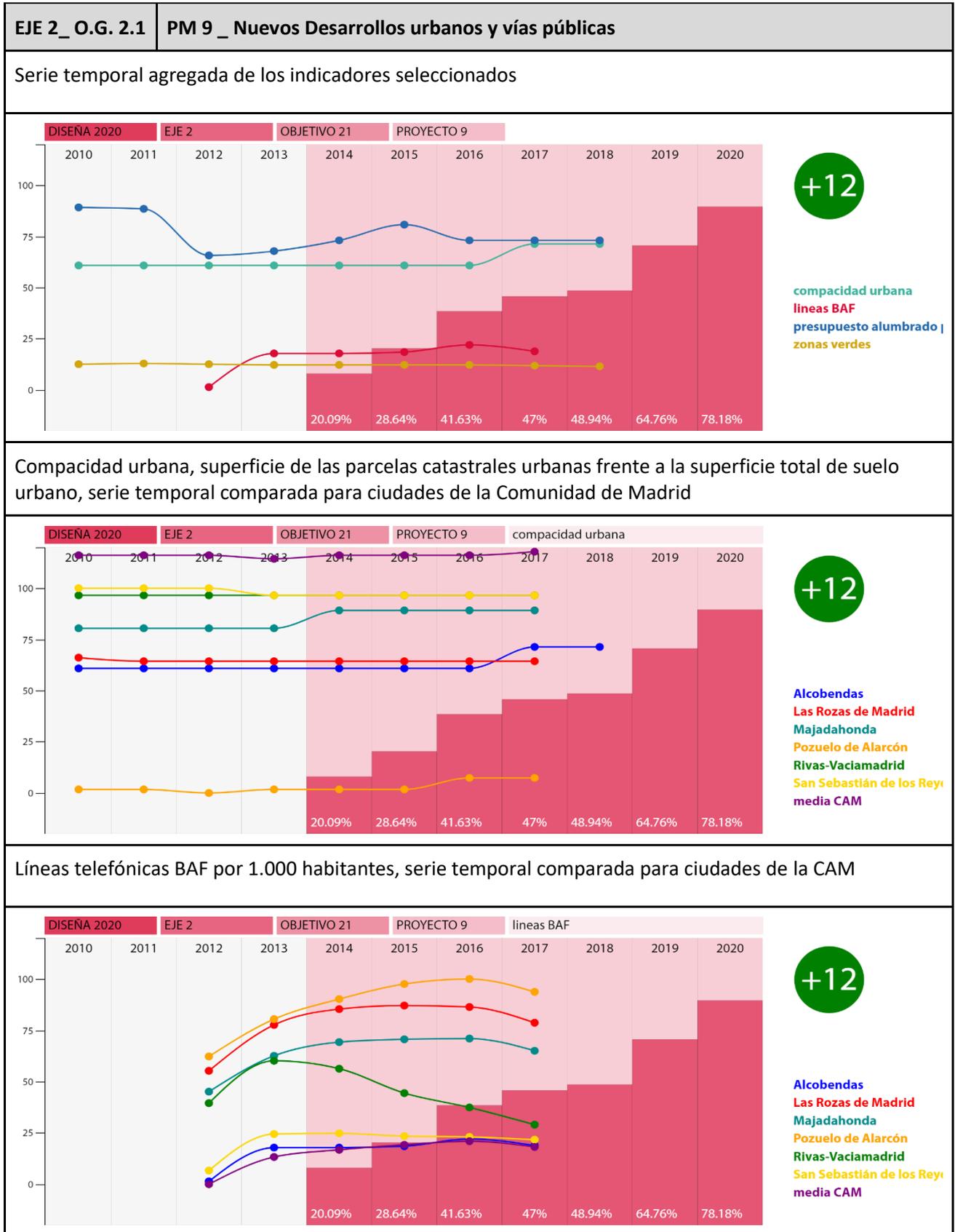


EJE 2_O.G. 2.1 PM 8_Ciudad Inteligente

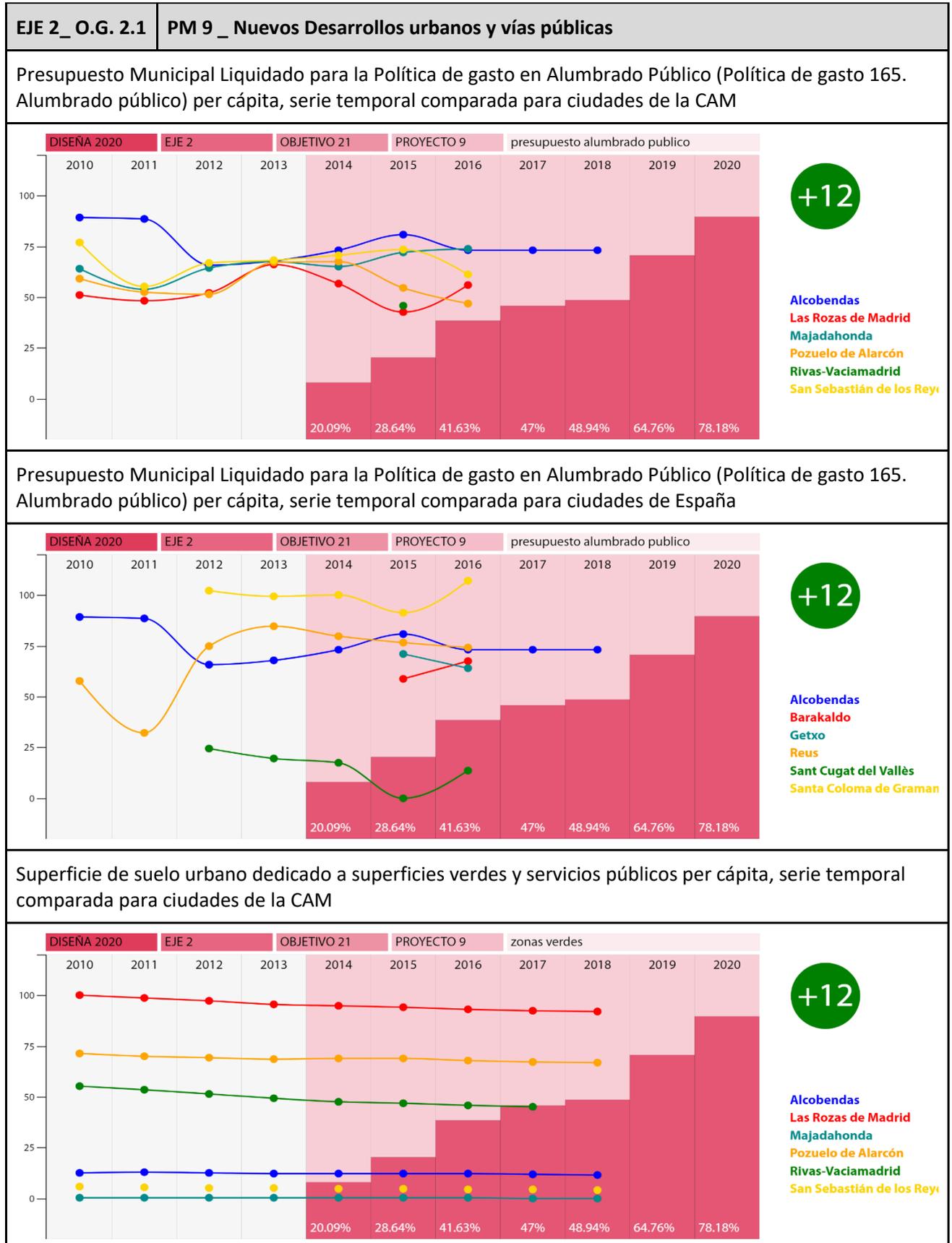
Índice smart people, serie temporal comparada para ciudades de la Comunidad de Madrid



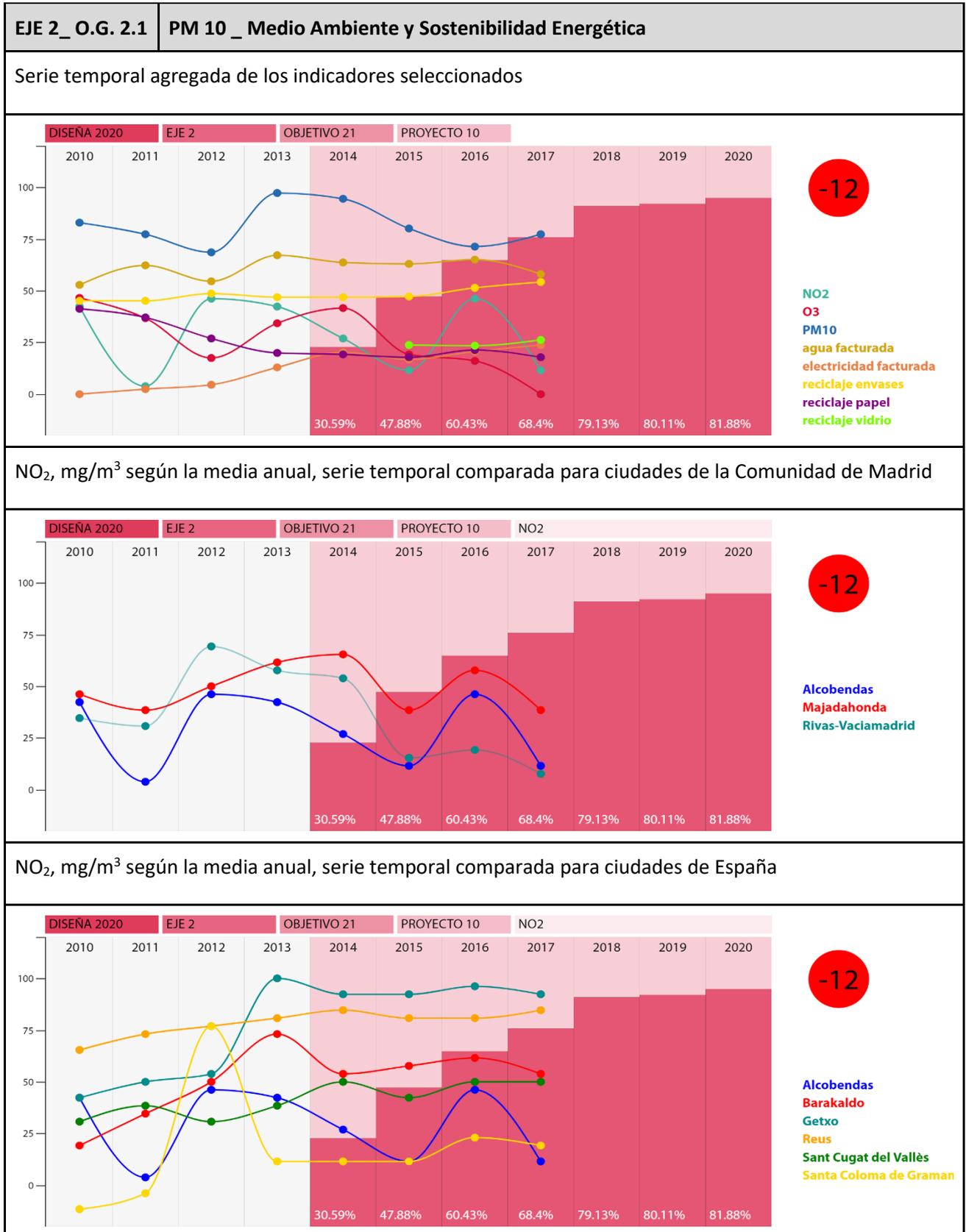
Proyecto Motor 9: Nuevos Desarrollos urbanos y vías públicas



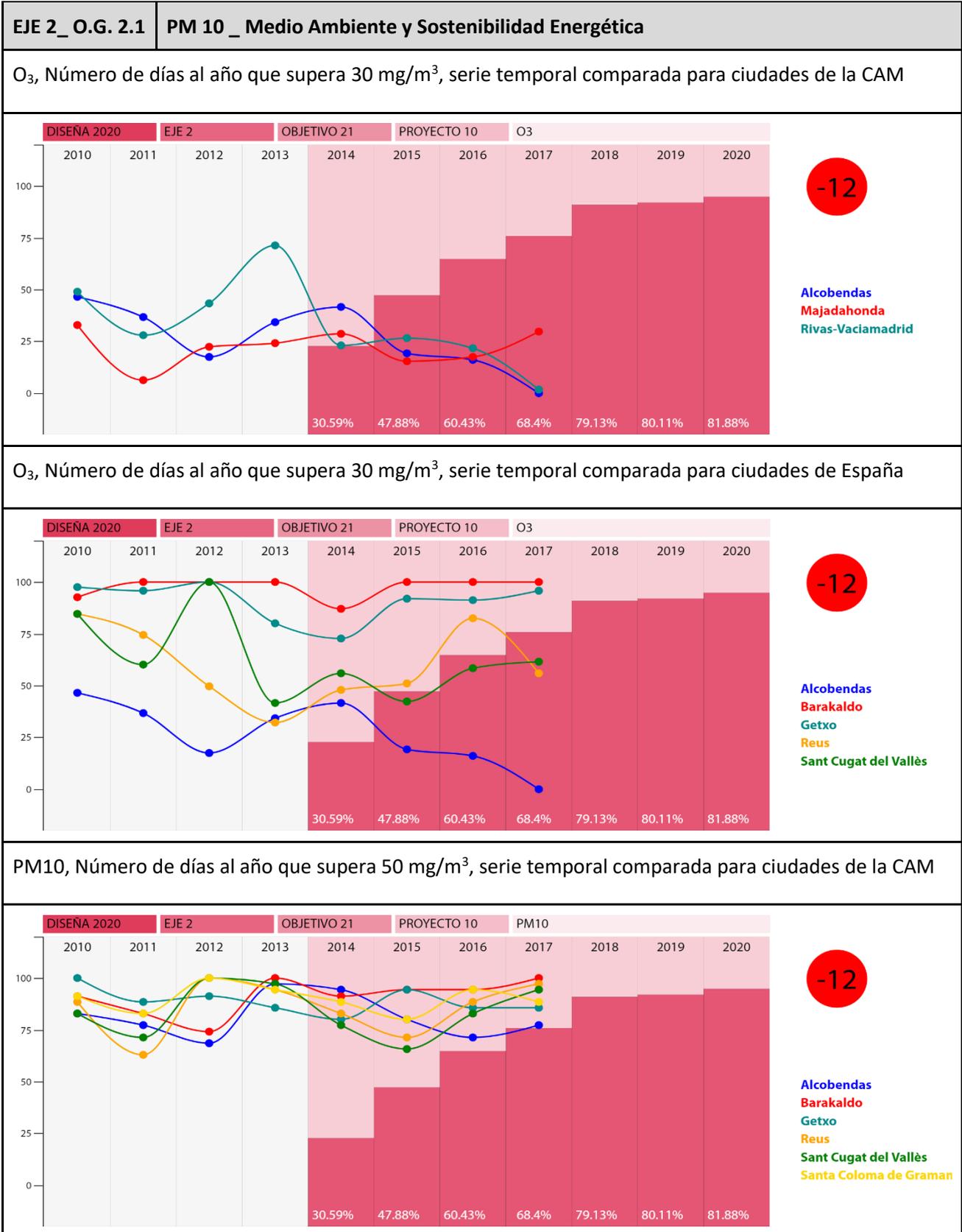
Proyecto Motor 9: Nuevos Desarrollos urbanos y vías públicas



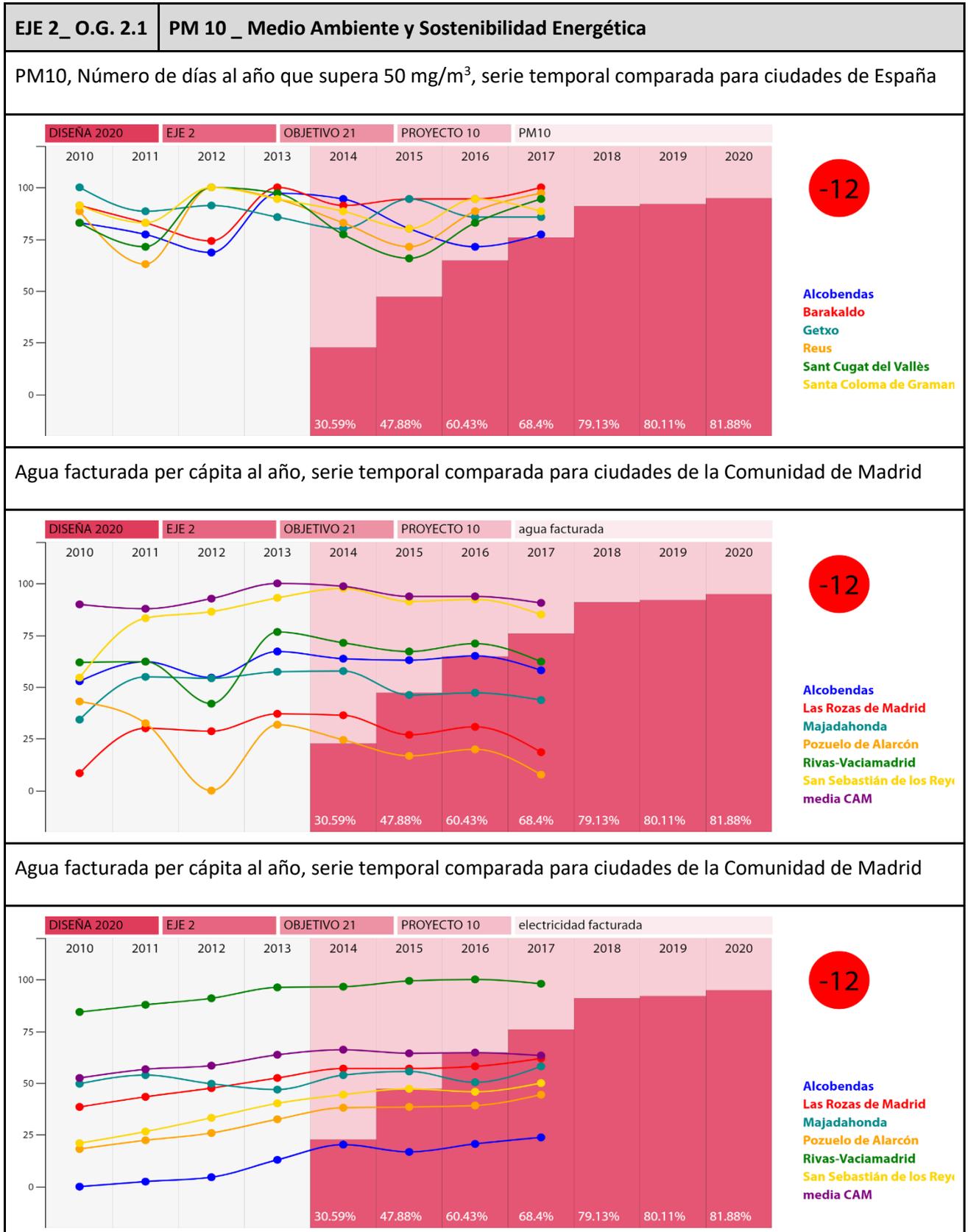
Proyecto Motor 10: Medio Ambiente y Sostenibilidad Energética



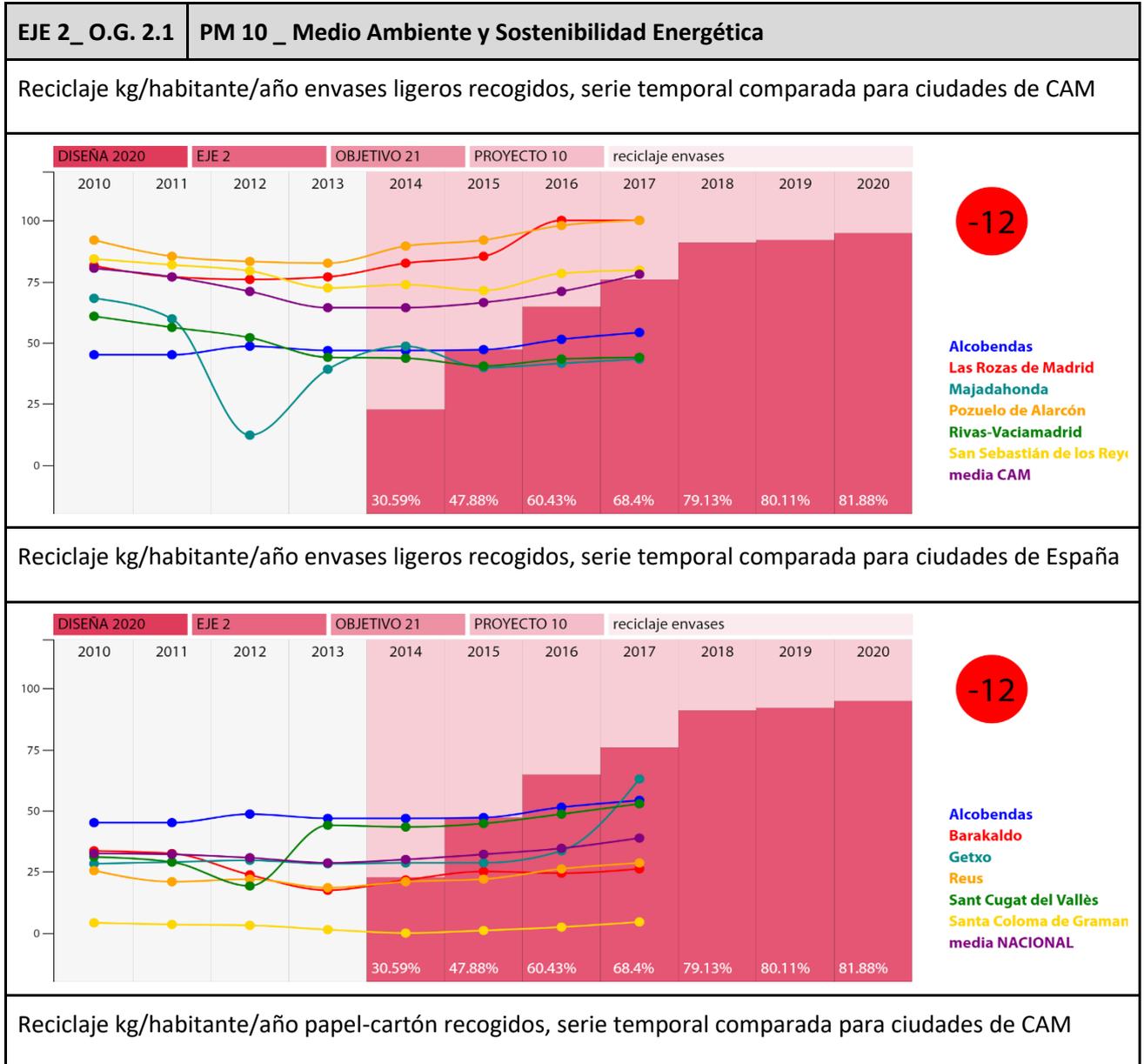
Proyecto Motor 10: Medio Ambiente y Sostenibilidad Energética

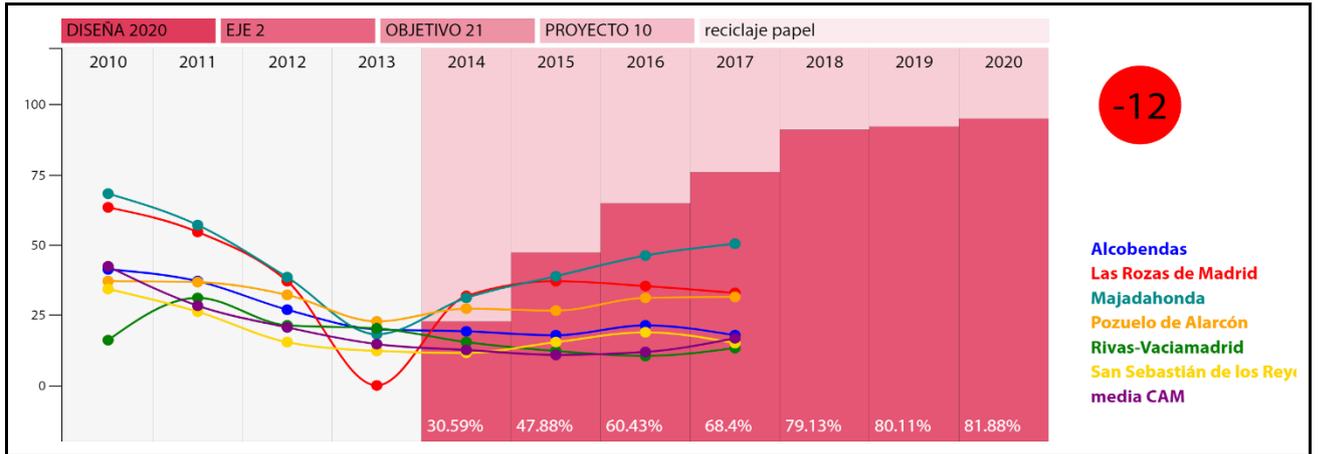


Proyecto Motor 10: Medio Ambiente y Sostenibilidad Energética



Proyecto Motor 10: Medio Ambiente y Sostenibilidad Energética

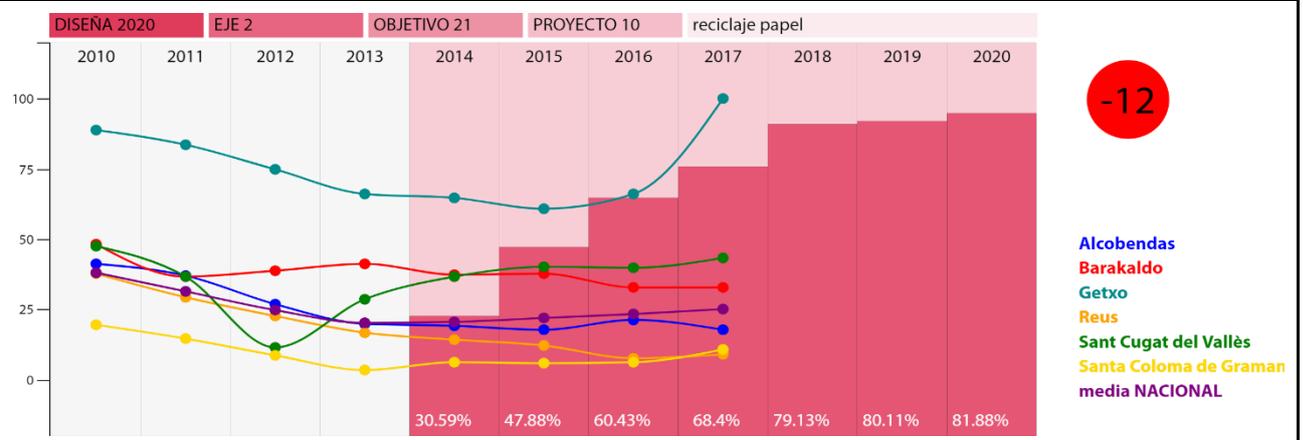




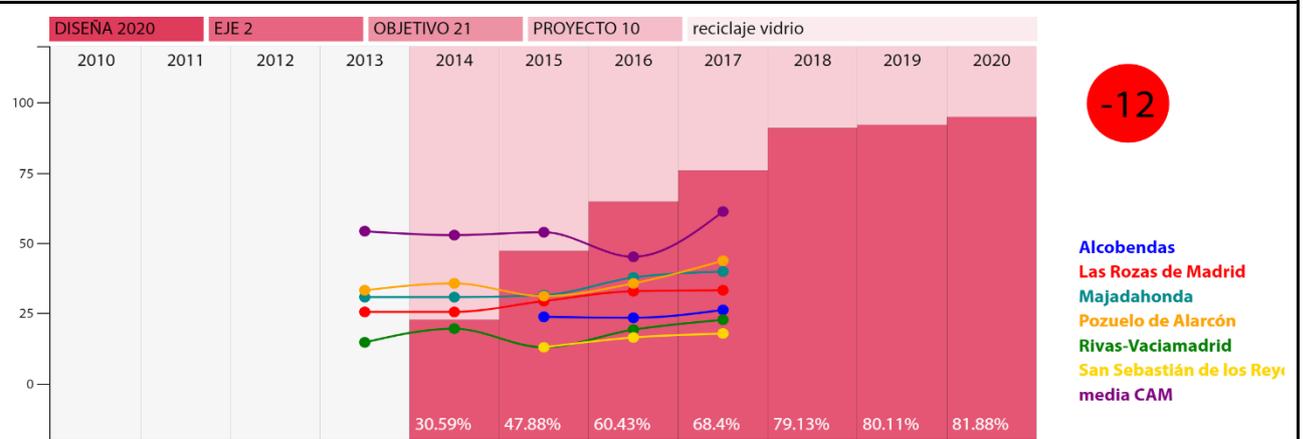
Proyecto Motor 10: Medio Ambiente y Sostenibilidad Energética

EJE 2_O.G. 2.1 PM 10_Medio Ambiente y Sostenibilidad Energética

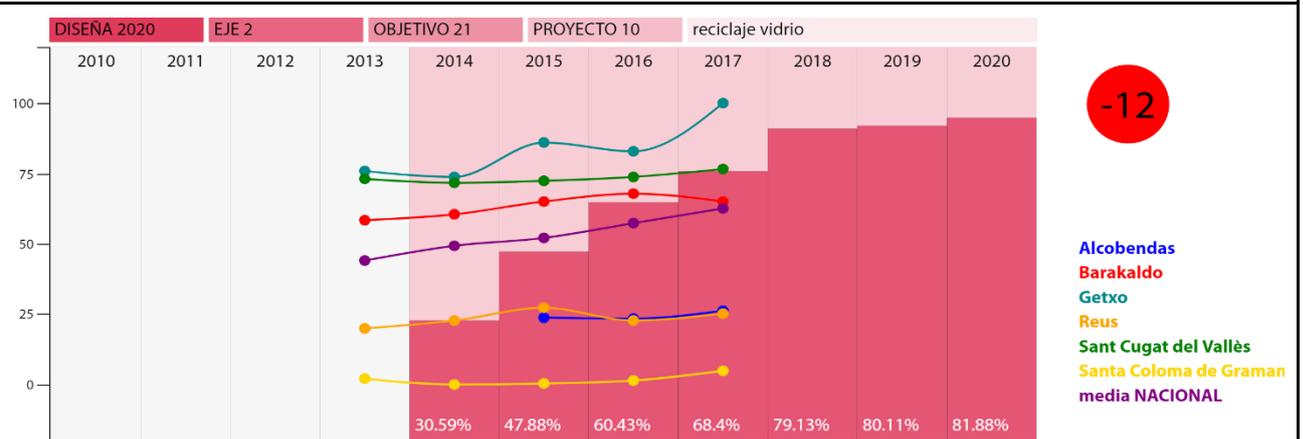
Reciclaje kg/habitante/año papel-cartón recogidos, serie temporal comparada para ciudades de España



Reciclaje kg/habitante/año vidrio recogidos, serie temporal comparada para ciudades de CAM



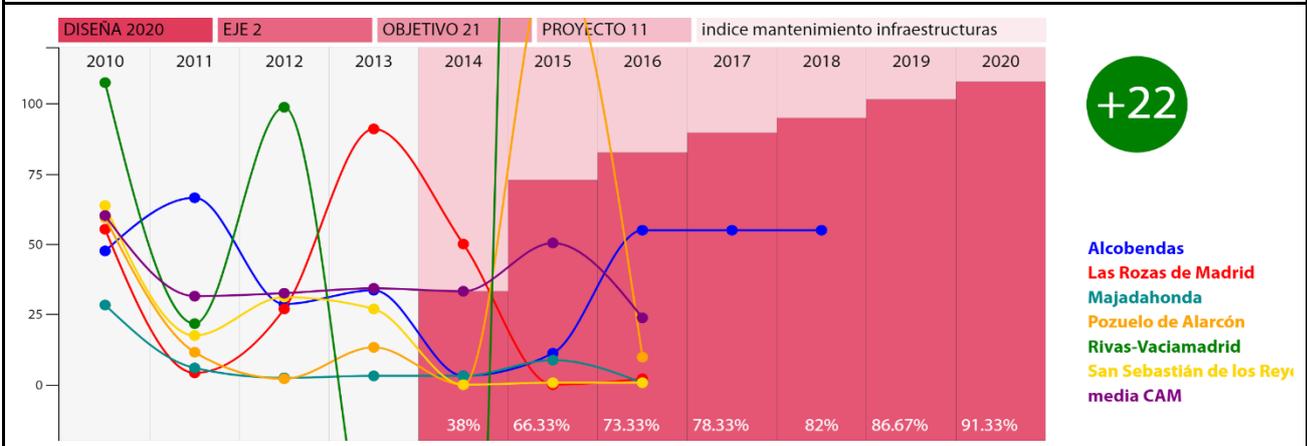
Reciclaje kg/habitante/año vidrio recogidos, serie temporal comparada para ciudades de España



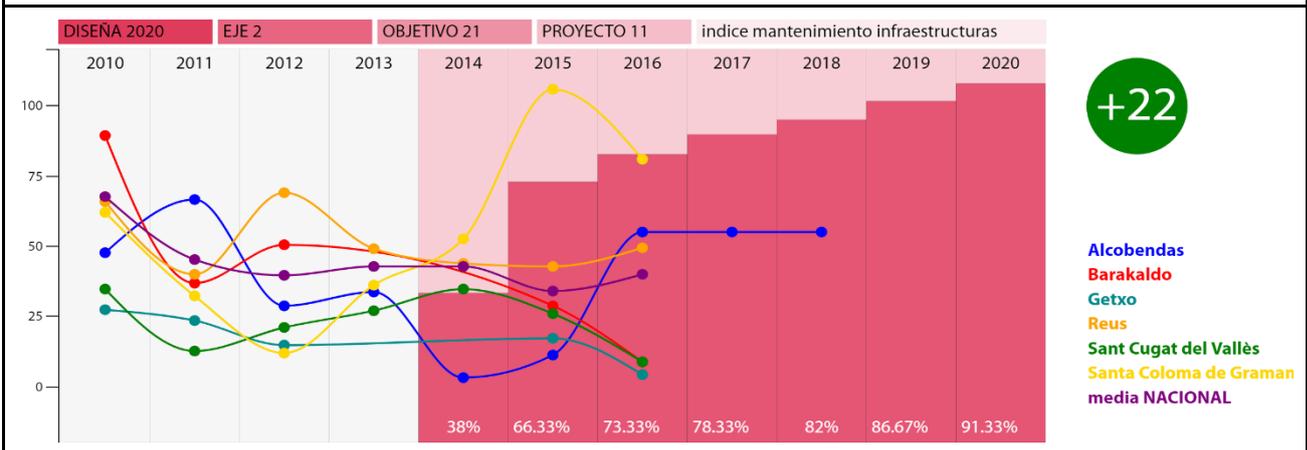
Proyecto Motor 11: Construcción, Remodelación, Mantenimiento y Accesos a Instalaciones e Infraestructuras municipales.

EJE 2_O.G. 2.1 PM 11 _ Construcción, Remodelación, Mantenimiento y Accesos a Instalaciones e Infraestructuras municipales.

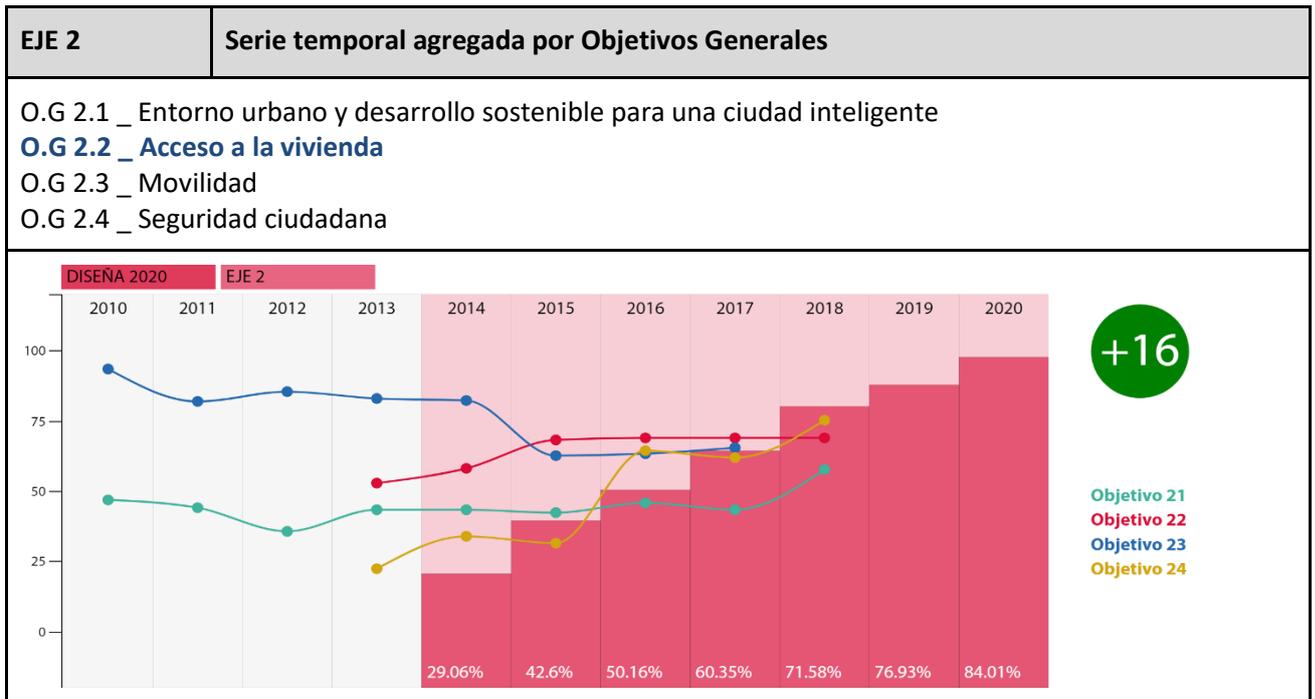
Índice mantenimiento de infraestructuras, ingresos por operaciones de capital frente a los gastos por operaciones de capital, serie temporal comparada para ciudades de la Comunidad de Madrid



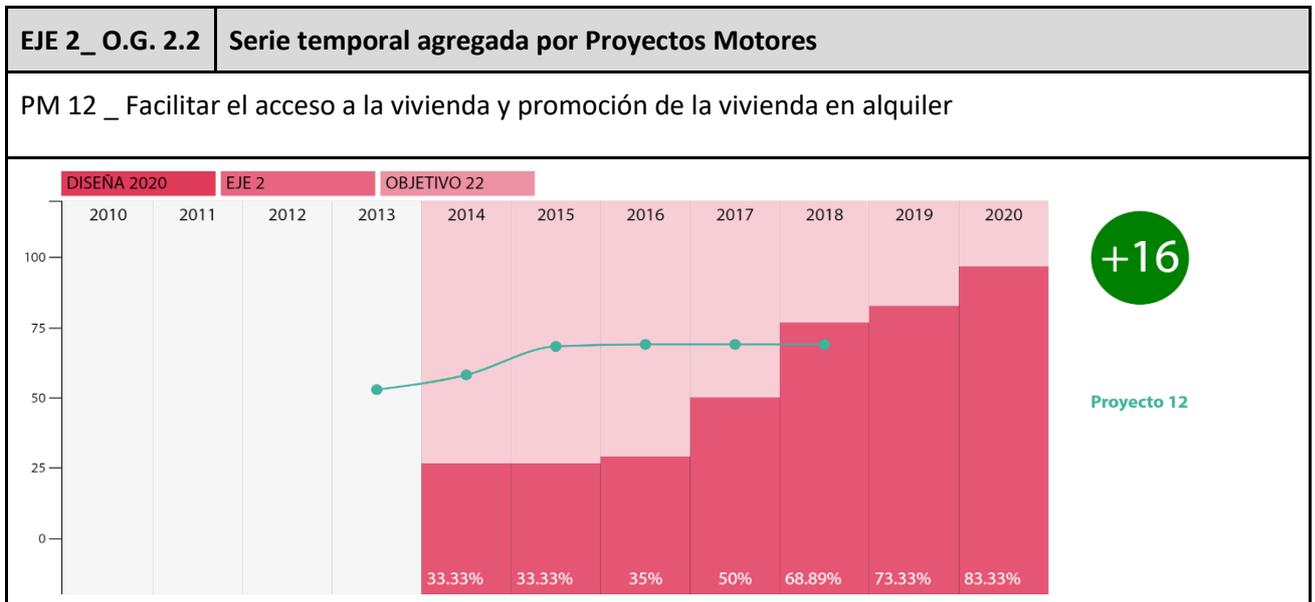
Índice mantenimiento de infraestructuras, ingresos por operaciones de capital frente a los gastos por operaciones de capital, serie temporal comparada para ciudades de España



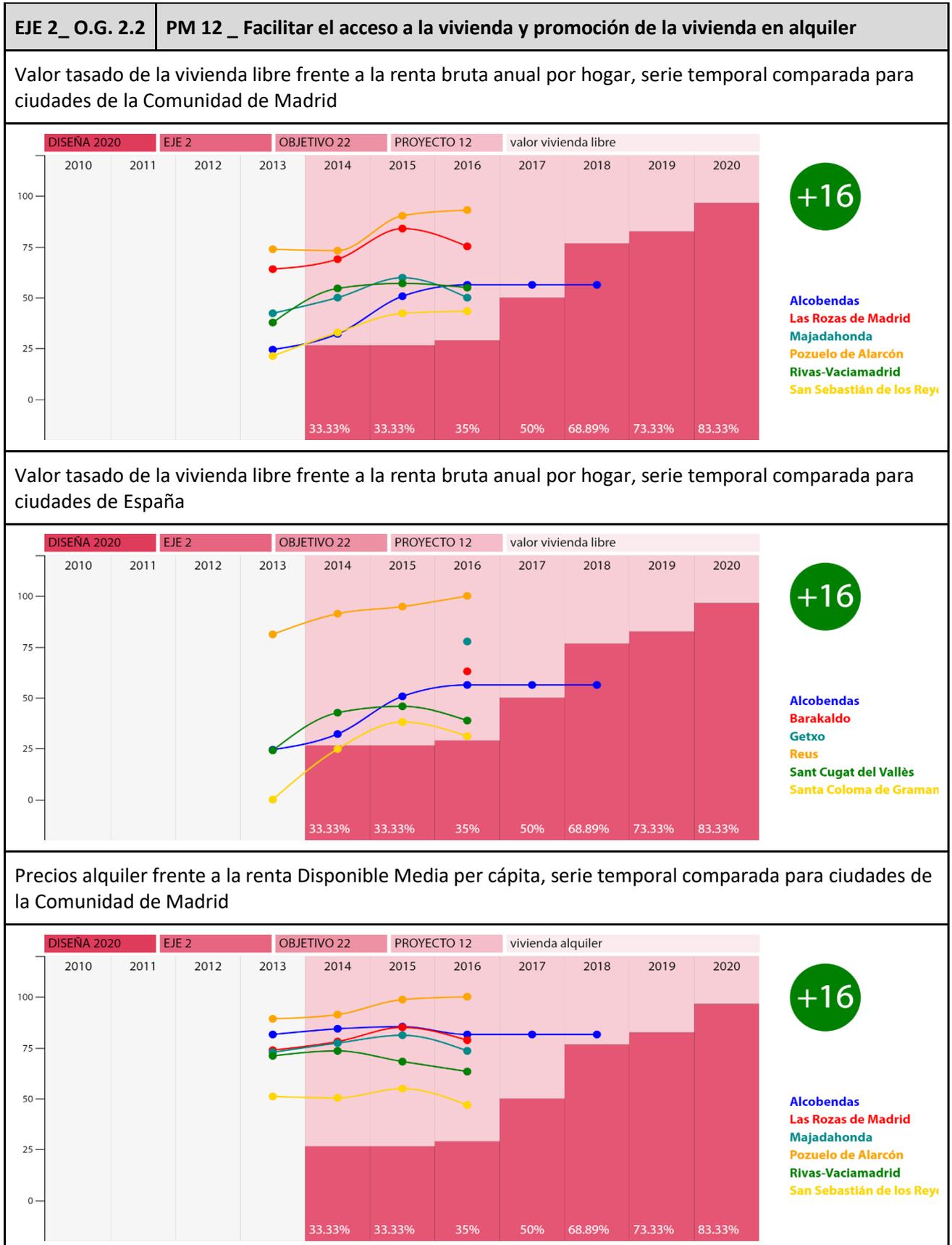
EJE 2. Desarrollo Sostenible, Crecimiento Inteligente en un modelo de convivencia y seguridad



Objetivo General 2.2: Acceso a la vivienda

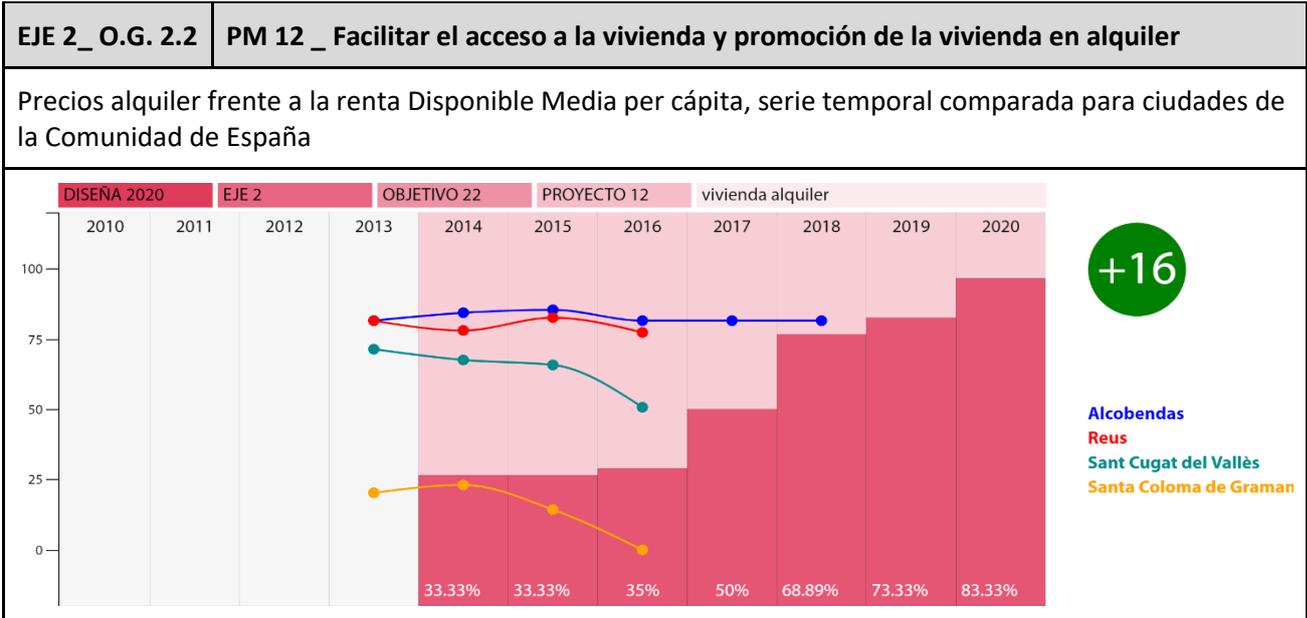


Proyecto Motor 12: Facilitar el acceso a la vivienda y promoción de la vivienda en alquiler



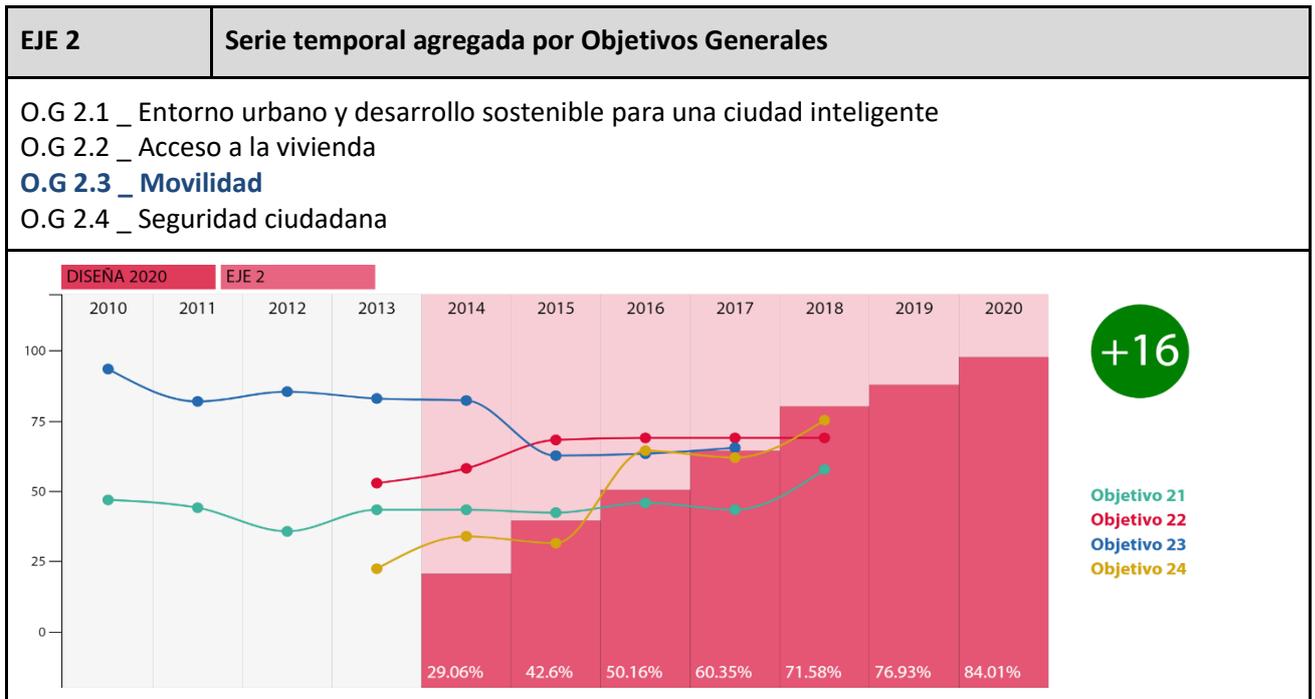


Proyecto Motor 12: Facilitar el acceso a la vivienda y promoción de la vivienda en alquiler

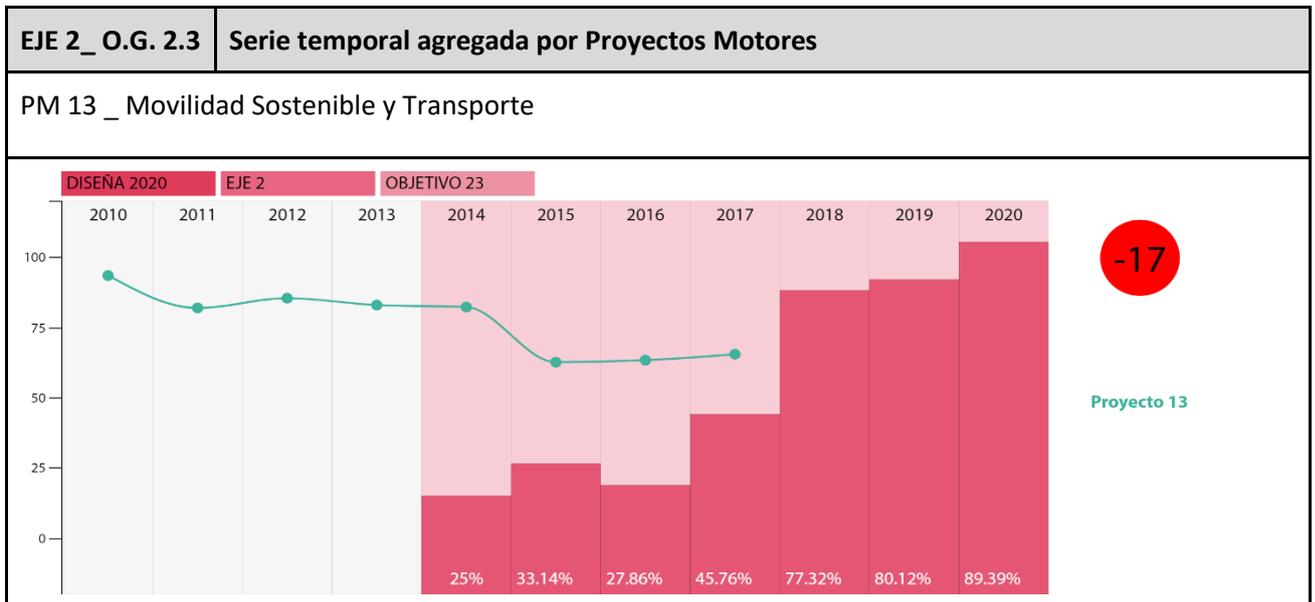




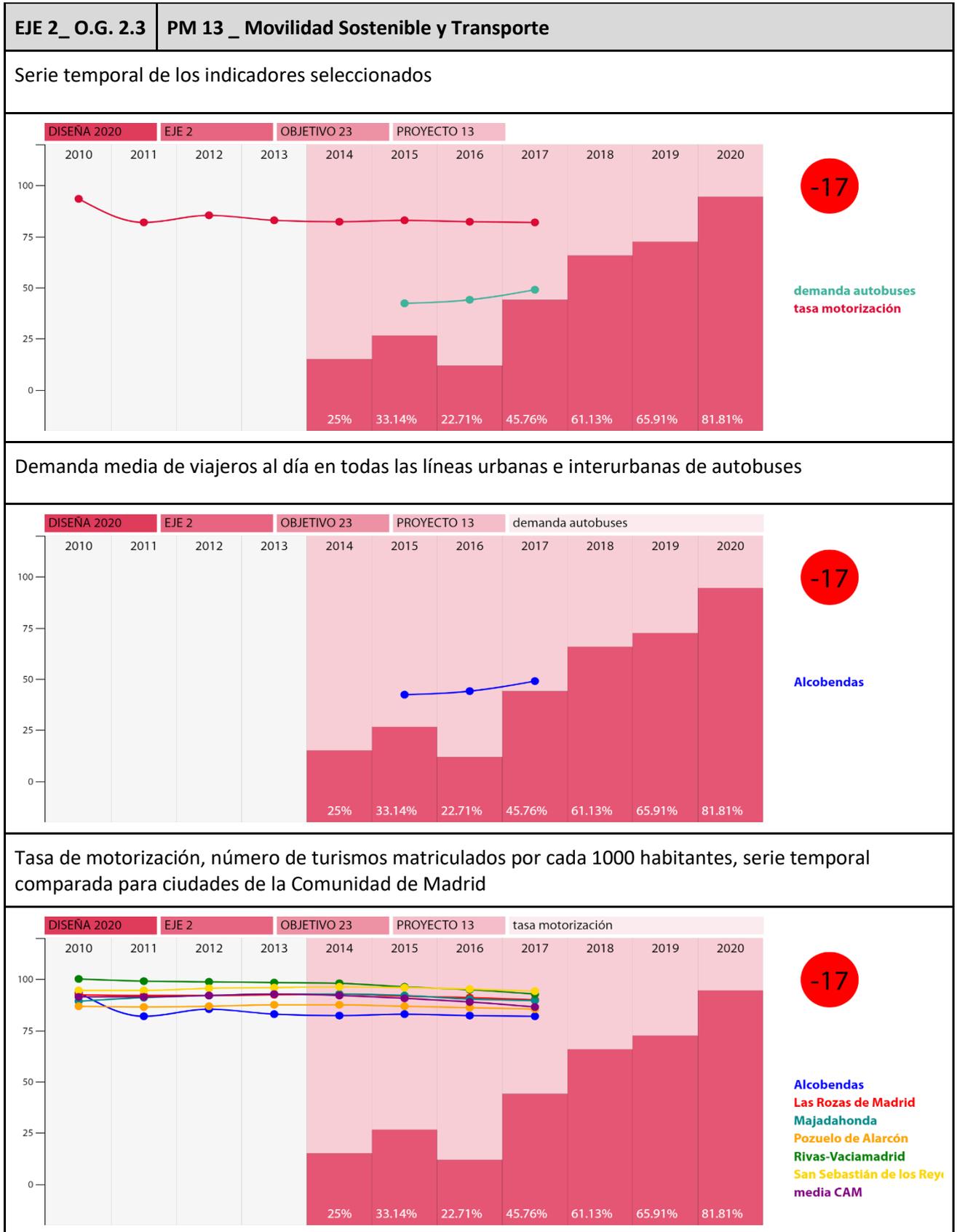
EJE 2. Desarrollo Sostenible, Crecimiento Inteligente en un modelo de convivencia y seguridad



Objetivo General 2.3: Movilidad

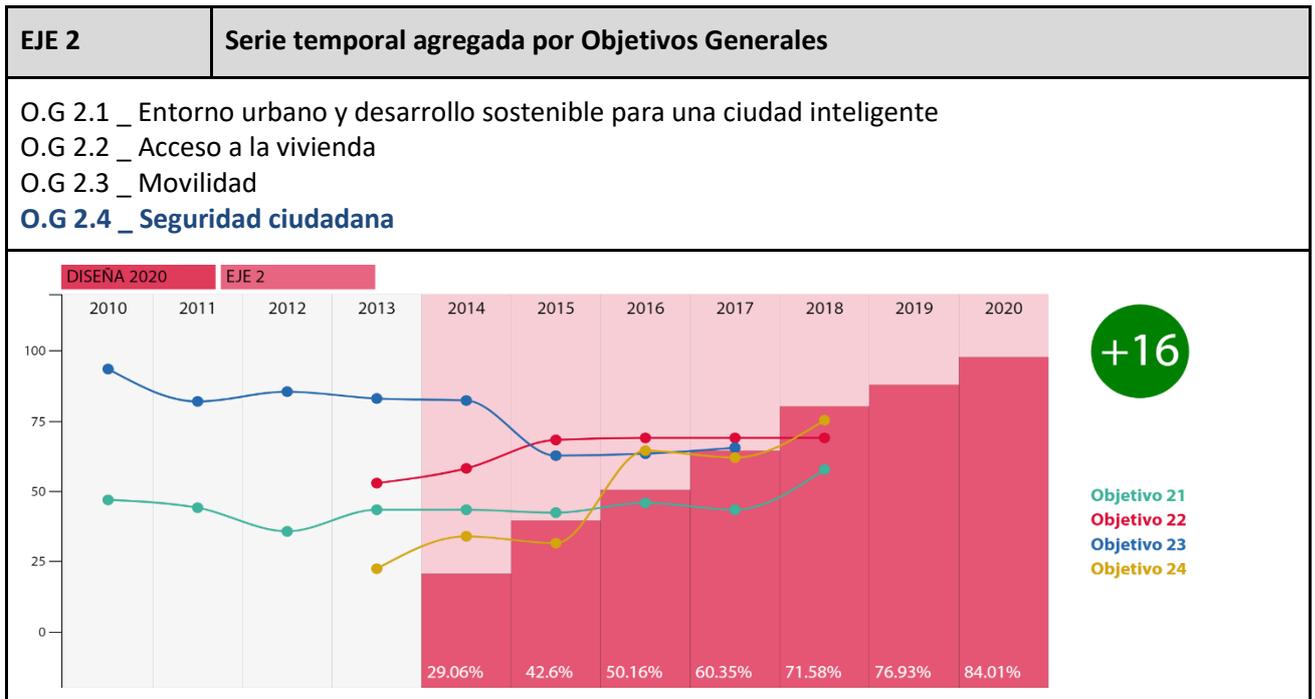


Proyecto Motor 13: Movilidad Sostenible y Transporte

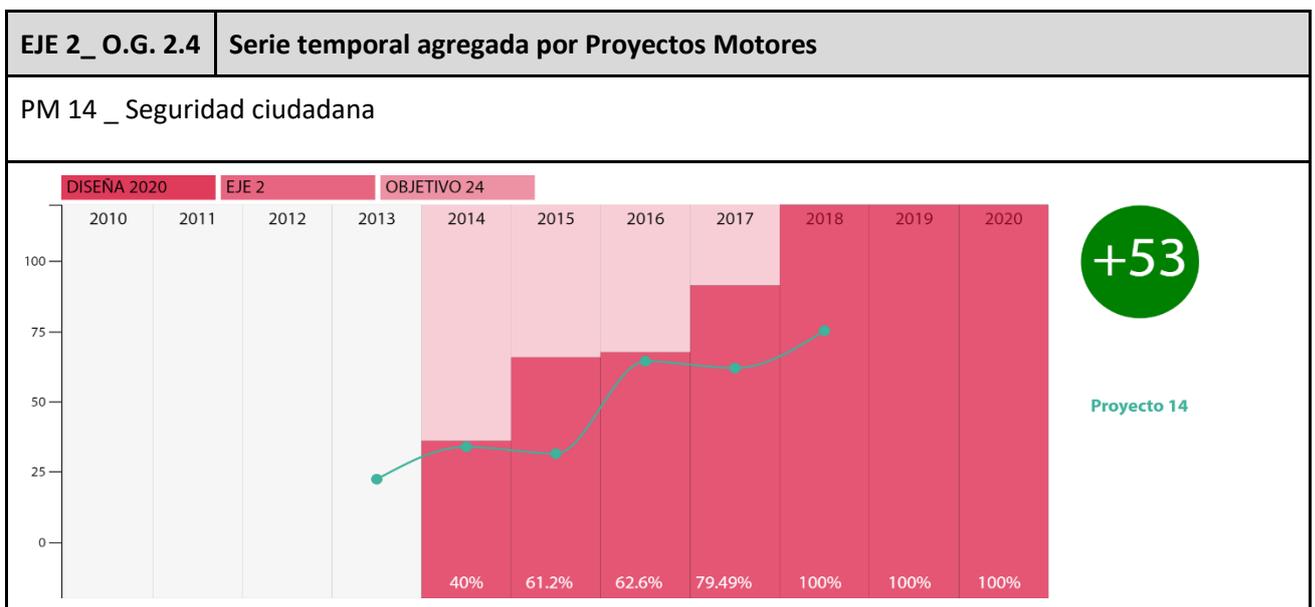




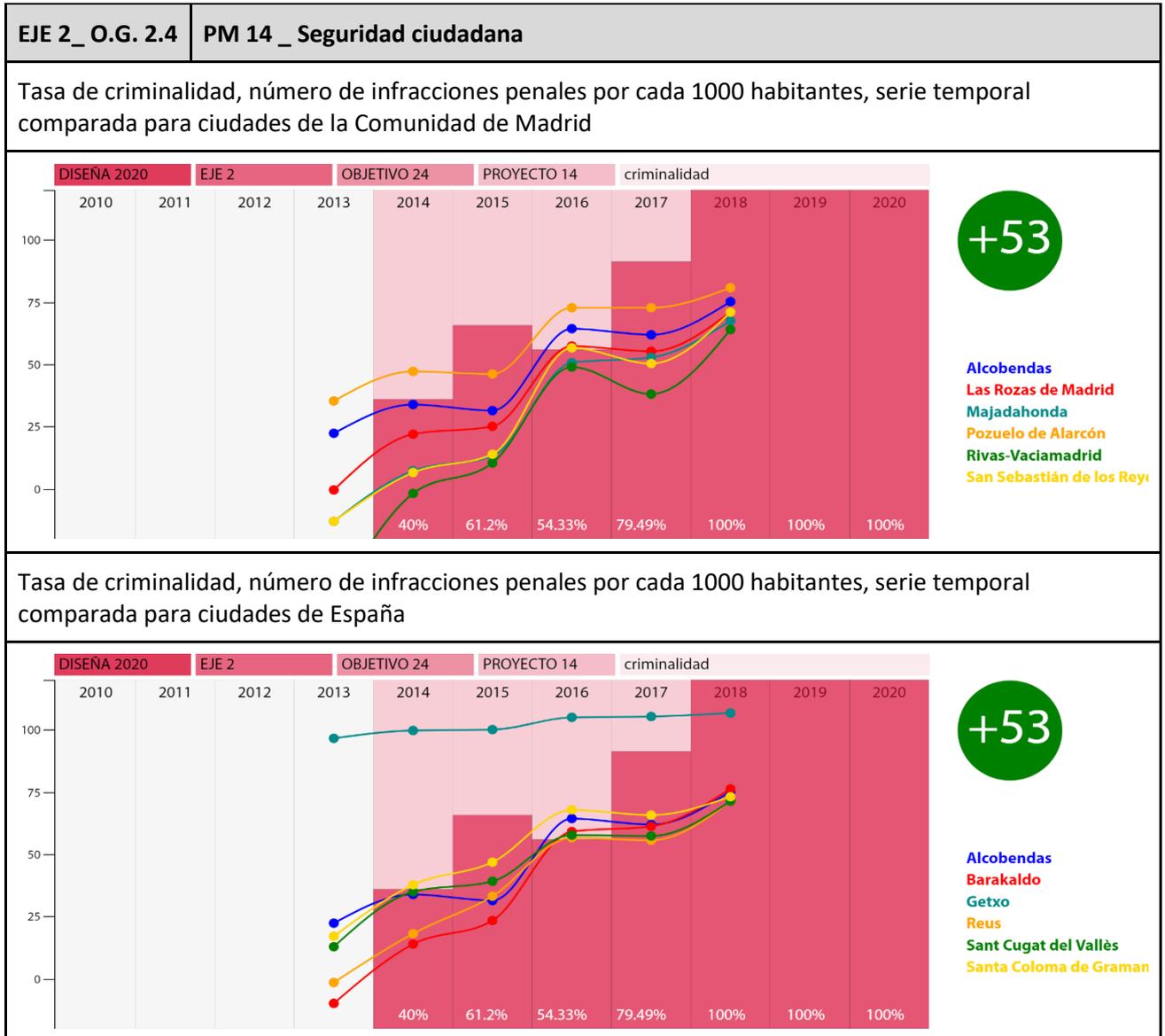
EJE 2. Desarrollo Sostenible, Crecimiento Inteligente en un modelo de convivencia y seguridad



Objetivo General 2.4: Seguridad ciudadana

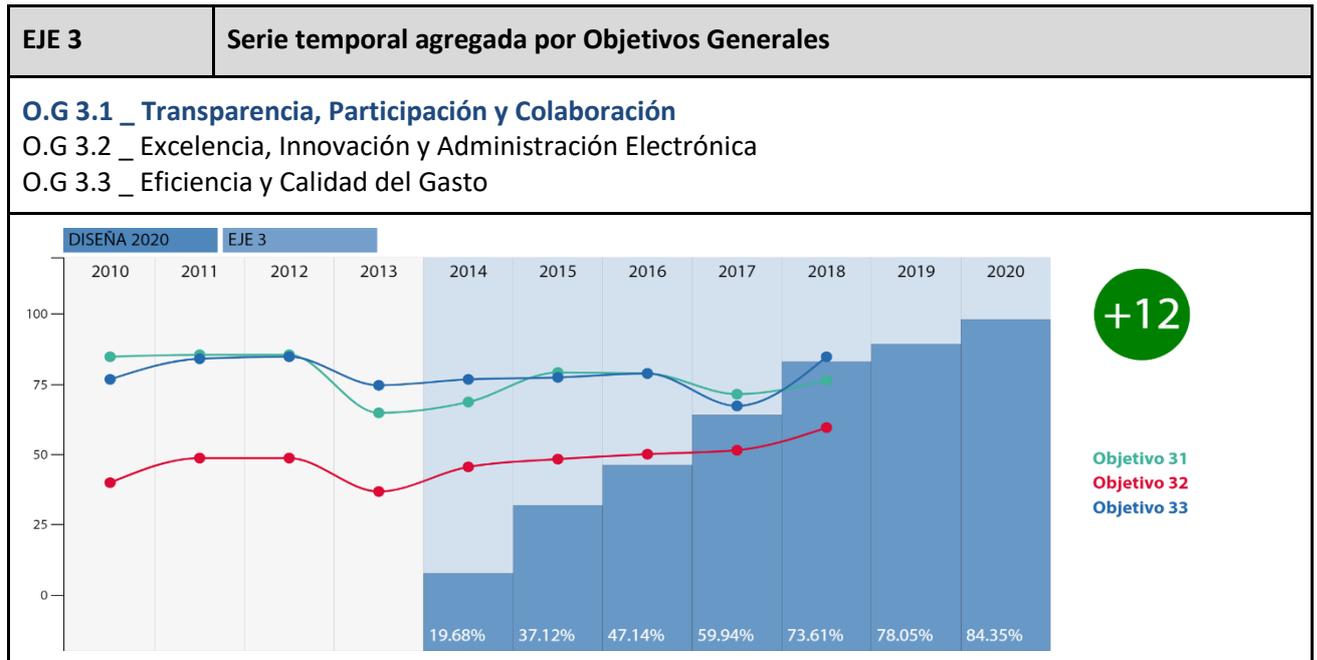


Proyecto Motor 14: Seguridad ciudadana

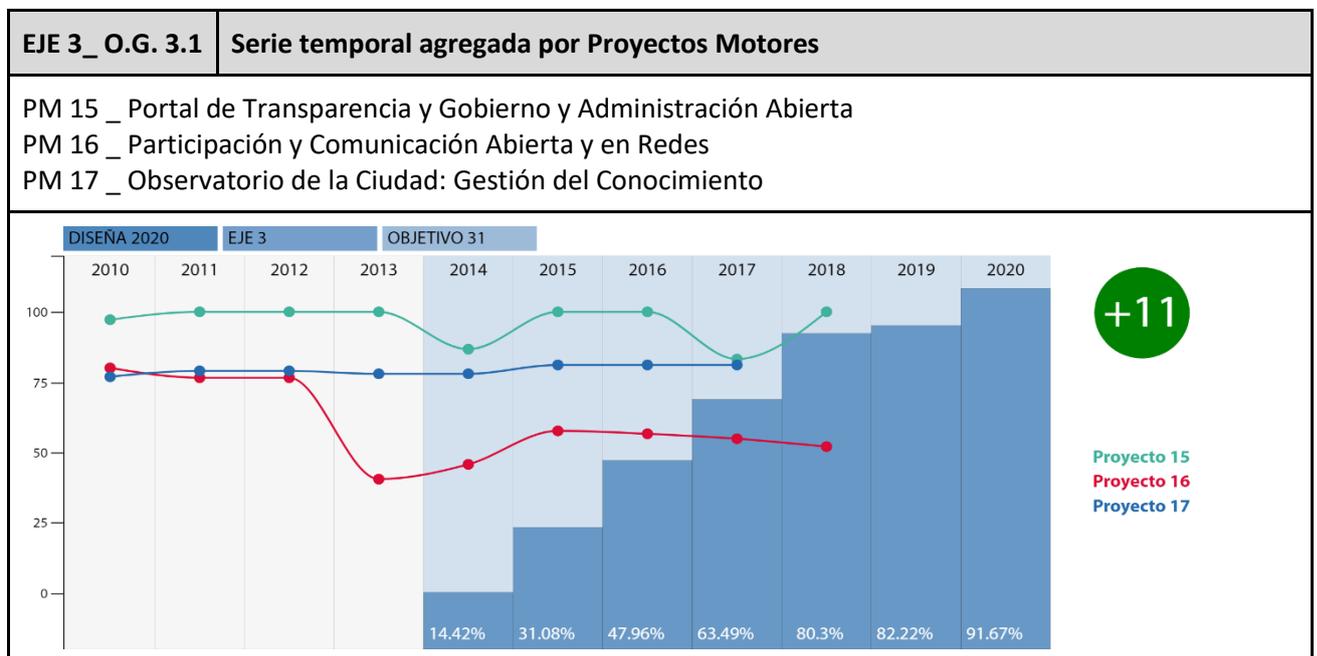




EJE 3. Buen Gobierno, Abierto y Gestión Responsable



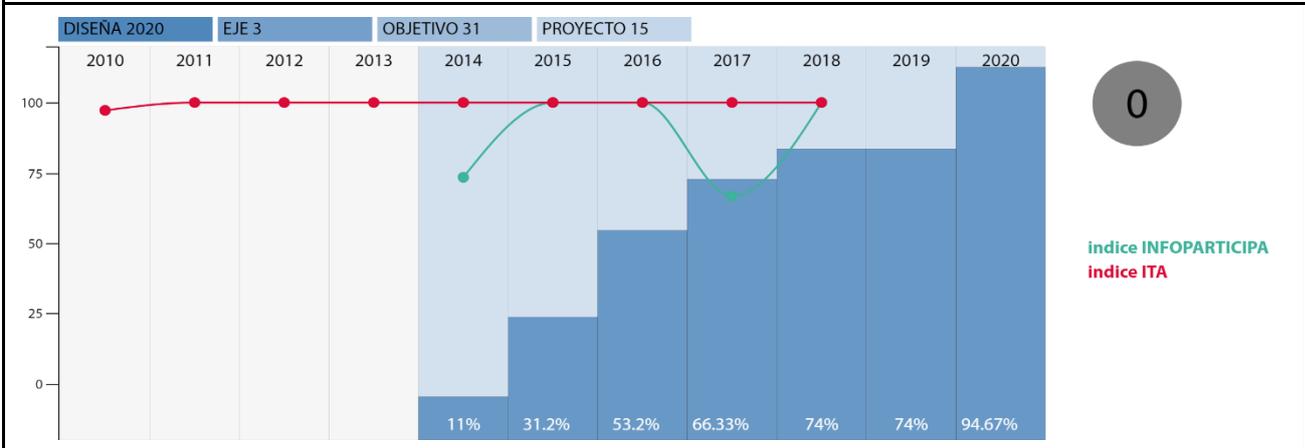
Objetivo General 3.1: Transparencia, Participación y Colaboración



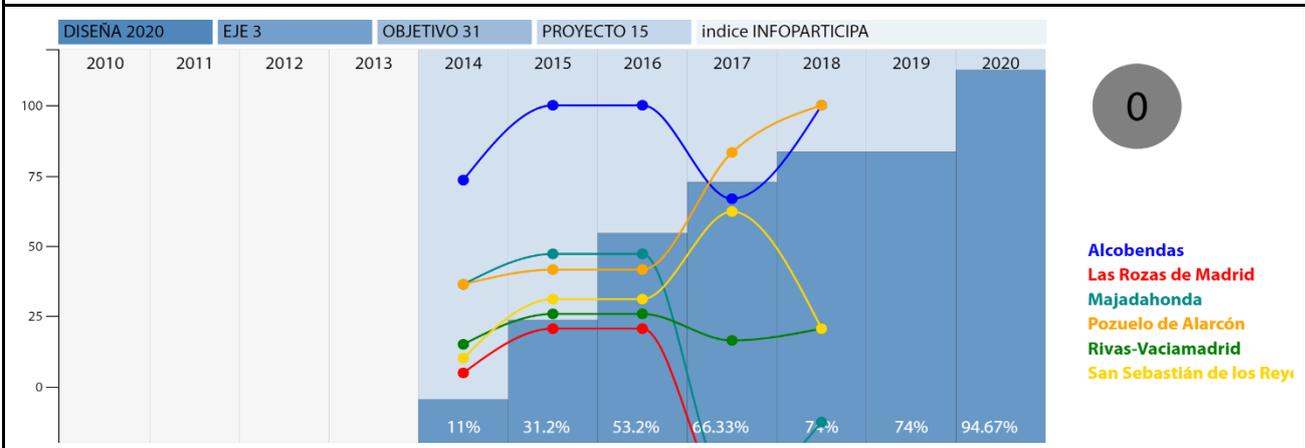
Proyecto Motor 15: Portal de Transparencia y Gobierno y Administración Abierta

EJE 3_ O.G. 3.1 PM 15_ Portal de Transparencia y Gobierno y Administración Abierta

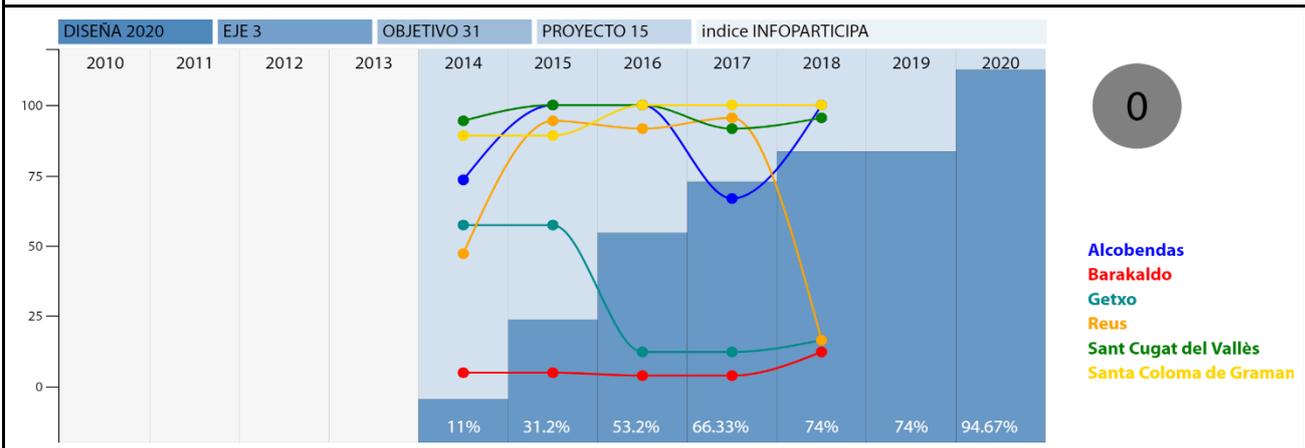
Serie temporal de los indicadores seleccionados



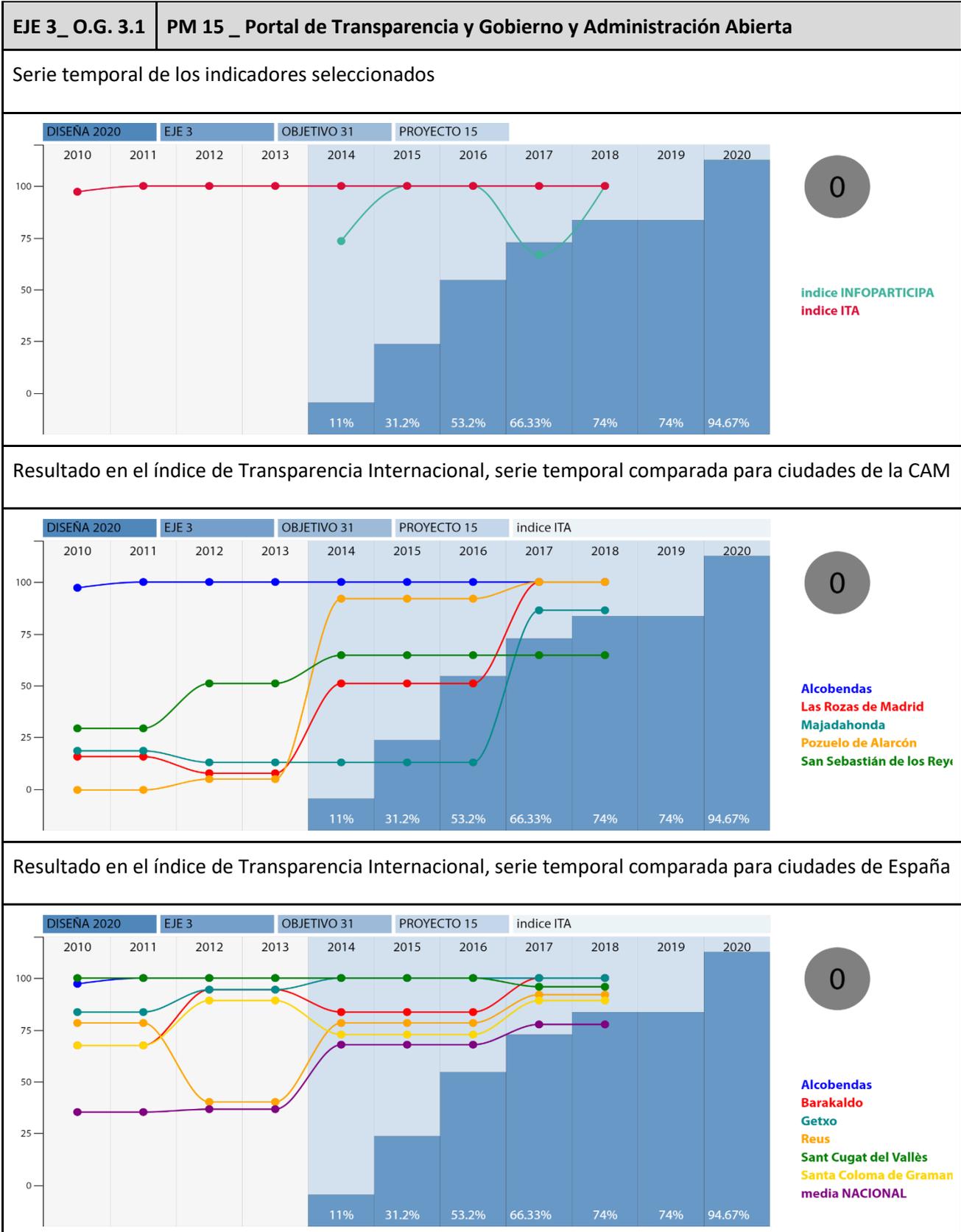
Resultado en el índice de Infoparticipa de la UAB (Universidad Autónoma de Barcelona), serie temporal comparada para ciudades de la CAM



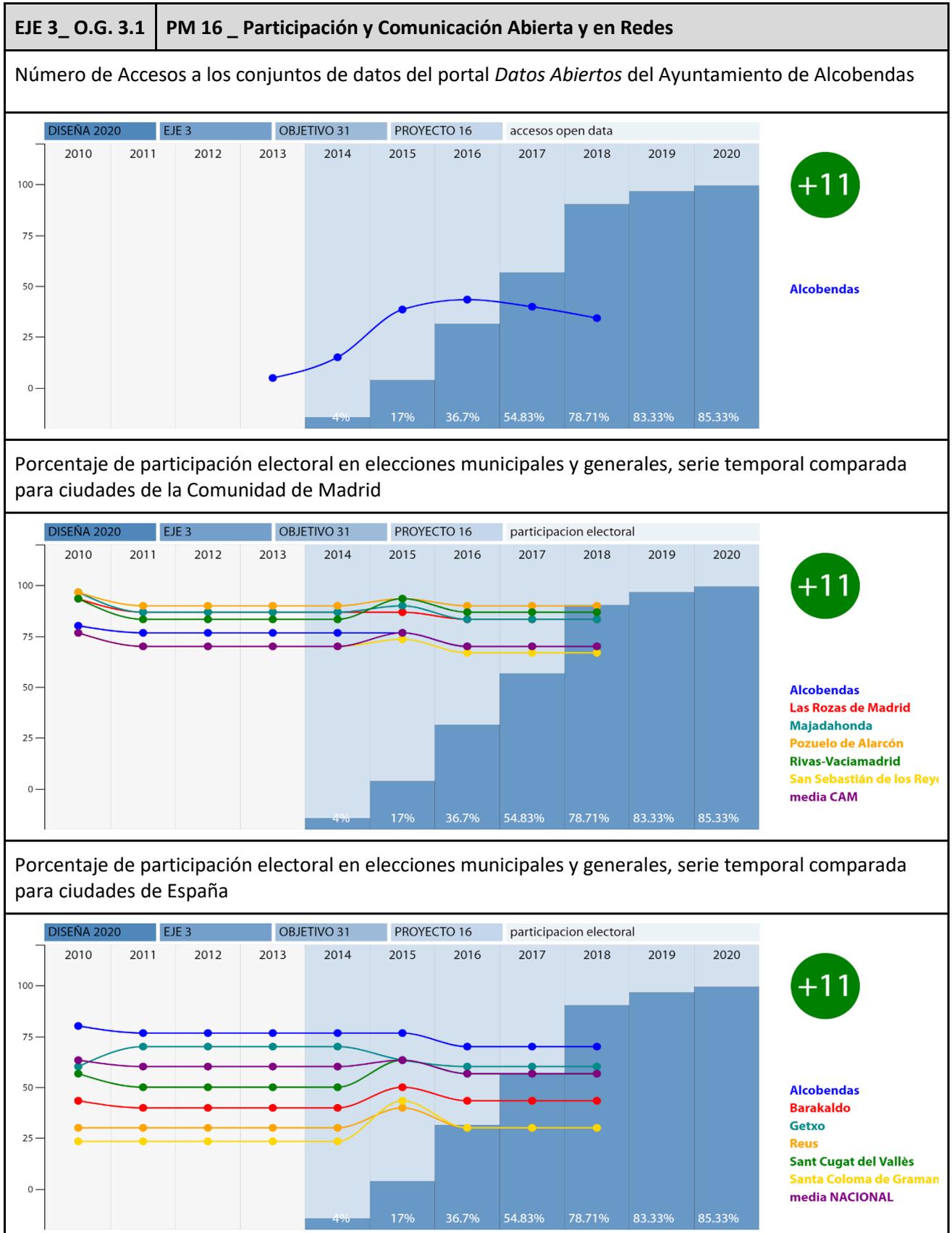
Resultado en el índice de Infoparticipa de la UAB (Universidad Autónoma de Barcelona), serie temporal comparada para ciudades de España



Proyecto Motor 15: Portal de Transparencia y Gobierno y Administración Abierta

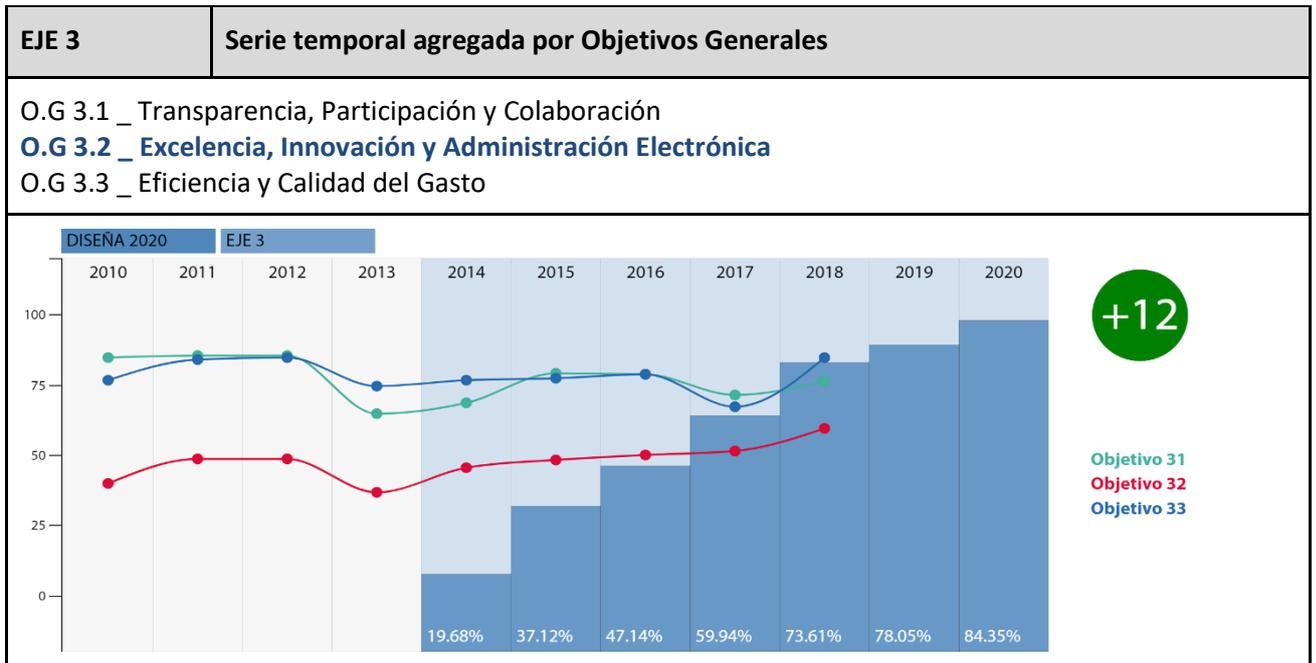


Proyecto Motor 16: Participación y Comunicación Abierta y en Redes

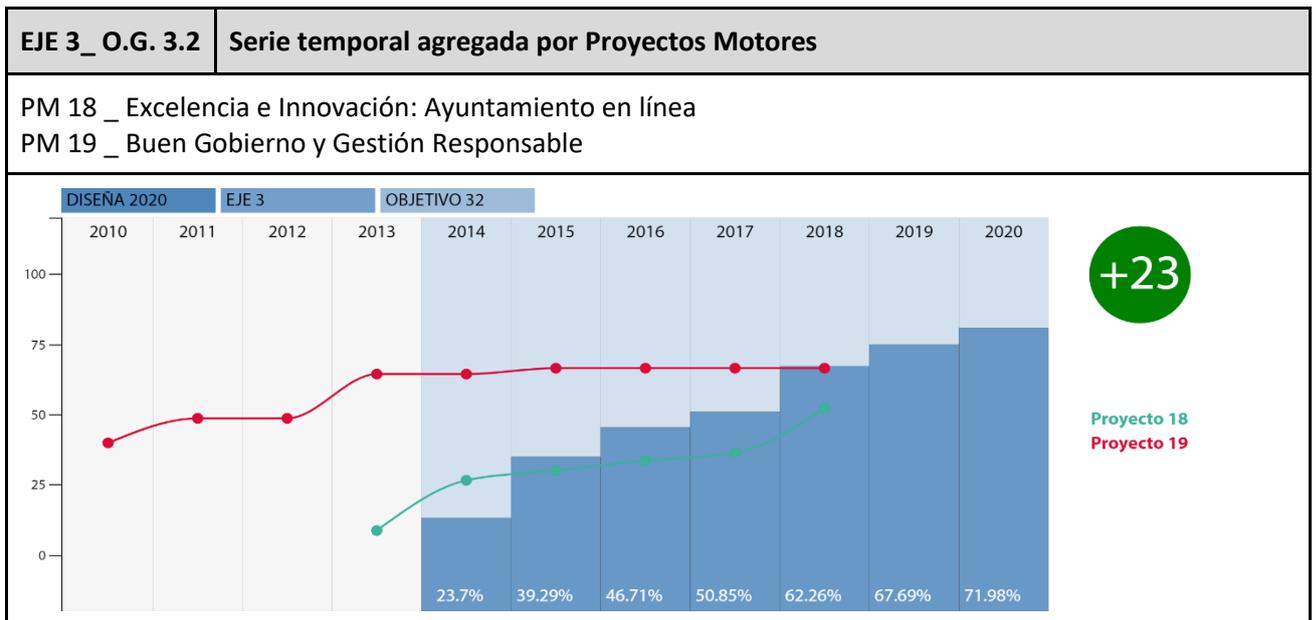




EJE 3. Buen Gobierno, Abierto y Gestión Responsable

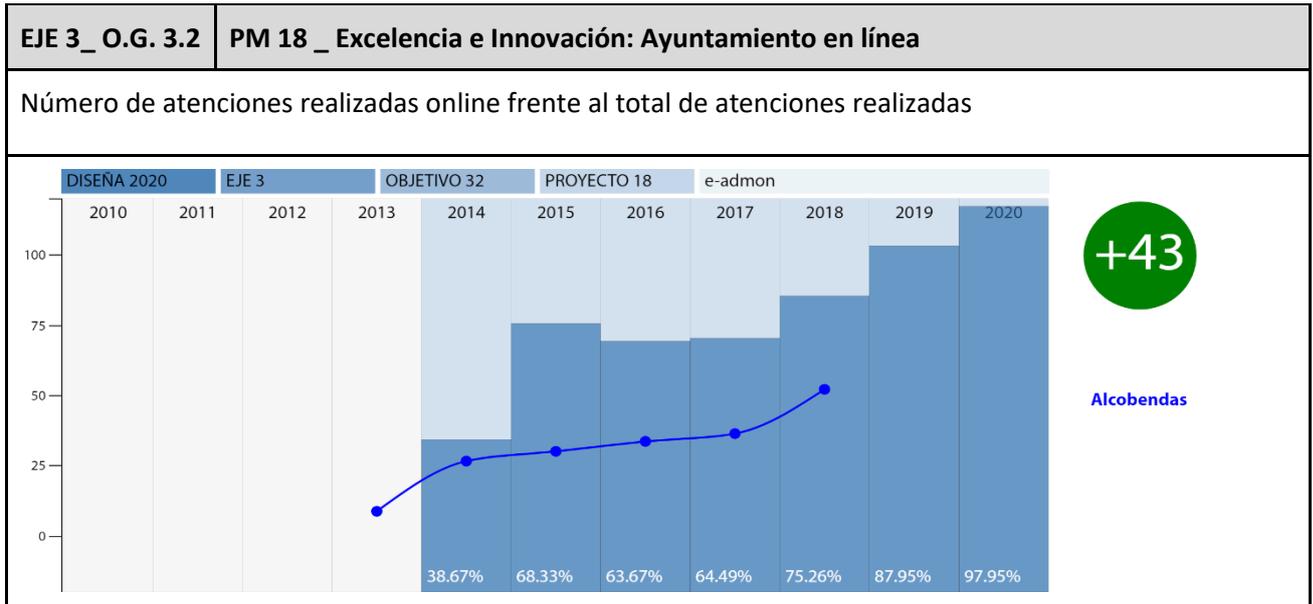


Objetivo General 3.2: Excelencia, Innovación y Administración Electrónica





Proyecto Motor 18: Excelencia e Innovación: Ayuntamiento en línea

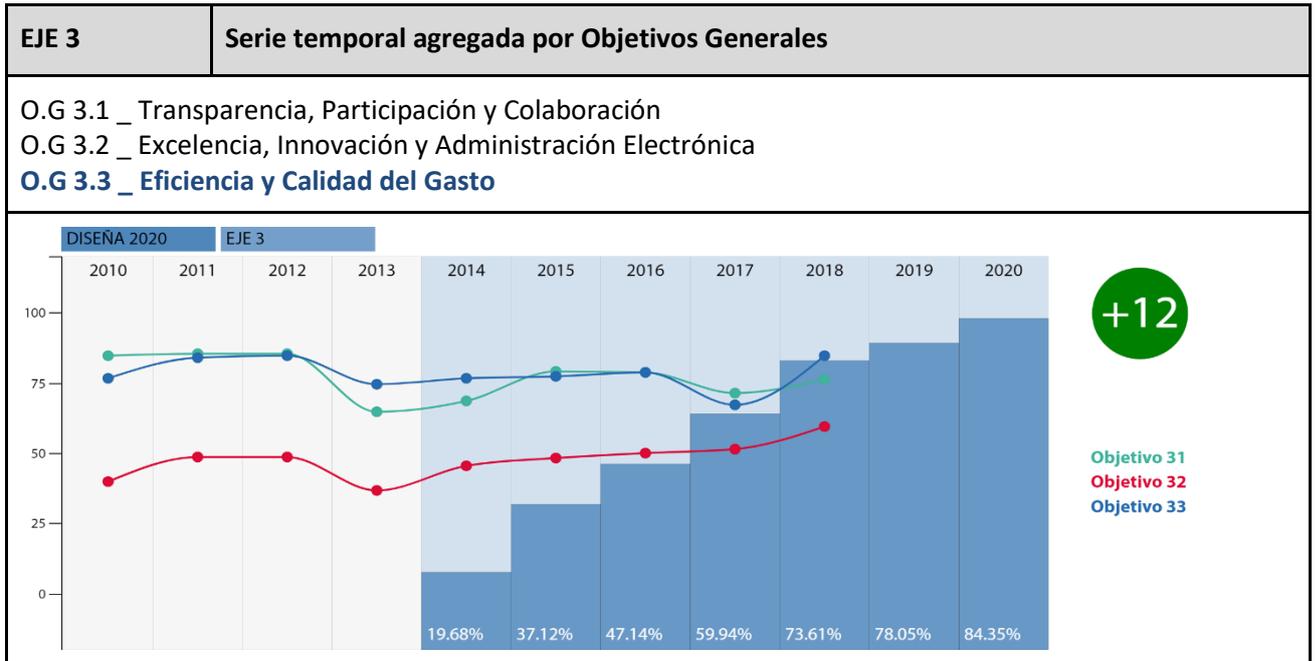


Proyecto Motor 19: Buen Gobierno y Gestión Responsable

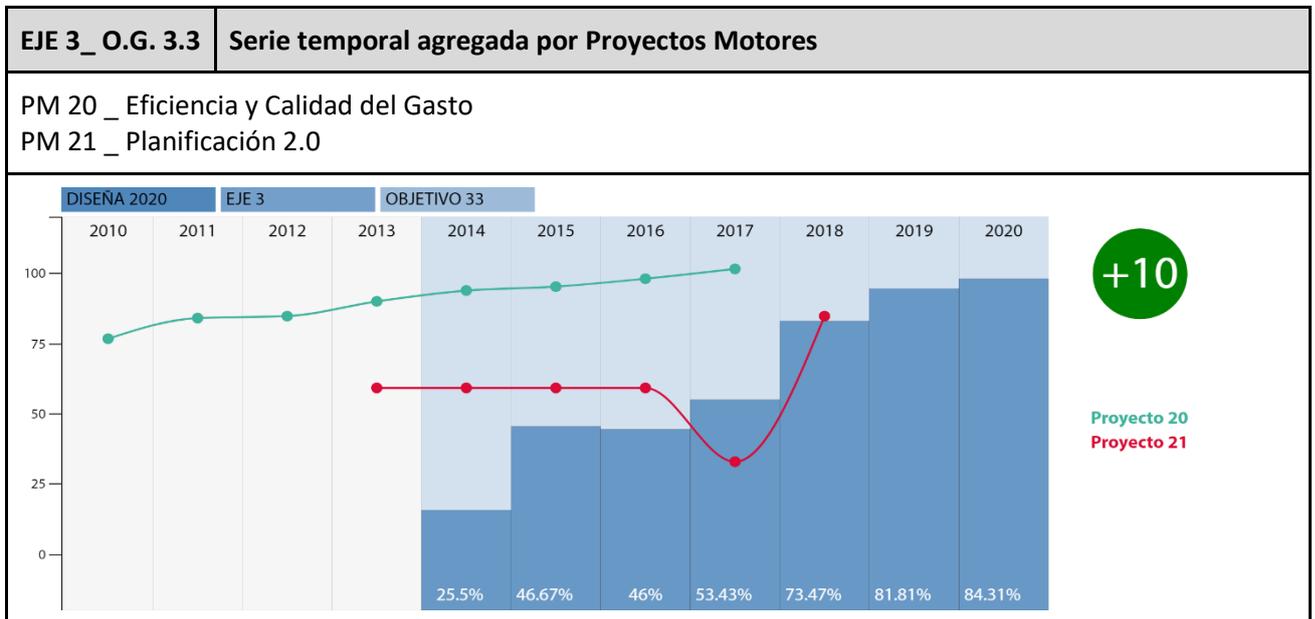




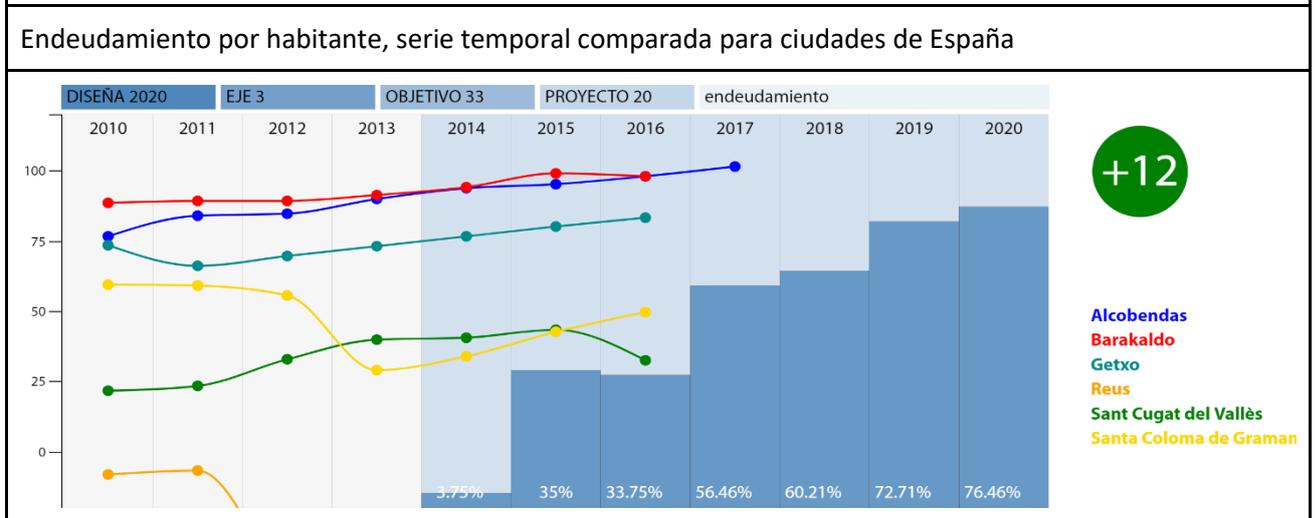
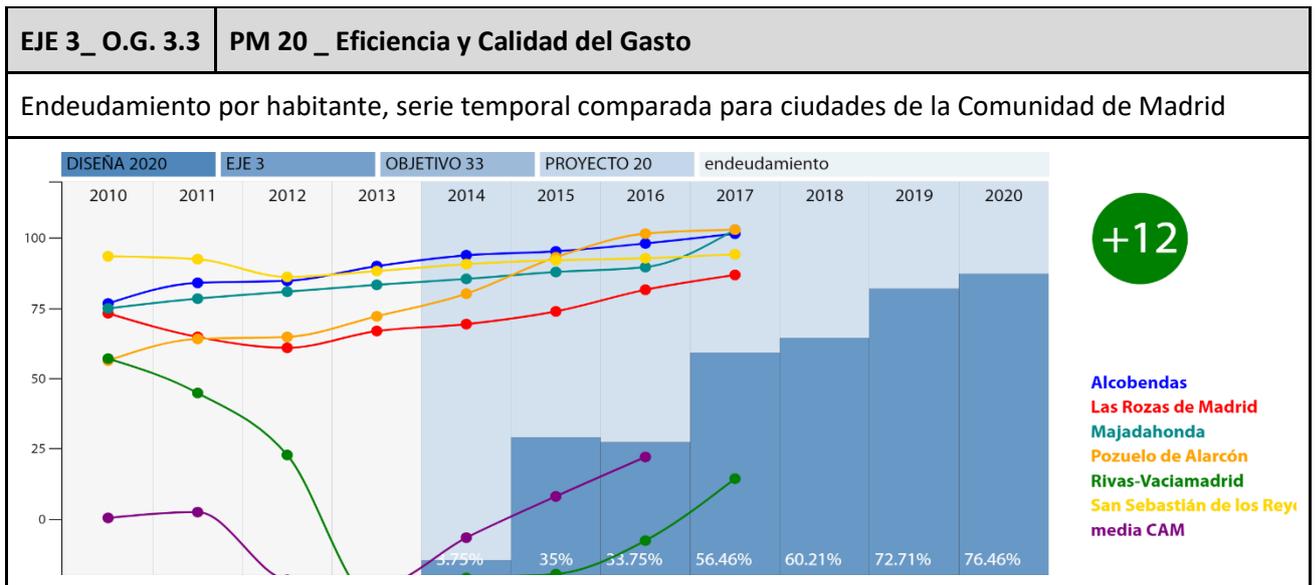
EJE 3. Buen Gobierno, Abierto y Gestión Responsable



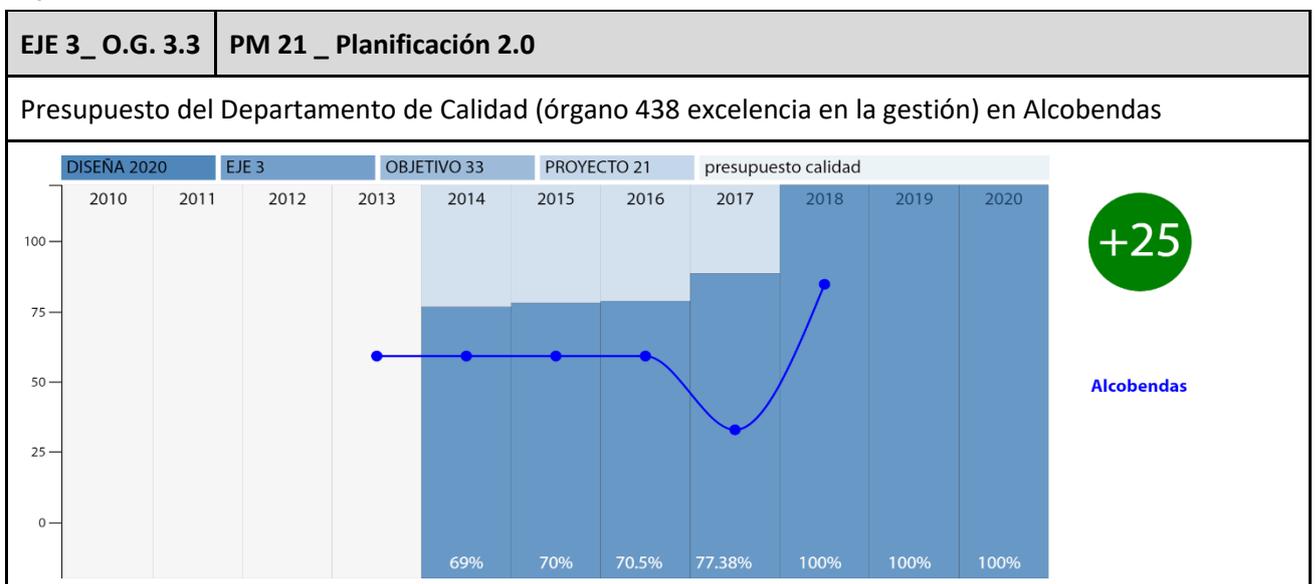
Objetivo General 3.3: Eficiencia y Calidad del Gasto



Proyecto Motor 20: Eficiencia y Calidad del Gasto

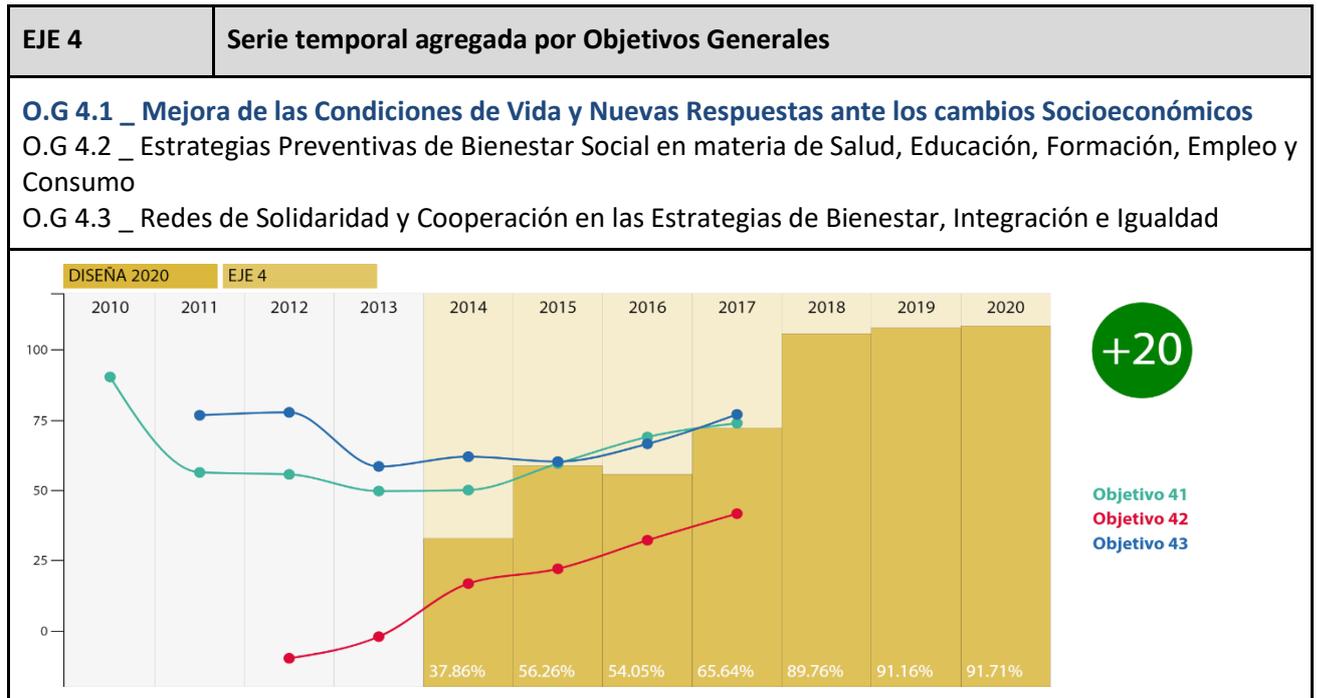


Proyecto Motor 21: Planificación 2.0

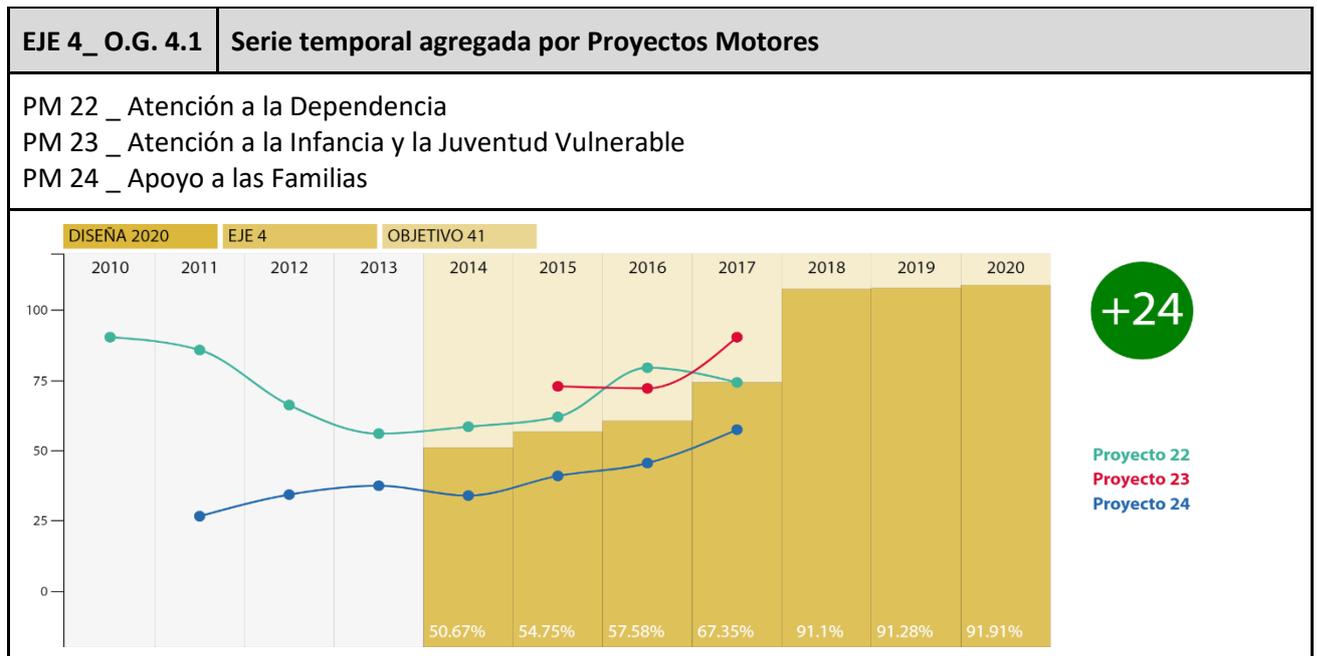




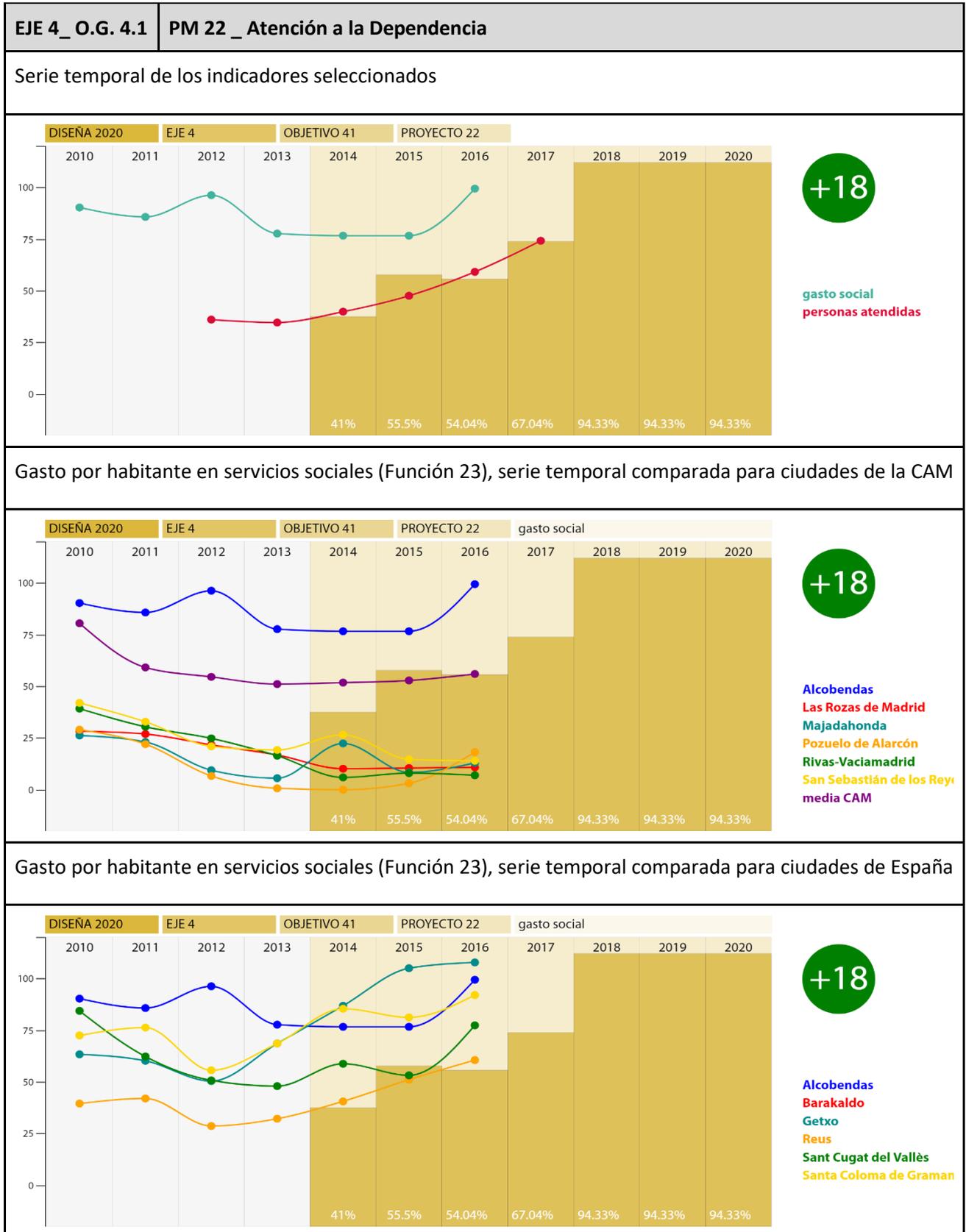
EJE 4. Responsabilidad Social



Objetivo General 4.1: Mejora de las Condiciones de Vida y Nuevas Respuestas ante los cambios Socioeconómicos



Proyecto Motor 22: Atención a la Dependencia

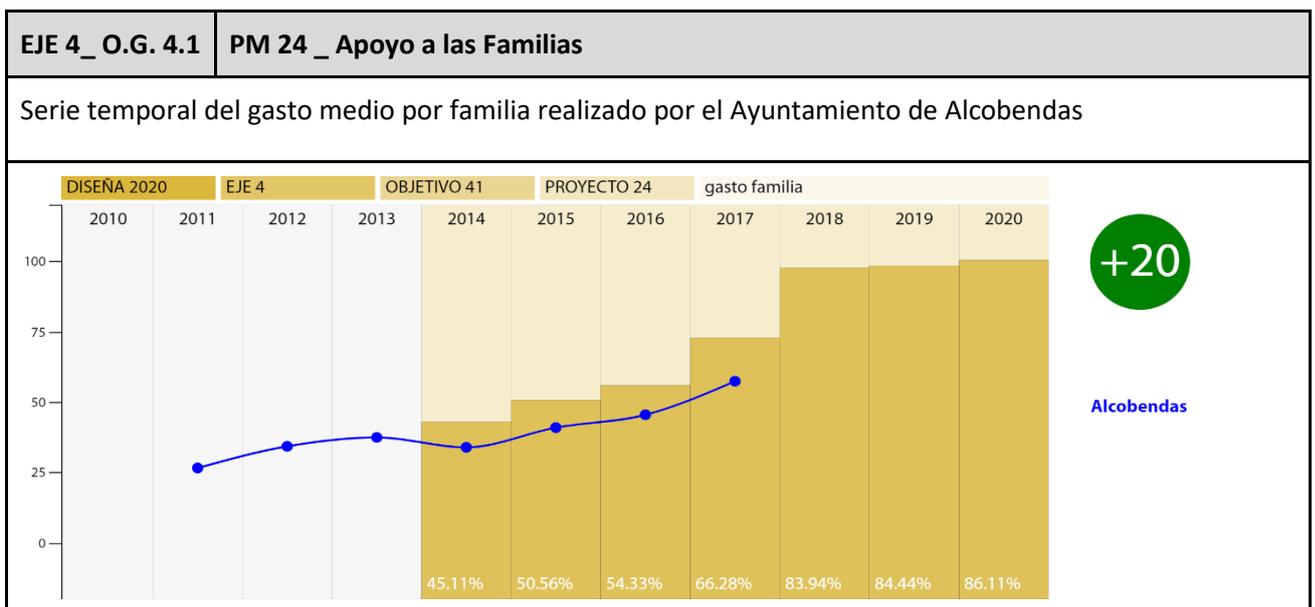




Proyecto Motor 23: Atención a la Infancia y la Juventud Vulnerable

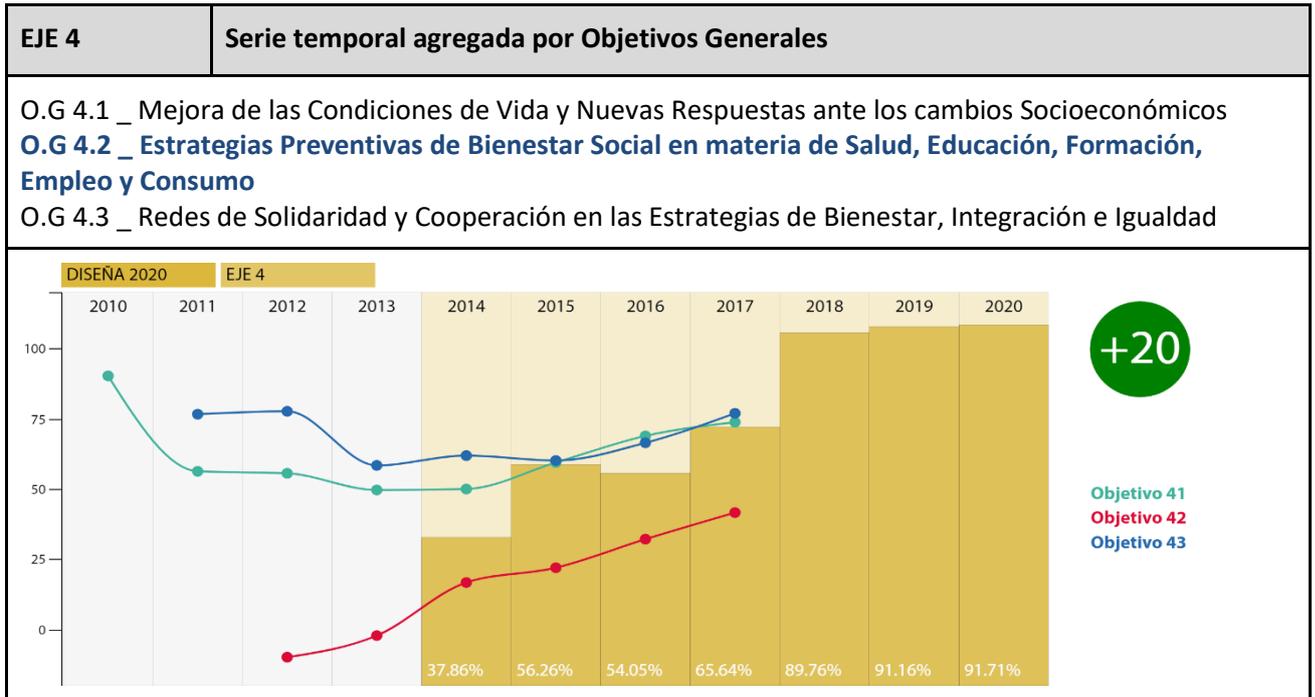


Proyecto Motor 24: Apoyo a las Familias

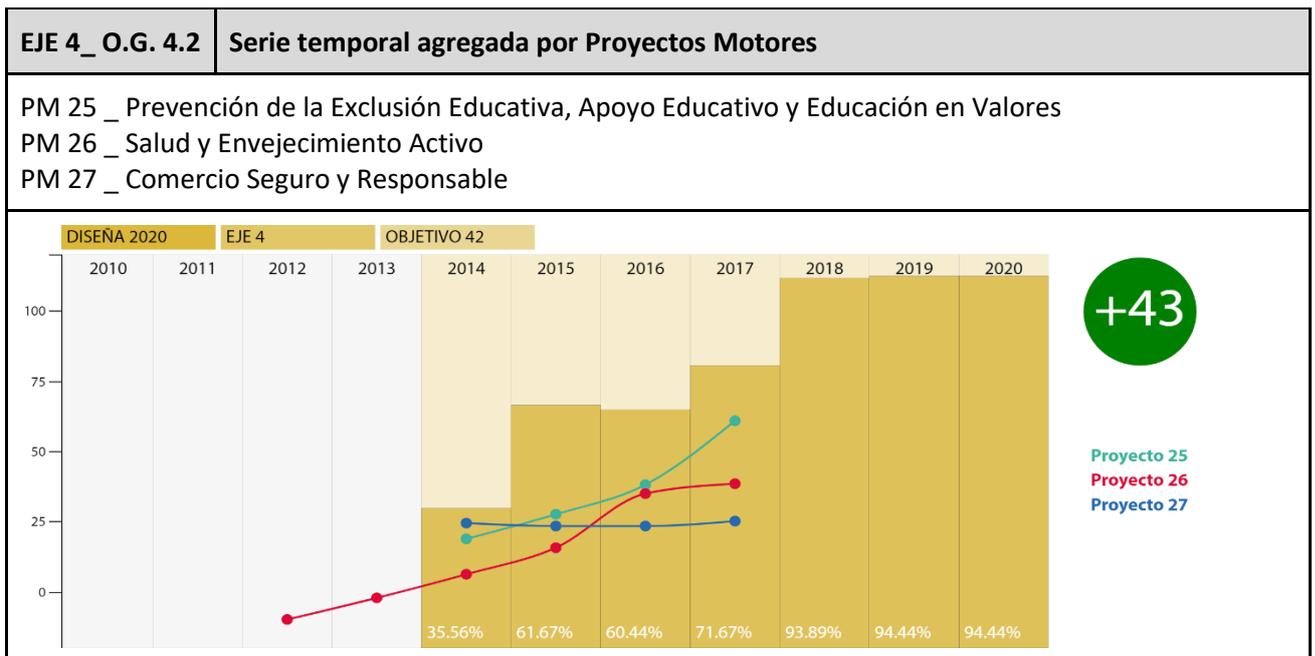




EJE 4. Responsabilidad Social

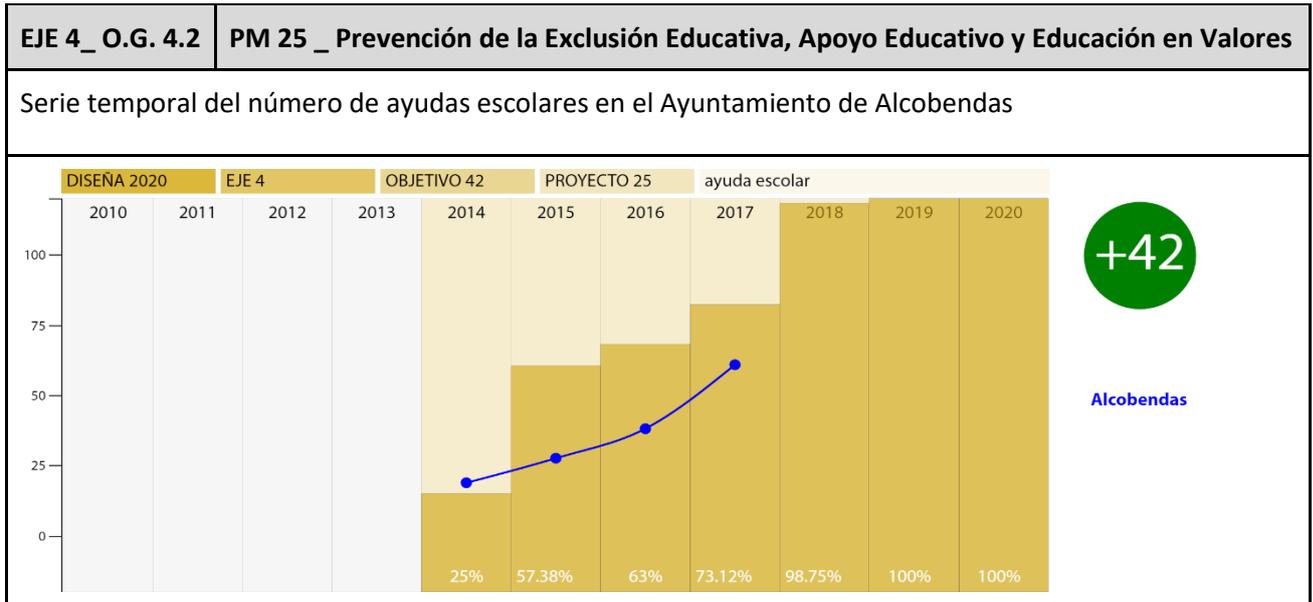


Objetivo General 4.2: Estrategias Preventivas de Bienestar Social en materia de Salud, Educación, Formación, Empleo y Consumo

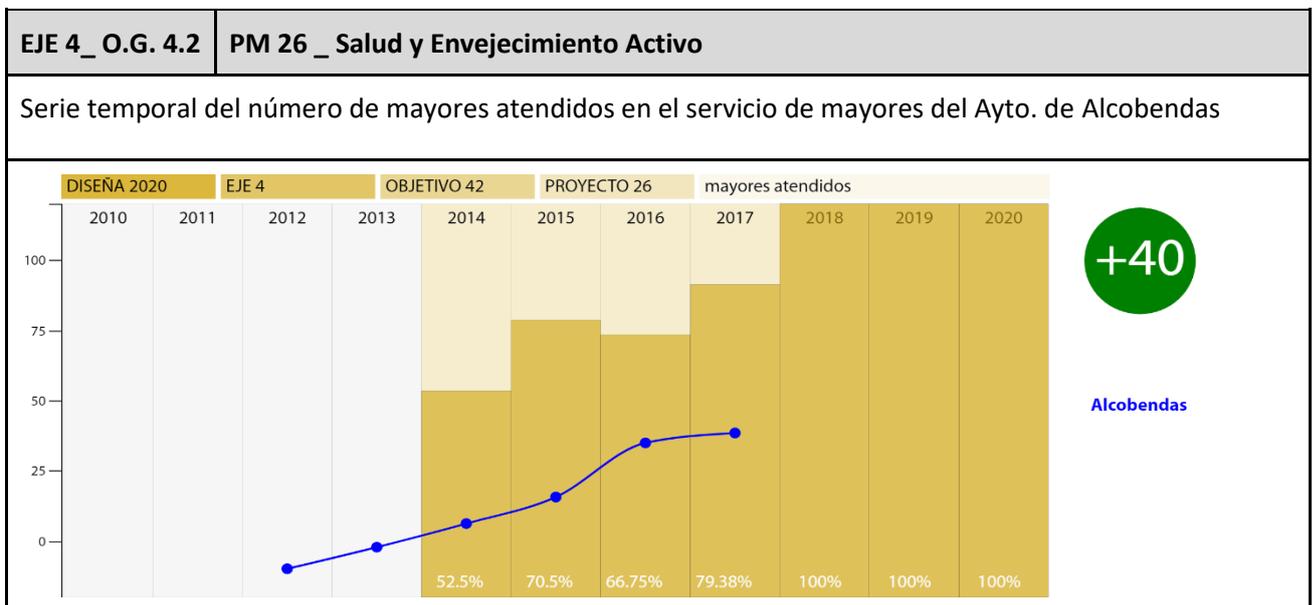




Proyecto Motor 25: Prevención de la Exclusión Educativa, Apoyo Educativo, Educación en Valores

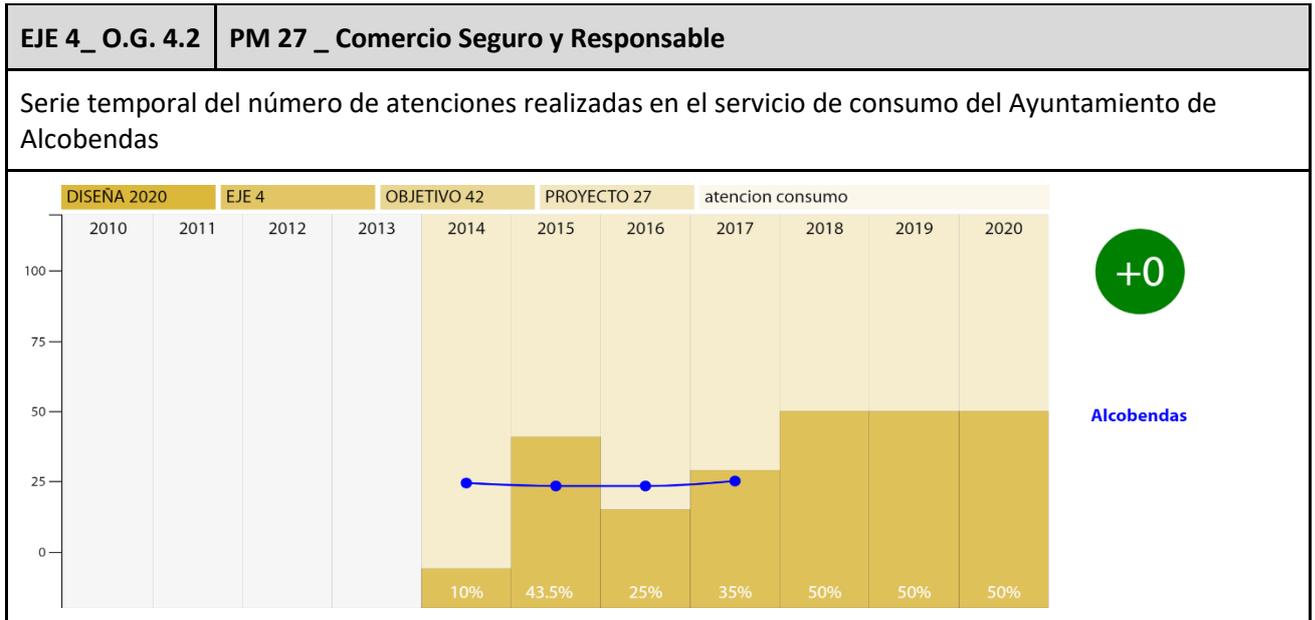


Proyecto Motor 26: Salud y Envejecimiento Activo

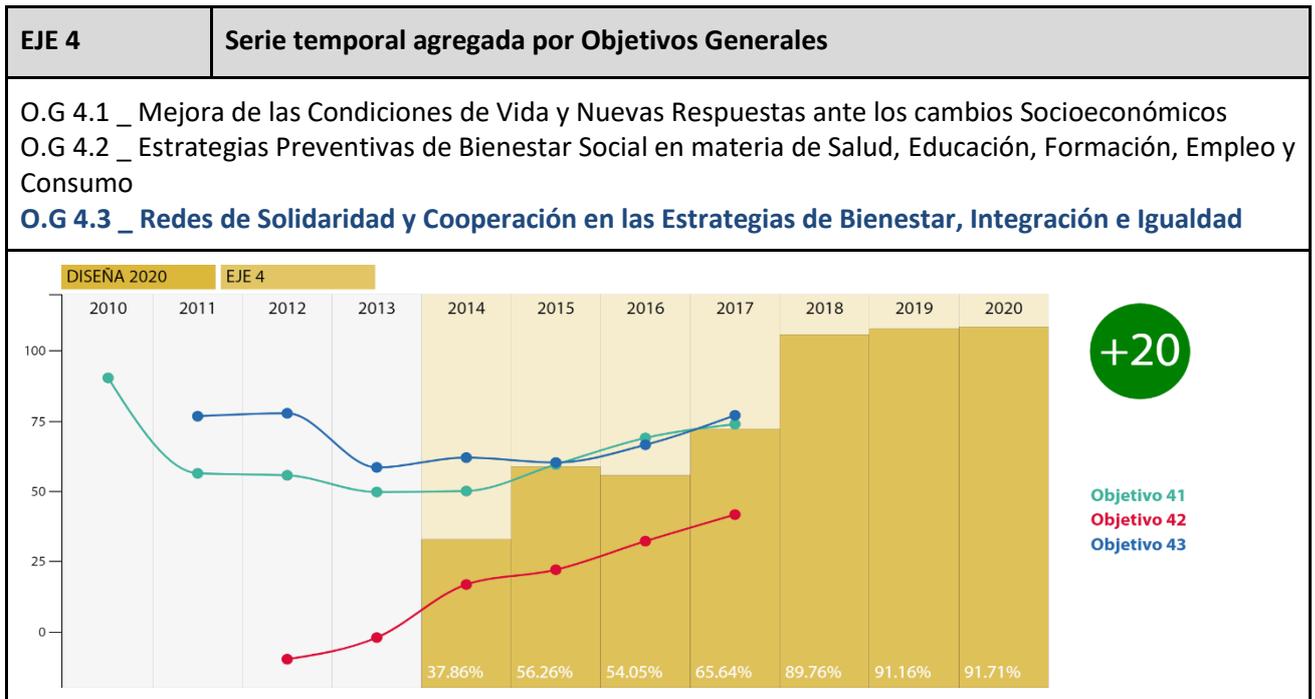




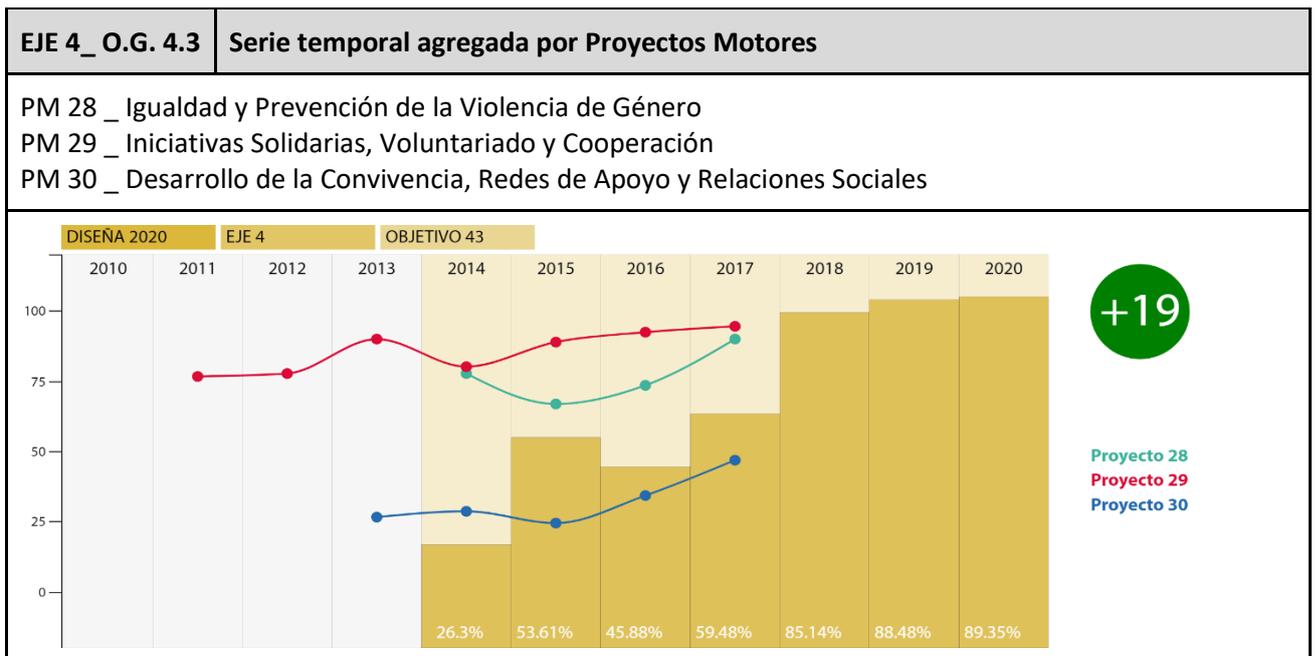
Proyecto Motor 27: Comercio Seguro y Responsable



EJE 4. Responsabilidad Social

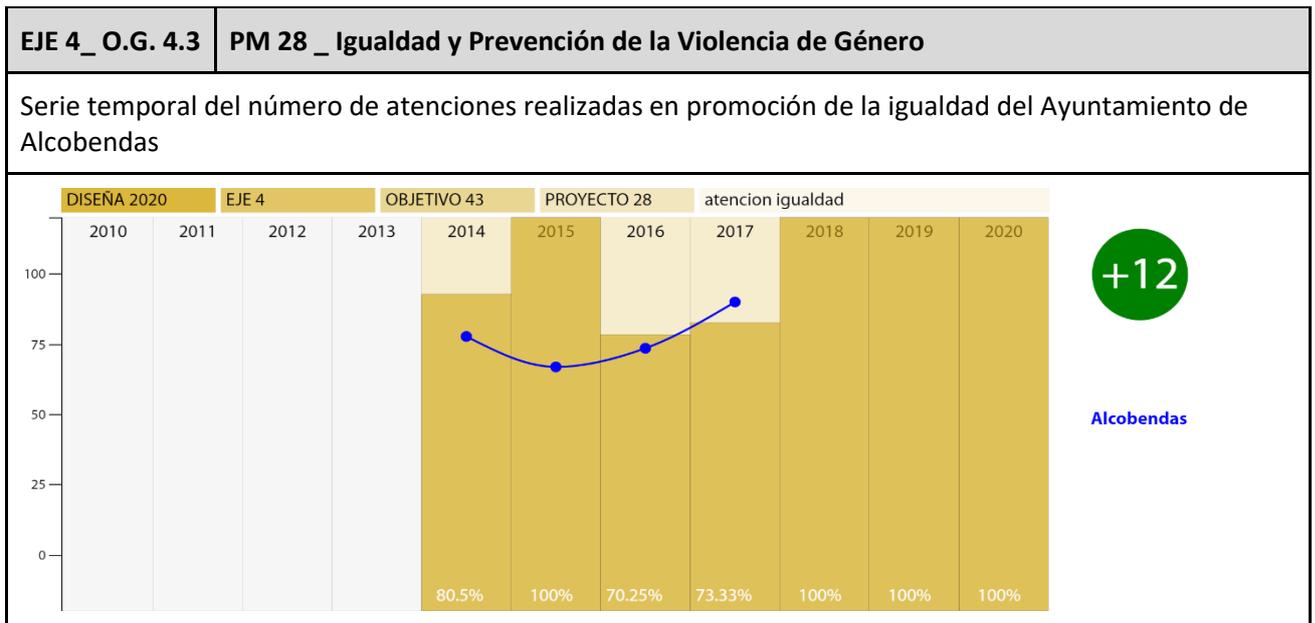


Objetivo General 4.3: Redes de Solidaridad y Cooperación en las Estrategias de Bienestar, Integración e Igualdad





Proyecto Motor 28: Igualdad y Prevención de la Violencia de Género

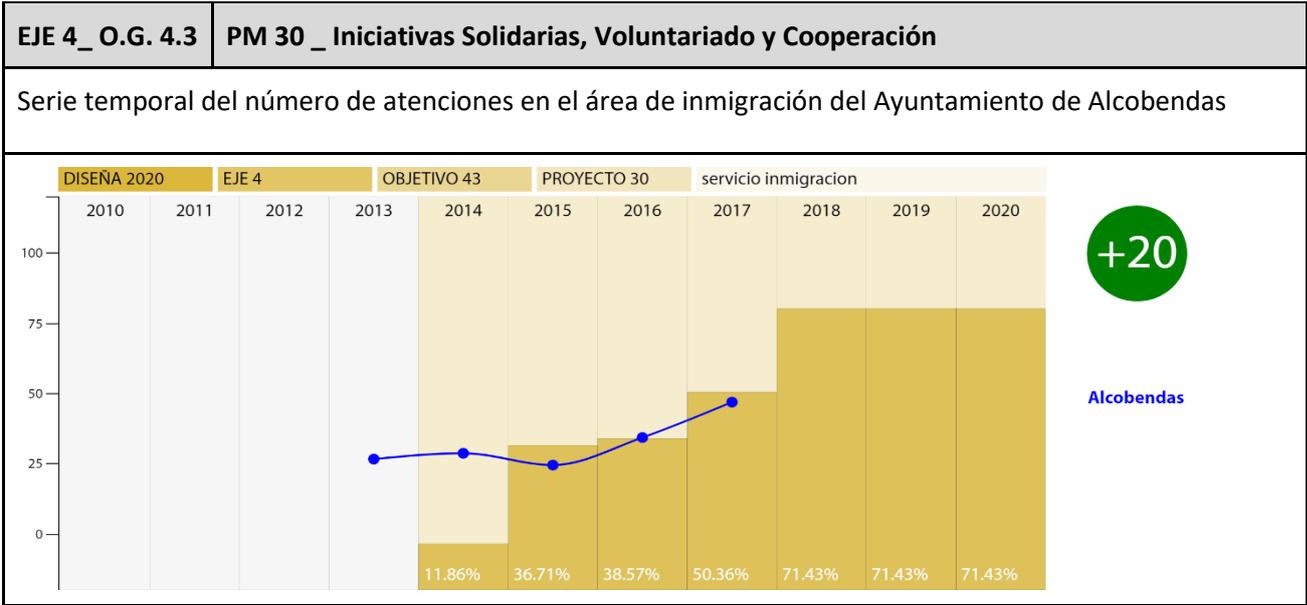


Proyecto Motor 29: Iniciativas Solidarias, Voluntariado y Cooperación



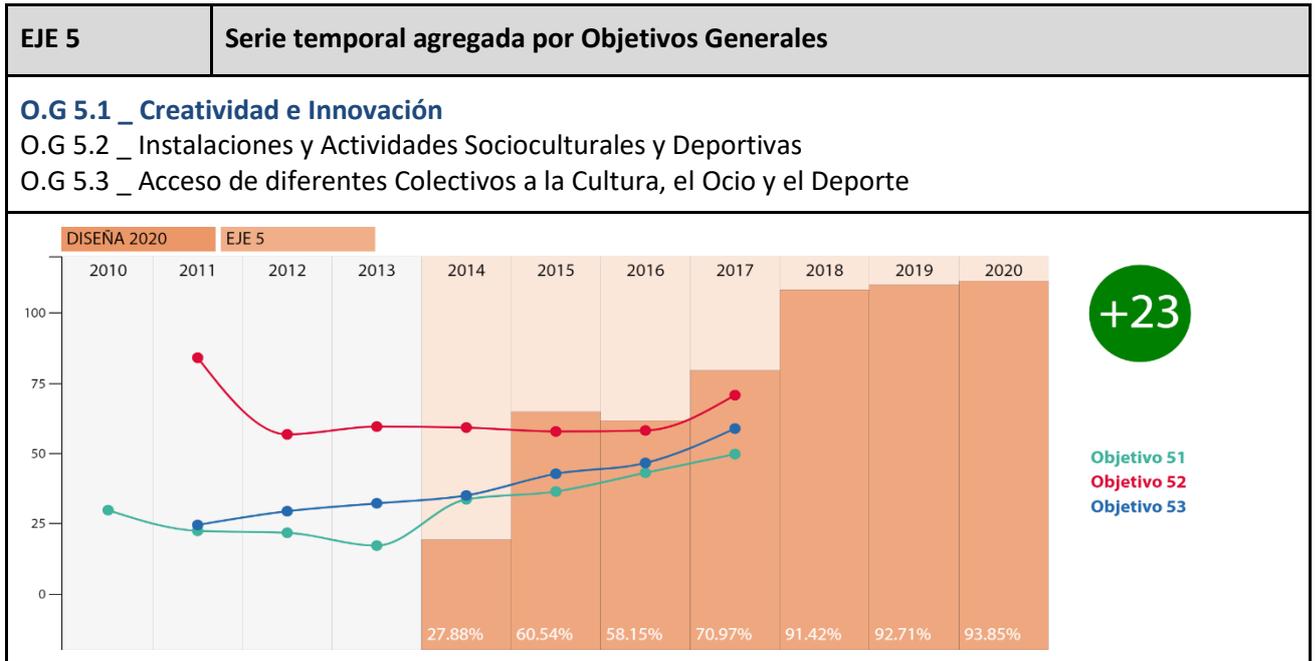


Proyecto Motor 30: Iniciativas Solidarias, Voluntariado y Cooperación

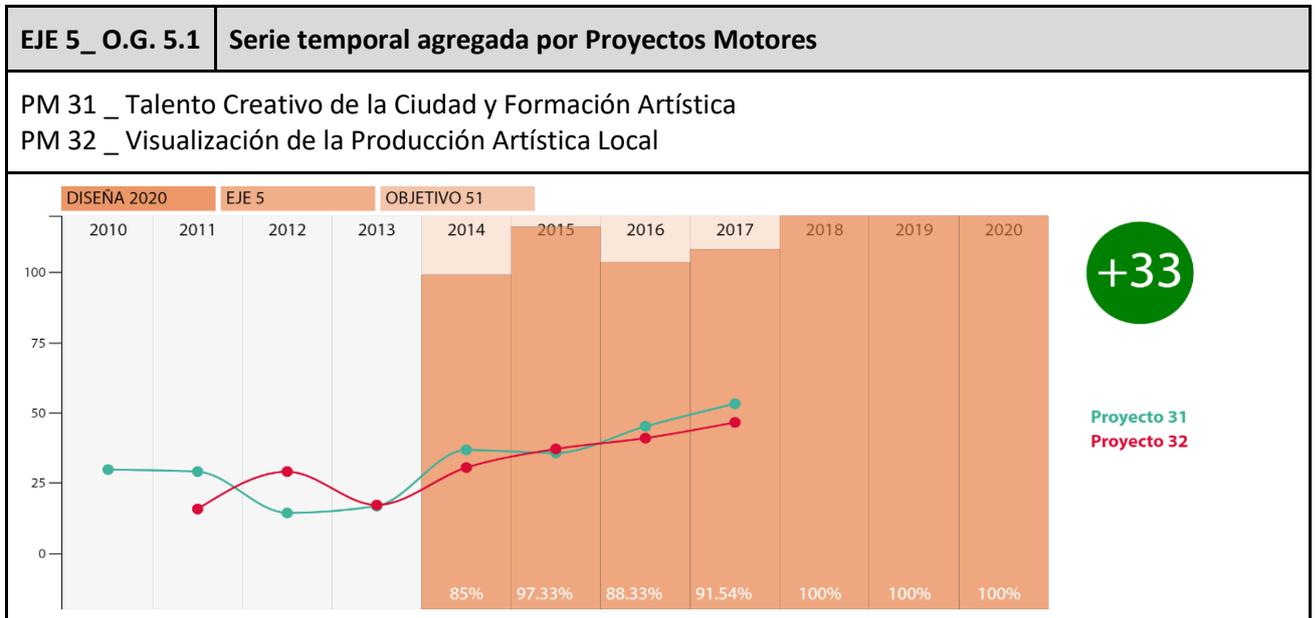




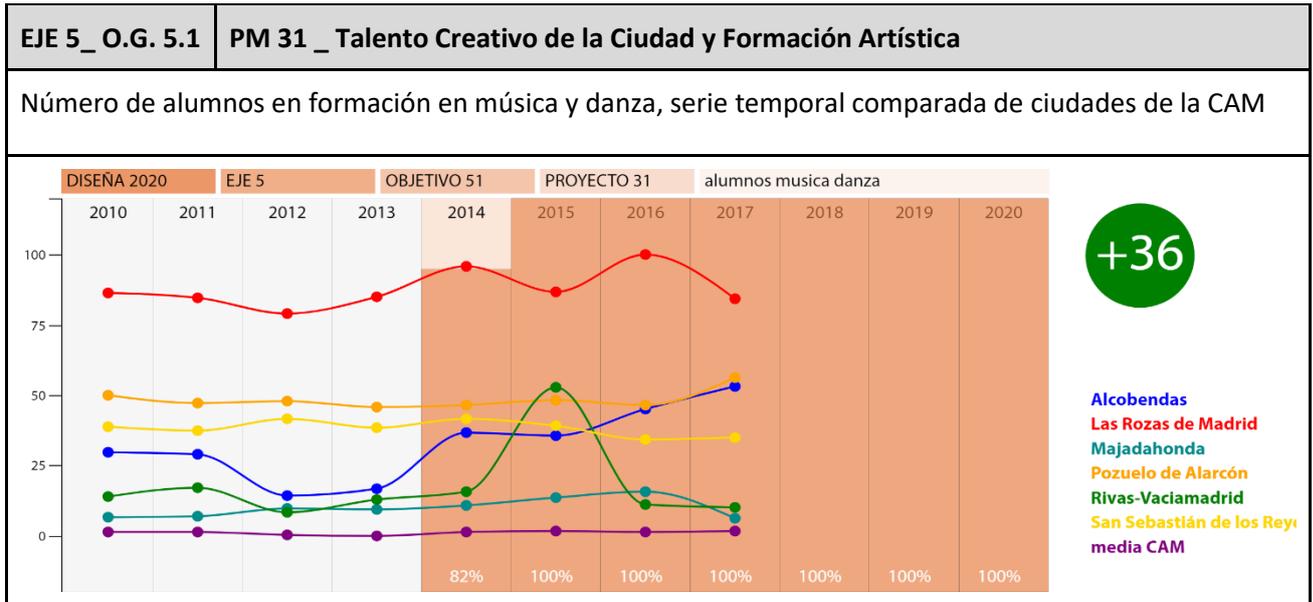
EJE 5. Calidad de Vida: Cultura, Ocio y Deporte



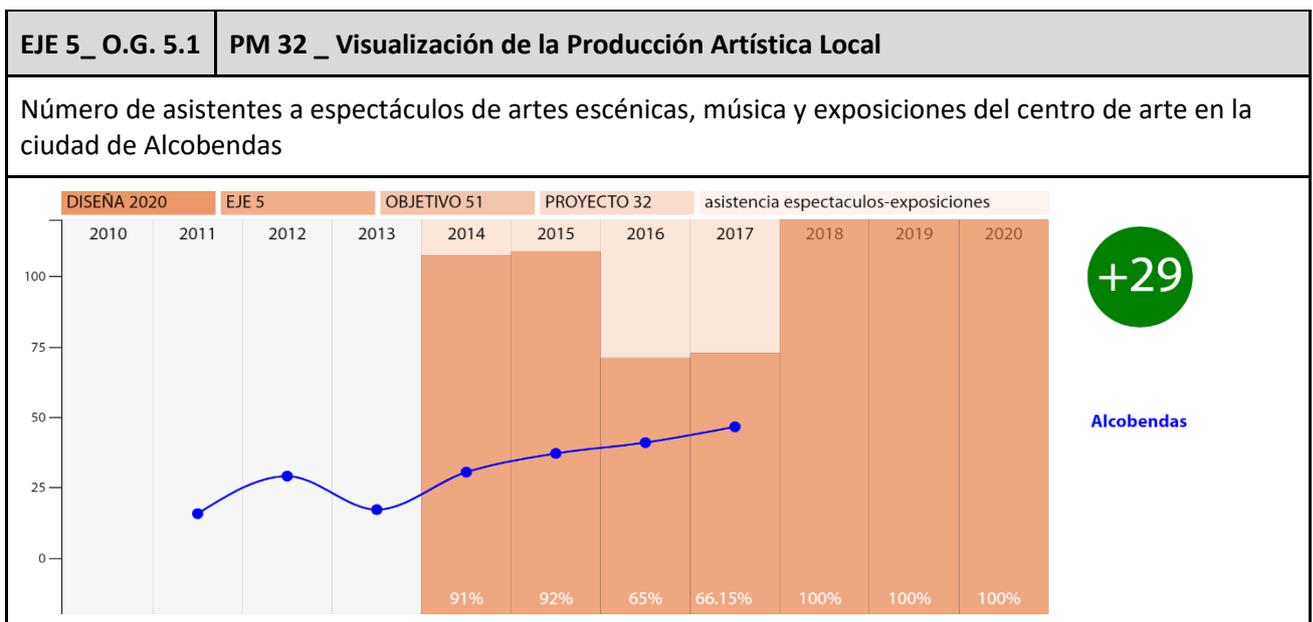
Objetivo General 5.1: Creatividad e Innovación



Proyecto Motor 31: Talento Creativo de la Ciudad y Formación Artística

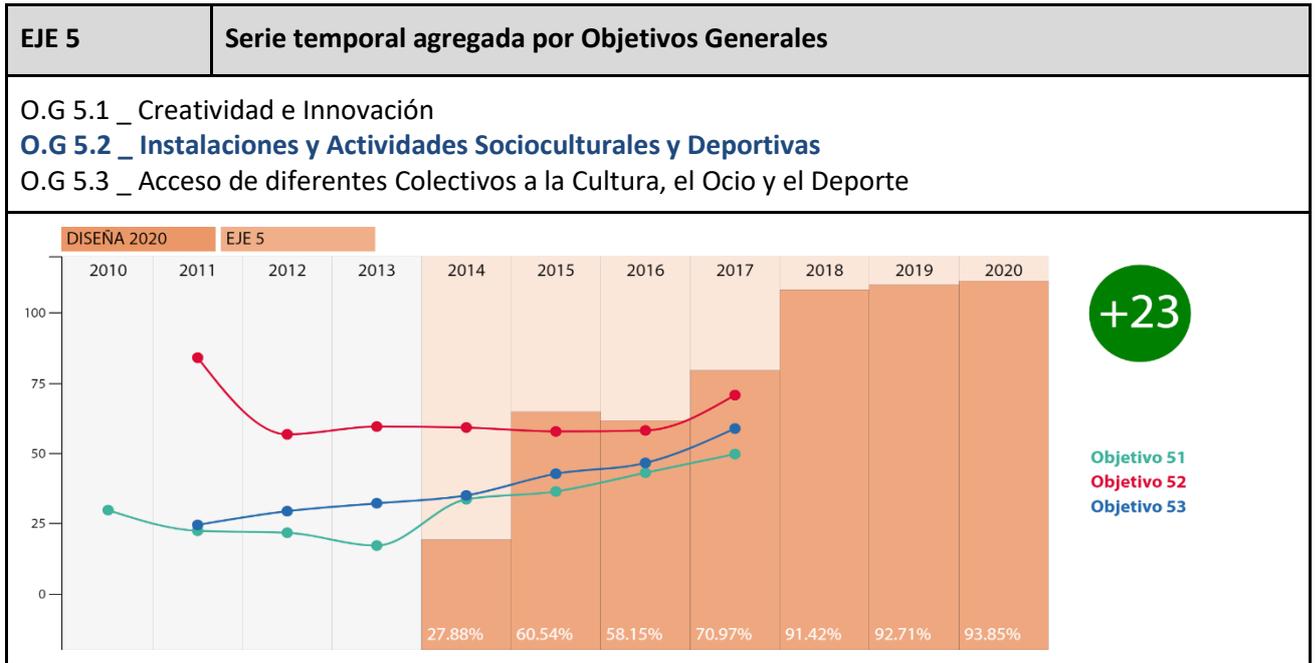


Proyecto Motor 32: Visualización de la Producción Artística Local

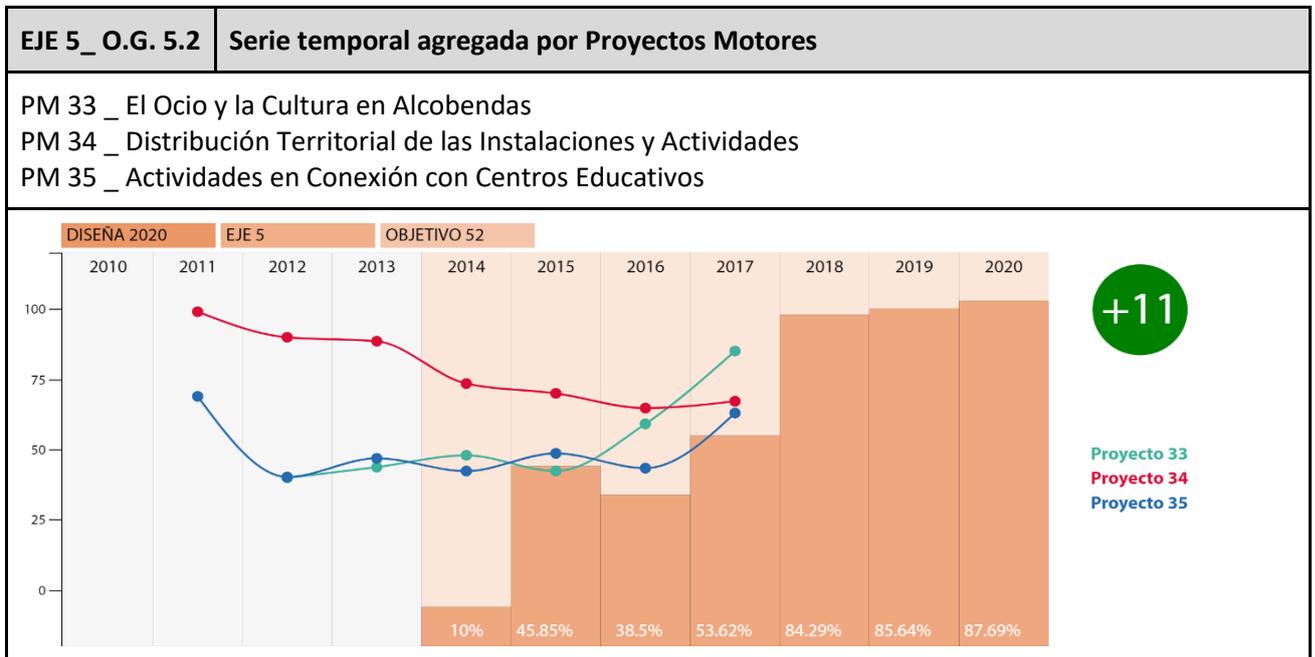




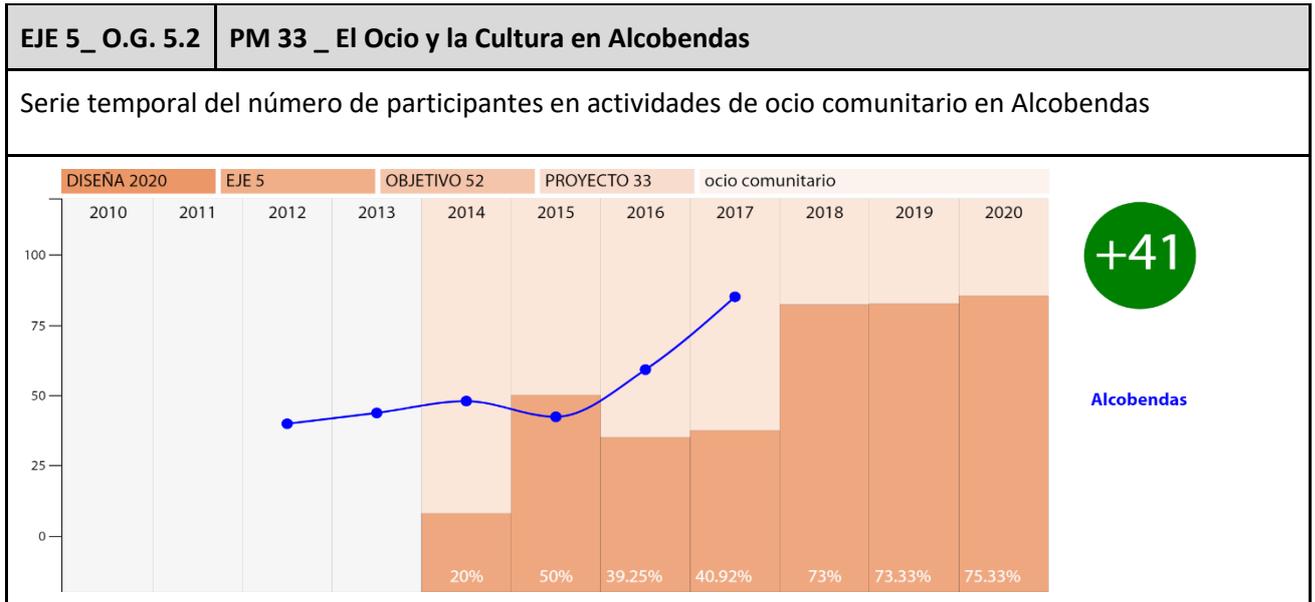
EJE 5. Calidad de Vida: Cultura, Ocio y Deporte



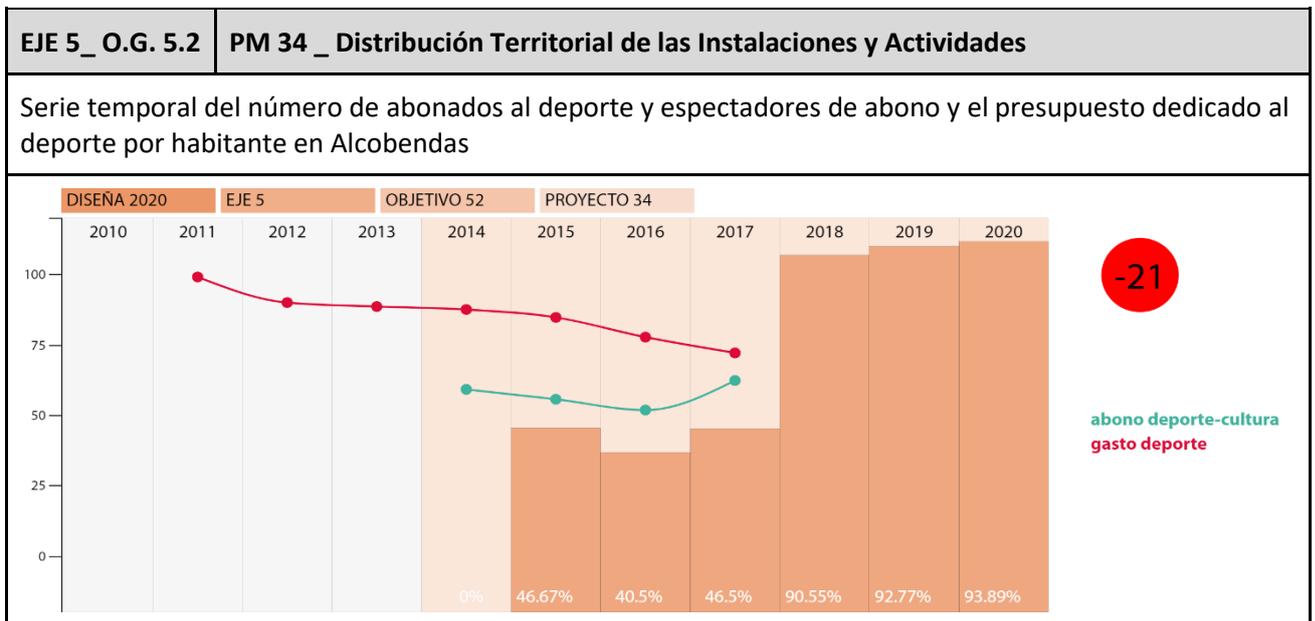
Objetivo General 5.2: Instalaciones y Actividades Socioculturales y Deportivas



Proyecto Motor 33: El Ocio y la Cultura en Alcobendas

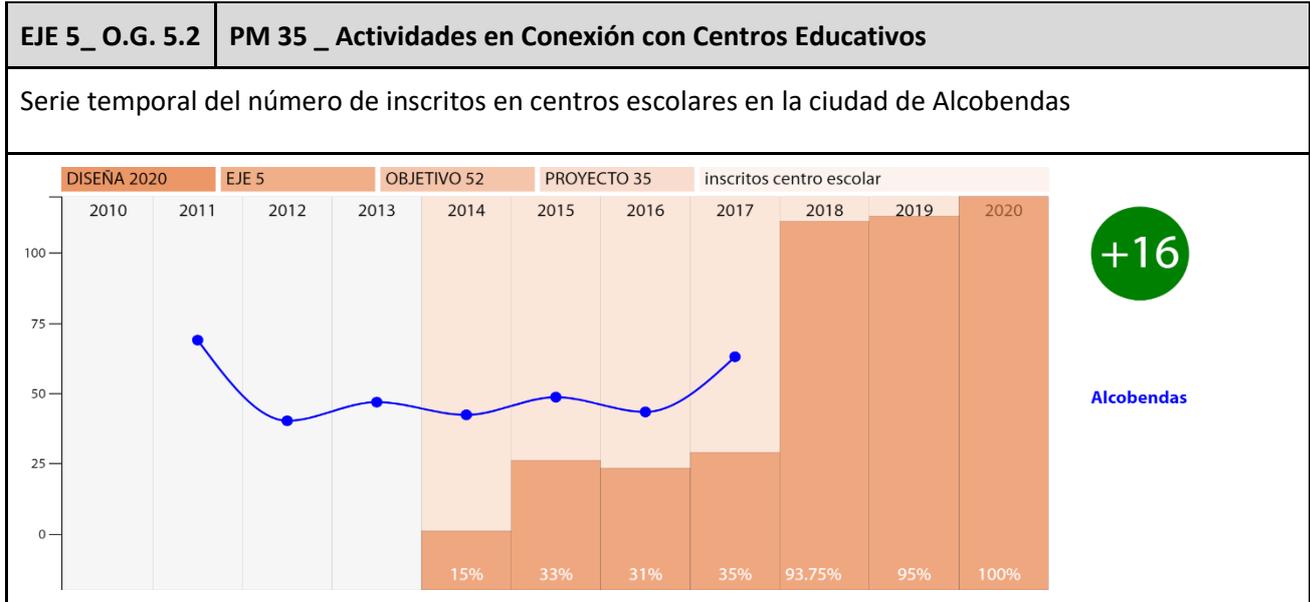


Proyecto Motor 34: Distribución Territorial de las Instalaciones y Actividades



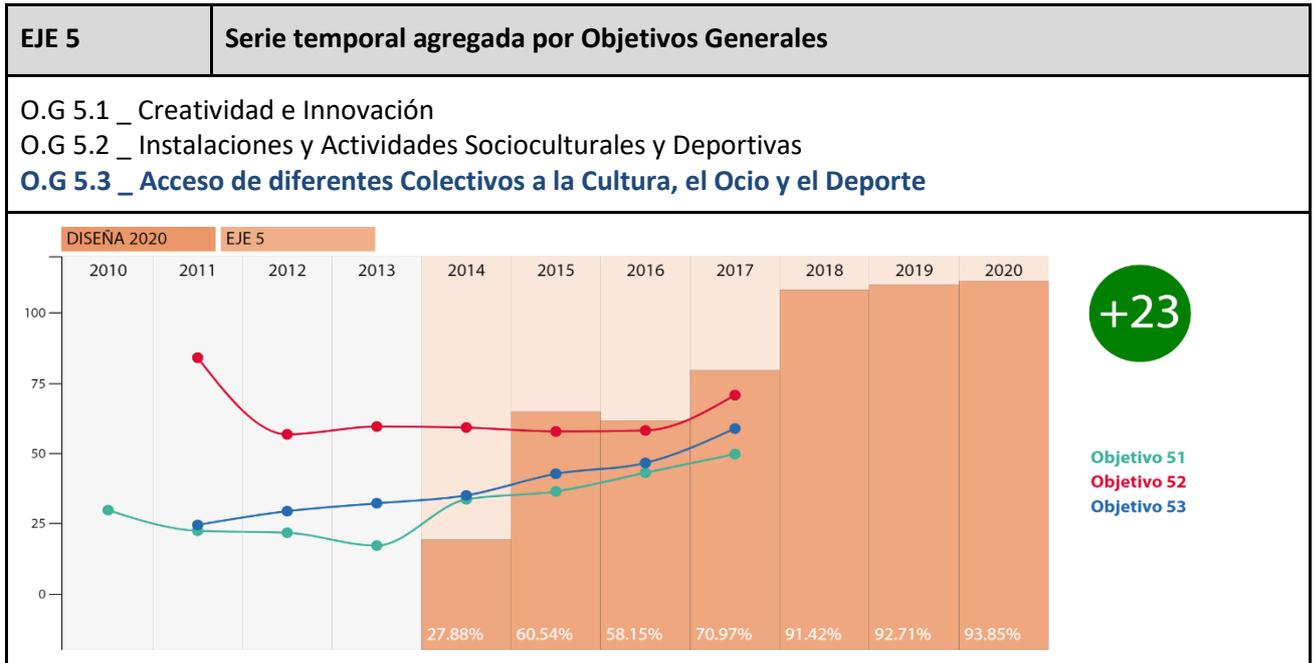


Proyecto Motor 35: Actividades en Conexión con Centros Educativos

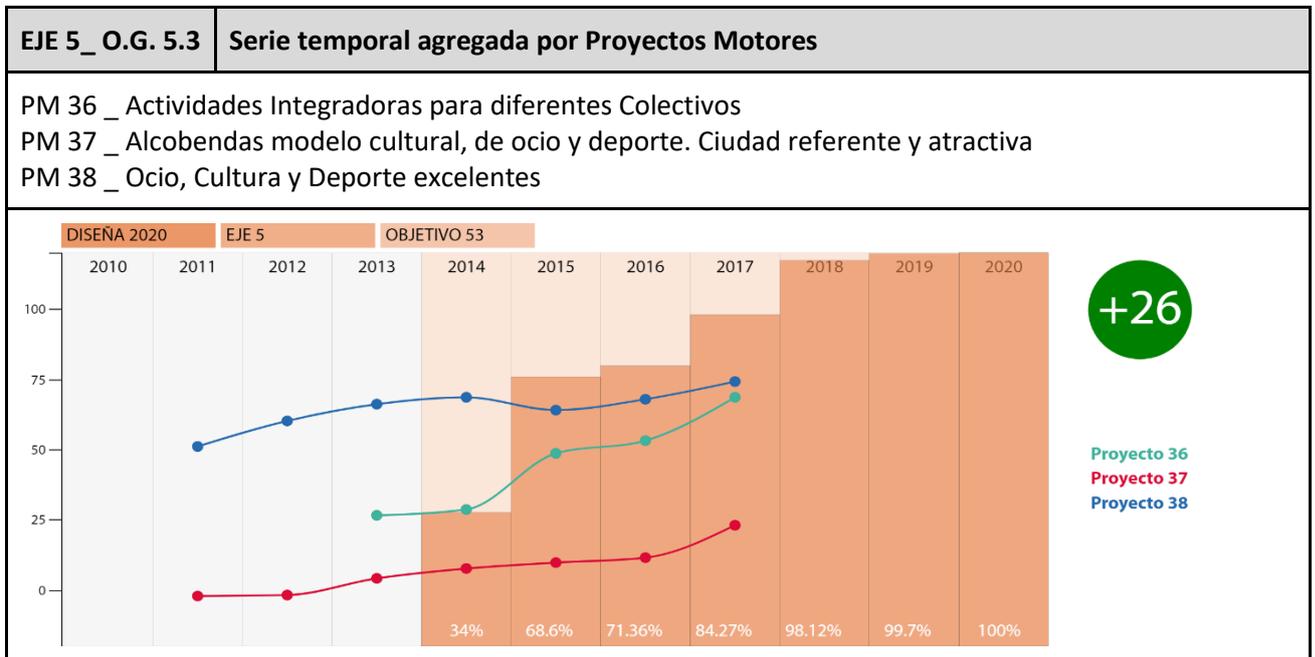




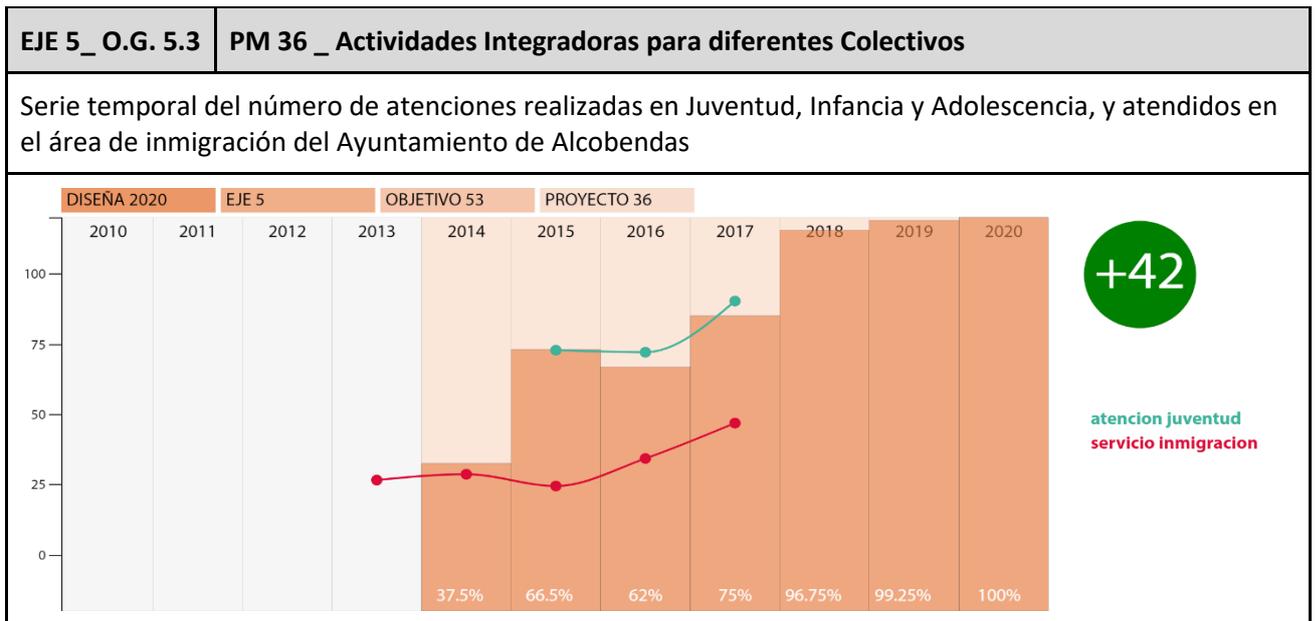
EJE 5. Calidad de Vida: Cultura, Ocio y Deporte



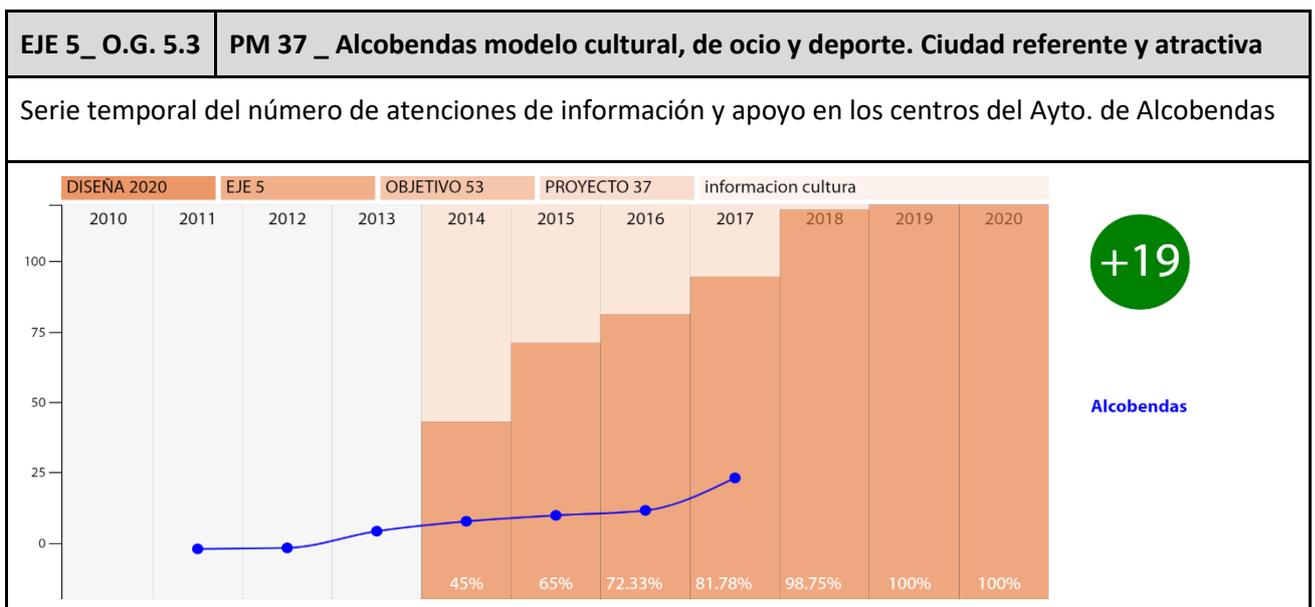
Objetivo General 5.3: Acceso de diferentes Colectivos a la Cultura, el Ocio y el Deporte



Proyecto Motor 36: Actividades Integradoras para diferentes Colectivos

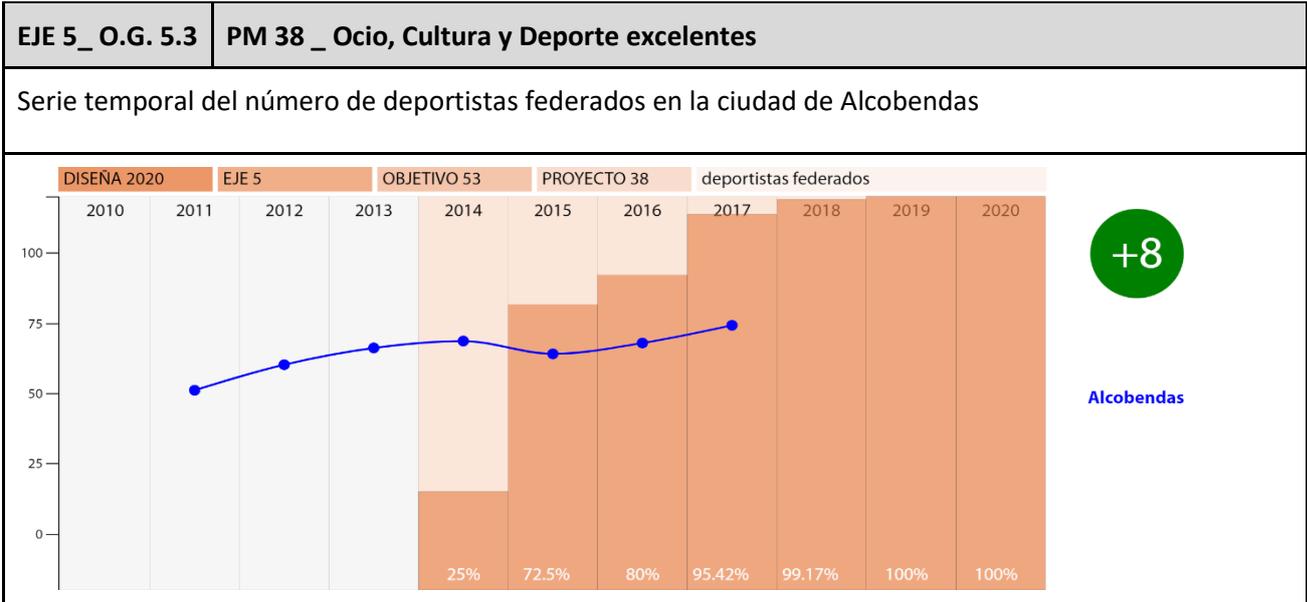


Proyecto Motor 37: Alcobendas modelo cultural, de ocio y deporte. Ciudad referente y atractiva





Proyecto Motor 38: Ocio, Cultura y Deporte excelentes







Anexo 2. Informe de la Mesa de Expertos

ÍNDICE

Metodología y dinámica de trabajo.....	123
Fase Analítica.....	123
Composición Mesa de Expertos.....	124
Planteamiento de cuestiones específicas para cada experto: Preguntas individuales.....	126
Debate abierto moderado: Preguntas abiertas	127
Desarrollo y contenido de la Mesa de Expertos.....	128
Resumen de las principales conclusiones.....	137
Fase de Seguimiento.....	138
Evaluación final de la Mesa de Expertos: comentarios y conclusiones.....	139





Metodología y dinámica de trabajo

Dentro de la metodología de trabajo del Ayuntamiento de Alcobendas para conocer y compartir cuál ha sido el impacto que ha tenido el Plan Diseña en la sociedad, se ha realizado un proceso de *análisis cuantitativo* a través de una mesa de expertos sectoriales multidisciplinar. Se ha estructurado en un grupo de discusión con un guión flexible con cuestiones previas a tratar, con dos fases diferenciadas.

- 1) **Fase analítica:** Su primer objetivo es revisar, analizar y comentar los resultados y conclusiones preliminares de la fase analítica. Las percepciones y comentarios de esta reunión se resumen en el presente anexo 2.
- 2) **Fase de seguimiento:** Una vez terminada esta fase, se ha realizado un seguimiento del trabajo de análisis, solicitando a cada uno de los miembros una valoración individualizada de los resultados definitivos.

Fase Analítica

La **estructura** de la dinámica de trabajo con la Mesa de Expertos en la fase analítica es la siguiente:

- 1) Composición de la Mesa de Expertos: Presentación de los expertos, observadores y resto de participantes.
- 2) Planteamiento de una cuestión específica a cada experto que resumirá su análisis y planteará contenidos.
- 3) Debate abierto moderado, en el que pueden participar los observadores e invitados.
- 4) Resumen de principales conclusiones.

Los **objetivos** que se pretenden obtener de las aportaciones de la Mesa de Expertos son los siguientes:

- **Valoración global del Plan Diseña** desde el punto de vista de la **experiencia** de cada uno, a través de los *comentarios particulares* de cada experto sobre cada uno de los Ejes desarrollados en el plan.
- **Valoración preliminar de los indicadores propuestos** con el objeto de valorar el **grado de desarrollo e impacto** en el Plan Diseña, a través de la *confirmación y/o descartes de indicadores* y asignación de los mismos a cada proyecto motor.
- **Identificación de mejoras y oportunidades para el futuro:** se solicitará a cada experto, a partir de un debate más abierto al conjunto del plan, que identifique las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora posibles que ha identificado. En este punto se pretende generar un intercambio de opiniones con el resto de los expertos para llegar a un *consenso común sobre temas concretos de oportunidad y mejora*.
- **Identificación de una propuesta de cuestiones para las Mesas Técnicas:** se pretende extender las conclusiones más relevantes de la Mesa de Expertos y alimentar el análisis cualitativo posterior, a través de otras Mesas participativas, como la Mesa de Técnicos y Directivos Municipales y las Mesas de Participación Ciudadana y otros grupos de interés.

A partir de las conclusiones de la *fase analítica* de la Mesa de Expertos, se obtienen unos resultados preliminares que se envían posteriormente a cada uno de los expertos con el objetivo final de valorar y validar el Plan en base dichos resultados y a los indicadores seleccionados.



Composición Mesa de Expertos

Miguel Udaondo Durán. Especialista en Calidad y Responsabilidad Corporativa.

Ingeniero Industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingeniería del ICAI, Diplomado en Auditoría Sociolaboral, Diplomado en Peritaje Judicial y Mercantil, Master en Coaching Ejecutivo. Tiene más de 42 años de experiencia directiva, actualmente como Presidente de la Asociación Española para la Calidad y en años anteriores como Director de Calidad Corporativa y Director de Relaciones con la Administración en Vodafone-Airtel, ocupando cargos ejecutivos en las Direcciones de Relaciones Institucionales, Gestión de Calidad Corporativa y Medioambiente y de Relaciones con la Administración, Director de Calidad Corporativa en Bankinter, Director de Calidad Corporativa en Enresa y Director Dpto. Gestión de Calidad en Tecnatom. Desde hace más de veinte años es docente en cursos Master, Doctorado y Post-grado, sobre Gestión de la Calidad y Habilidades Directivas. Fue profesor en el Instituto de Empresa (IE), en la Escuela de Organización Industrial.

Alberto Arenal Cabello. Especialista en Innovación y Transformación Digital.

Ingeniero Superior de Telecomunicaciones, diplomado en Ciencias Empresariales por la UNED. Durante más de siete años ha estudiado el marco regulatorio general y específico que afecta a la Economía Digital y sus modelos de negocio en la era de la digitalización desde REDTEL y AMETIC. Actualmente combina su labor de consultor para Rule Eleven con el desarrollo de su tesis doctoral en la UPM en el ámbito del emprendimiento, siendo promotor de la iniciativa '¿Hablas emprendimiento?', cuyo curso de Proyectos Emprendedores de la UNED su principal exponente.

Amaya Urrutia Aramendi. Especialista en Liderazgo de Mujeres.

MBA por INSEAD y licenciada en Empresariales Internacionales (E-4) por la Universidad Pontificia Comillas. Coach Co-activo™ CPCC certificada por CTI (The Coaches Training Institute) y formada en Coaching de Equipos por el IDDI (Instituto de Desarrollo Directivo Integral) de la Universidad Francisco de Vitoria. Cuenta con 20 años de experiencia profesional. Sus primeros 7 años de carrera cursaron como consultora en Londres donde participó en proyectos internacionales de estrategia y transformación de negocio en clientes como Ford Europa y P&O Ferries. Posteriormente, ocupó puestos senior de Marketing y Gestión de Negocio en Orange España, donde lideró las ofertas comerciales del segmento móvil residencial y gestionó el negocio de Prepago, de 180M€ de facturación. Actualmente, es Socia Directora de Bise Coaching & Consulting, cuyo propósito es apoyar la transformación de organizaciones, equipos y líderes para superar sus retos y alcanzar sus metas, a través del coaching, de la facilitación estratégica y de programas de impulso al talento femenino. Entre los clientes de Bise y sus asociados destacan Surrey County Council, la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid y el Servicio de Salud de Castilla la Mancha (SESCAM) en el sector público y BBVA, Endesa, OVB Allfinanz y Grupo 5, en el sector privado.

José Gismero. Especialista en Eficiencia Energética.

Ingeniero de Edificación por la UPM. MBA y Master in City Sciences. Ha sido coordinador en el Grupo de Trabajo CTN 178 de AENOR para la normalización de Smart Cities y Miembro del Consejo de la Comisión de Administración Electrónica, IT, I+D y Eficiencia de la FEMP. Profesor asociado de la UPM, imparte conferencias sobre Eficiencia Energética y Sistemas de Gestión de Activos. Es fundador y Director de Desarrollo de Negocio en GS Genera, donde ejecuta proyectos de Iluminación Inteligente, Eficiencia Energética y ESCO. Profesor Asociado en la Universidad Politécnica de Madrid y exconcejal de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Soto del Real.

**Victoria Fernández. Especialista en Urbanismo y Gobernanza.**

Arquitecta, urbanista e investigadora especializada en Sostenibilidad y Ciudades Inteligentes. Tiene un Máster en Arquitectura Sostenible y Ambiental, y una Maestría en Planificación Urbana. Actualmente está desarrollando su tesis doctoral, trabajando en la evaluación de ciudades inteligentes en Europa en el Departamento de Urbanismo de la UPM. Se ha centrado en temas como Sostenibilidad Urbana, Microclima Urbano y Espacios Públicos y Regeneración Urbana en las Ciudades. Ha colaborado como profesora de "Ciudad y Urbanismo" en la ETSAM y en talleres nacionales e internacionales.

Guillermo Velázquez. Especialista en Movilidad y Desarrollo Urbano Sostenible.

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos y Master in City Sciences por la UPM. Está especializado en sistemas de movilidad urbana inteligente y ha colaborado en grandes proyectos de investigación e innovación para soluciones de ciudad inteligente y movilidad inteligente como ASCIMER (Assessing Smart City Initiatives in the Mediterranean Region) financiado por el Banco Europeo de Inversiones, OPTICITIES y Transforming Transport, ambos financiados por el programa europeo H2020.

Además, ha trabajado en obtención de datos mediante encuestas personales y online y en la organización y dinamización de grupos de trabajo tanto en los proyectos anteriores como en +CITIES y otros proyectos del centro de investigación del transporte (TRANSyT). Ha participado como consultor en el proyecto Planificación Estratégica de la Nueva Área de Xiong'an.

Otros participantes

Manuela Piqueras Cea. Directora General de Planificación, Calidad y Organización del Ayuntamiento de Alcobendas.

Adolfo Royo. Subdirector General de Planificación, Organización, Excelencia, y Servicios Generales del Ayuntamiento de Alcobendas.

Lino Ramos Ferreiro. Jefe de Planificación y Evaluación del Ayuntamiento de Alcobendas.

Belén Fernández. Técnico de Planificación del Ayuntamiento de Alcobendas.

Tirso Camacho. Jefe de Área de Planificación Estratégica y Procesos en la empresa pública ISDEFE.

Adolfo Ortega Lorente. Inspector General de Servicios de la Dirección General de Gobernanza Pública.

Matías García Barredo. Jefe de Área de Evaluación de los Servicios Públicos de la Comunidad de Madrid

Cristina Pujol Buhigas. (Moderadora de la Mesa) Especialista en Comunicación. Licenciada en Periodismo.

Javier García López. Arquitecto, Project Manager y Master City Sciences. Consultor Smart&City Solutions.

Alberto Quintanilla. Ingeniero de Telecomunicaciones y Master City Sciences. Consultor de Smart&City Solutions.

Raffaele Sisto. Arquitecto Urbanista y Master City Sciences. Consultor de Smart&City Solutions.



Planteamiento de cuestiones específicas para cada experto: Preguntas individuales

Eje 1 - Promoción de la ciudad, desarrollo económico, innovación, educación y empleo

Alcobendas se ha convertido en uno de los epicentros de la innovación empresarial y el emprendimiento de España. Con 113.000 habitantes, cuenta con 15.000 empresas censadas: en torno a 500 son multinacionales (más que ciudades como Barcelona); es el segundo de nuestro país en facturación de multinacionales. Actualmente, en 2019 el modelo de Innovación y Emprendimiento ha evolucionado mucho desde el inicio del plan Diseña Alcobendas (Plataformas Colaborativas, E-Commerce, Intraemprendimiento en Empresas...).

¿Hay alguna diferencia entre la forma de evaluar la Innovación y el Emprendimiento en una ciudad (con las características de su tejido empresarial que acabamos de describir) respecto a otras?

Por el impacto de las nuevas formas de *e-commerce*, una caída del número físico de comercios puede no tener relación con empeoramiento del sector: Por un lado, puede haber un empeoramiento aparente de los comercios, pero un alcance a mayor público a través de las redes por particulares o startups ¿Cómo se puede seguir el rastro de esto sobre la economía local?

Eje 2 - Desarrollo sostenible: crecimiento inteligente

Alcobendas ha recibido 3,4 millones de fondos europeos FEDER para desarrollar el proyecto sostenible Ecobulevar Salvador Allende. El impacto de estos proyectos no suele dar resultados inmediatos:

¿Cuáles son los factores fundamentales para definir un proyecto de desarrollo urbano como sostenible?

Considerando la posición geográfica de Alcobendas (aeropuerto, Madrid), ¿Cómo habría que ponderar correctamente sectores como calidad del aire, movilidad, gestión de residuos, acceso a la vivienda etc., sin perjudicar a Alcobendas?

Eje 3 - Buen gobierno, abierto y gestión responsable

Recientemente el Ayuntamiento de Alcobendas ha renovado el Sello EFQM 500+ El sello EFQM de Excelencia es el modelo de 'Evaluación de la Excelencia' más utilizado en la actualidad por las Organizaciones Europeas:

¿Cómo se puede medir el grado de participación de los ciudadanos en la concienciación y apuesta por la calidad y la excelencia?

¿Qué aspectos claves hay que considerar a la hora de apostar por la calidad? ¿Notas estos aspectos reflejados en el plan? ¿Están bien medidos con los indicadores actuales?

Eje 4 - Responsabilidad social

¿Cómo definirías un proyecto *smart city* asociado a la ciudad de Alcobendas? ¿Qué indicadores podrían ser útiles para prever y hacer un mejor seguimiento de esta situación?

La igualdad de género y el liderazgo femenino está presente de forma transversal en el Plan Diseña Alcobendas 2020, pero no tiene una asociación exclusiva a un proyecto motor concreto.

¿Qué tendencias en indicadores y referencias existen en la actualidad respecto al liderazgo femenino y que pueden servir de orientación para el Ayuntamiento de Alcobendas?

Eje 5 - Calidad de vida: cultura, ocio y deporte



Según la última Encuesta de Calidad de Vida en la Ciudad, los alcobendenses están orgullosos de serlo y valoran con un 8,1 la satisfacción que les produce vivir en esta ciudad y con un 7,7 la calidad de vida que disfrutan en ella. Además, el 98,6% de los ciudadanos se sienten satisfechos de vivir en Alcobendas. Los aspectos del eje 5 parecen estar muy conseguidos desde el punto de vista de los ciudadanos, por este motivo las actuaciones necesarias propuestas se refieren a conceptos delimitados exclusivamente a alguna área concreta.

¿Qué aspectos del Eje 5 se deben tener en cuenta para futuros planes? ¿Cómo se podría medir de forma más eficiente y genérica el resultado de estos proyectos motores?

Debate abierto moderado: Preguntas abiertas

Las preguntas para generar debate entre los Expertos y participantes de la Mesa son las siguientes:

- Tal y como decíamos cuando hablábamos del desarrollo económico y la innovación el perfil económico y empresarial de la ciudad ha cambiado desde que se puso en marcha Diseña Alcobendas. La aparición del *e-commerce* por ejemplo, puede haber afectado a los comercios tradicionales. ¿Cómo se puede seguir el rastro de esto sobre la economía local? ¿Cómo podemos saber en qué sentido ha afectado esto a Alcobendas?
- Alcobendas tiene un tejido empresarial muy potente, ¿consideráis que esto ha influido en el impulso de algunos indicadores no necesariamente económicos, como por ejemplo la movilidad, la igualdad de género o el desarrollo urbano sostenible?
- Alcobendas ha recibido 3,4 millones de fondos europeos FEDER para desarrollar el proyecto sostenible Ecobulevar Salvador Allende. El impacto de estos proyectos no suele dar resultados inmediatos: ¿Cuáles son los factores fundamentales para definir un proyecto de desarrollo urbano como sostenible?
- ¿Qué aspectos claves hay que considerar a la hora de apostar por la calidad como ciudad? ¿En vuestra opinión, está reflejado esto en el plan?
- ¿Es la satisfacción de los ciudadanos un valor en sí mismo o consideráis que puede llevar a equívoco sobre el desarrollo eficaz de una ciudad?
- Teniendo en mente los ejes iniciales de Diseña Alcobendas, ¿qué puntos consideráis que se pueden mejorar y qué indicadores creéis que han quedado reforzados?
- Antes hablábamos de los ODS, a modo de conclusión y apuesta de futuro ¿serían estos 17 puntos una buena guía para futuros planes directores en Alcobendas? ¿Qué ejes o indicadores consideráis fundamentales en futuros planes?



Desarrollo y contenido de la Mesa de Expertos

Manuela Piqueras da la bienvenida y agradece su presencia a los asistentes y presenta brevemente qué ha significado el Plan Diseña Alcobendas 2020 para la ciudad. Acto seguido, la moderadora presenta brevemente todos los perfiles curriculares de los asistentes, tanto expertos, como observadores y consultores.

A continuación, comienza la ronda de **preguntas individuales** a cada uno de los expertos.

Miguel Udaondo: ¿Cómo se puede medir el grado de participación de los ciudadanos en la concienciación y apuesta por la calidad y la excelencia?

El Ayuntamiento de Alcobendas es la estrella de los Ayuntamientos españoles en lo relativo a diálogo con el ciudadano y la excelencia de sus servicios, reconocido por premios nacionales e internacionales.

La participación ciudadana se mide viendo cuantos ciudadanos dan una opinión y valorar hasta qué punto la opinión de éstos es representativa e inteligente. Asimismo, hay que valorar hasta qué punto es aplicable y puede tener repercusión en el conjunto de la ciudadanía. Por último, hay que valorar cuales de esas acciones se han llevado a la práctica. La clave es ¿a qué ciudadanos les preguntamos y qué les preguntamos a los ciudadanos para que vengan y nos den su opinión?

No hay respuestas concretas, pero medir es lo más importante y, a su vez, lo más difícil.

Debe tratarse como si fuese una empresa o cualquier otra entidad de gestión a la hora de elaborar una estrategia. Con el foco en el pasado, hay que ver qué es lo que se ha hecho hasta el presente, valorar qué es lo que se ha hecho bien y valorar cómo se ha desarrollado. Pero en un contexto de cambio y transformación como el actual, hay que poner el foco en el futuro. La clave es ¿en qué tenemos que fijarnos y cómo vamos a medirlo?

Hay que situarse siempre en el futuro y no en el pasado. Una organización como un ayuntamiento debe anticiparse al futuro y ser capaz de predecir lo esperable para establecer las preguntas adecuadas a sus ciudadanos. En este contexto, hay varios temas con proyección a futuro en la actualidad:

- la economía circular y el modelo sostenible, existe la norma de 2017 la BS 8001 y la norma ISO 20400 que es la primera norma internacional sobre compra sostenible.
- en excelencia, innovación y administración electrónica, existe el Congreso de Industria Conectada 4.0 donde se debate el futuro de la digitalización de la industria.
- la calidad del dato es un concepto nuevo en plena exploración, existen perfiles de delegados de protección de datos DPO, que trabajan en la seguridad y manejo de los datos, porque cada vez más hay ataques para conseguir estos datos de la administración pública. En protección de datos existe la norma ISO-UNE 27001:2017 que habla de sistemas de gestión en seguridad de la información.

Medir es lo más importante y, a su vez, lo más difícil.

Un Ayuntamiento debe ser capaz de predecir para establecer las preguntas adecuadas a sus ciudadanos. Hay que anticiparse al futuro: economía circular, modelo sostenible, transformación digital y gestión de los datos.



Guillermo Velázquez: *Según la encuesta anual de Calidad de Vida, los alcobendenses están orgullosos de serlo y valoran con un 8,1 la satisfacción que les produce vivir en esta ciudad y con un 7,7 la calidad de vida que disfrutan en ella. Además, el 98,6% de los ciudadanos se sienten satisfechos de vivir en Alcobendas. Teniendo en cuenta este nivel como punto de partida, ¿Qué aspectos del Eje 5 se deben tener en cuenta para futuros planes?*

De cara a un eje en el que se valora la calidad de vida, el mejor indicador que se puede tener son las respuestas declaradas de los ciudadanos, teniendo cuidado con la calidad de las opiniones, es decir, que hay determinadas políticas que requiere preguntar a colectivos ciudadanos específicos relacionados con la política a la que se orienta.

Para realizar estos estudios es necesario valorar previamente qué opiniones debemos escuchar a la hora de diseñar estos estudios para evitar que la mejora pueda verse distorsionada por las respuestas de gente que no son el público objetivo de la estrategia que se pretende implementar. De cara a medir la calidad de vida hay que medir la oferta de servicios y el grado de uso de cada uno de ellos, de cara a valorar la eficiencia de los recursos empleados.

Falta incorporar en las encuestas ciudadanas preguntas específicas orientada a la promoción y actividad cultural-artística, para conseguir evaluaciones de este colectivo.

La simple oferta de servicios es el mejor de los indicadores para evaluar la calidad de vida siempre que se complemente con el nivel de uso real de estos servicios para valorar su eficiencia real.

Se deben complementar estos estudios con preguntas específicas para el colectivo objetivo del Eje 5.1.

Alberto Arenal: *Alcobendas se ha convertido en uno de los epicentros de la innovación empresarial y el emprendimiento de España. Con 113.000 habitantes, cuenta con 15.000 empresas censadas: en torno a 500 son multinacionales (más que ciudades como Barcelona).*

¿Hay alguna forma de evaluar la Innovación y el Emprendimiento en una ciudad (con las características de su tejido empresarial que acabamos de describir)?

Los datos de Alcobendas demuestran que su ecosistema empresarial es de alto potencial y alto crecimiento. Gracias a su entorno metropolitano próximo a una gran ciudad, su posicionamiento en cuanto comunicaciones y su amplio tejido empresarial.

No hay una forma directa y comparable entre ciudades para medir la actividad empresarial. Sobre todo cuando se entra en el detalle cualitativo de la medición. Además, la innovación y el emprendimiento son dos áreas ligadas, pero se gestionan de manera distinta.

Para medir el fomento del emprendimiento se pueden utilizar los outputs (resultados): número de empresas, número de empleos, el número de *start-ups* (aunque no hay una definición única comúnmente aceptada que no permitiría homogeneizar sus resultados entre ciudades).

Con relación a los indicadores elegidos, la tasa de desempleo es mejor compararla con ciudades con rentas per cápita similares en lugar de compararla con la media porque su resultado puede estar distorsionado por otros contextos. En general todas las áreas relevantes para fomentar la actividad empresarial y emprendedora de una ciudad están cubiertas por los ejes y objetivos definidos en el plan.



Alcobendas es un ecosistema emprendedor de alto potencial y rendimiento.

El Plan Diseña 2020 cubre todas las áreas relacionadas con la actividad emprendedora.

Se deben utilizar indicadores de resultado que sean comparables entre ciudades del mismo contexto económico.

Victoria Fernández: ¿Cómo definirías un proyecto smart city asociado a la ciudad de Alcobendas? ¿Qué indicadores podrían ser útiles para prever y hacer un mejor seguimiento de esta situación?

Según la definición del BEI (Banco Europeo de Inversiones) que utilizan para valorar sus estrategias de financiación son 3 las características fundamentales:

- La innovación técnica y en la gestión de la problemática urbana
- La inclusión social
- La integración dentro de planes estratégicos en el que se articulan diferentes proyectos capaces de extraer los máximos beneficios al potencial de la ciudad.

De cara a futuras financiaciones según el BEI se deben cubrir los siguientes aspectos:

- **La innovación técnica y en la gestión.**
 - **La inclusión social.**
 - **La integración de todas las estrategias.**
-

Amaya Urrutia: ¿Qué tendencias en indicadores y referencias existen en la actualidad respecto al liderazgo femenino y que pueden servir de orientación para el Ayuntamiento de Alcobendas?

Existe un informe publicado por la Cátedra de la mujer del IESE, en el que de 36 países desarrollados evaluados se hizo un ranking de liderazgo femenino, y del que se pueden extraer conclusiones y referencias acerca de los indicadores empleados y evaluar la posición de España. En él se utilizan 4 ejes:

- eje personal: nivel de educación, la participación femenina en los diferentes grados de estudio
- eje político: presencia femenina en puestos de representación
- eje empresarial: tasa de empleo femenino, mujeres como agentes de cambio y presencia en puestos de responsabilidad
- eje social: responsabilidad de servicio y cuidado, bajas de maternidad.

España ocupa 2/34 en el eje personal, 7/34 en el eje político, 25/34 en el eje empresarial y 29/34 en el eje social. Esto demuestra la mala situación de la mujer en España. En resumen, hay una formación educativa equivalente, hay un comienzo de vida laboral equivalente, pero a partir de este punto comienzan a aparecer y crecer las desigualdades. Es decir, en la base de empleados hay equidad, pero a lo largo de las carreras profesionales las mujeres se van desenganchando. Esto se debe a 2 temas principalmente: uno externo, por el tratamiento de la brecha salarial (14% para España) y el tratamiento de la conciliación familiar; uno interno, en el que la falta de confianza y el tratamiento de las habilidades no se acompañan y fomentan adecuadamente. Asimismo, no hay medidas de conciliación familiar suficientes que no penalicen a la mujer. Por todo lo anterior, se debe abordar el tema del liderazgo femenino en toda su secuencia. Por ejemplo, existen equidad en los niveles de estudios universitarios, pero para las carreras STEM - *Science, Technology, Engineering and Mathematics* (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), que son las que son las que más están creciendo en el mundo laboral, la mujer está representada en apenas un 23%, lo que supondrá un problema a futuro para la tasa de empleo femenino. Es necesario romper estereotipos desde la etapa infantil. El eje de la mujer es transversal a todo el plan, es decir, debe haber indicadores por sesgo de género en todo el plan. Con el objetivo de estudiar y detectar desigualdades antes de elaborar una estrategia.



El eje de la mujer es transversal a todo el Plan, es decir, debe haber indicadores por sesgo de género en todo el Plan.

El tratamiento de la brecha salarial, la conciliación familiar y empoderamiento femenino son claves para el liderazgo de la mujer.

José Gismero: Considerando la posición geográfica de Alcobendas ¿Cómo habría que ponderar correctamente la calidad del aire, movilidad, gestión de residuos, acceso a la vivienda etc., sin perjudicar a Alcobendas?

Para poder evaluar cualquier plan director es necesario conocer el contexto geográfico de Alcobendas: cinturón metropolitano de Madrid, que influirá para bien (para atraer empresas) y para mal (para la calidad del aire). La ponderación es muy complicada. Previamente hay que intentar medir a partir de indicadores comparables con otras ciudades similares metropolitanas: San Sebastián de los Reyes, Pozuelo de Alarcón, Majadahonda y con Madrid: las ciudades del sur son menos comparables por su elevado tejido industrial. Pero no solo hay que quedarse en estas ciudades, Madrid se queda corto, hay que ir a buscar ejemplos a nivel nacional e internacional de cinturones metropolitanos de una gran ciudad. También hay que tener en cuenta los servicios mancomunados como la gestión de residuos que cada vez son más relevantes. Las infraestructuras de servicios de Alcobendas son muy buenos, pero hay que ir más allá buscando ejemplos internacionales para establecer transformaciones urbanas sostenibles como por ejemplo el Ecobulevar Salvador Allende. Hay que evitar soluciones urbanísticas a corto plazo como pueden ser los PAUs del sur de Madrid, en el que se ha construido toda la infraestructura, pero hay que valorar su desarrollo y sostenibilidad medioambiental y social, para que sean vividos y mejoren realmente la calidad de vida.

La ponderación es muy complicada. Primero hay que medir y después comparar dentro del contexto metropolitano regional, nacional e internacional.

La sostenibilidad económica debe complementarse con la medioambiental y la social porque repercute enteramente en la calidad de vida de los ciudadanos

A continuación, comienza la ronda de **preguntas abiertas** para generar debate entre todos los participantes.

- ***Desde que comenzó el Plan Diseña Alcobendas ha irrumpido en la economía local el e-commerce ¿de qué manera se puede valorar el impacto de las nuevas tecnologías en el sector del comercio local de Alcobendas?***

[*Alberto Arena*] La forma de medir mediante un indicador de densidad empresarial afinado por sectores es adecuada. Pero faltaría medir los nuevos tipos de transacciones comerciales P2P entre pares (entre personas directamente) y que gestionan a través de las nuevas tecnologías y no quedan registradas. Por ejemplo, una transacción por *wallapop* sigue siendo una transacción comercial local. Actualmente la única manera de medir el volumen de este tipo de transacciones es recurriendo a los datos anonimizados de las plataformas y que, como administración pública, poder solicitar su apertura de datos.

[*Adolfo Ortega*] Con relación a la selección de indicadores para futuras planificaciones estratégicas, es necesario diferenciar los indicadores ‘de meteorología’, es decir, del entorno en el que uno no tiene influencia, pero es importante conocer; y aquellos indicadores que marca la propia actividad, sumado a la definición



valiente de los estándares y límites a los que se quiere llegar. También hay que hacer metaevaluaciones conociendo la opinión de la gente. No hay que tener miedo al fracaso.

- ***Desde el punto de vista de la valoración de los ciudadanos de la excelencia ¿es un valor absoluto en sí mismo?***

[Miguel Udaondo] Hay que modelar las muestras: ¿qué medimos?, ¿a quién representan?, ¿qué consecuencias tiene su opinión, sea positivo o negativo? Elegir muestras de mercado es arriesgado y complicado. Hay que ser valiente, los estándares se crean dando un paso, y si uno se equivoca se cambia.

[Victoria Fernández] El tema de la ponderación es muy importante para cualquier tipo de indicador, no solo para los relacionados con la participación. Definir qué peso o qué importancia tienen es muy difícil. Por ejemplo, a nivel ciudad es necesario medir el impacto de los proyectos implementados, es decir, medir cuál es su influencia real en la ciudad. Hay diferentes maneras de establecer estos pesos para esta medición. En el proyecto ASCIMER se hizo a través de trabajo con grupos de diferentes agentes. No solo a través de mesas de expertos, sino a nivel local con la identificación de agentes y con el trabajo directo con un amplio rango de grupos políticos y/o asociaciones vecinales y/o asociaciones de base.

[Tirso Camacho] Con relación a la Gobernanza, Alcobendas tiene muy trabajados e identificados los grupos de interés, e incluso los tiene asociados a los diferentes niveles del plan. De cara a la selección de indicadores es muy importante valorar si el indicador asociado es relevante y significa algo para cada uno de los grupos de interés. Hay que segmentarlo por cada público objetivo de cada política pública. Es decir, el público objetivo enriquece a cada indicador.

[Amaya Urrutia] En general se mide lo que se conoce porque se tienen datos de ello, pero ¿pero ¿dónde está la parte que no se conoce? ¿Cómo se puede medir y valorar lo que no conozco? Se pueden utilizar referencias de otros contextos.

[Guillermo Velázquez] De cara a fijar un objetivo, hay que tener muy claro cuál es el criterio estás convencido en el que no ha sido efectivo. En la preselección de indicadores hay dos categorías, unos indicadores de impacto y otros que miden su nivel de ejecución. Puede ocurrir que los indicadores de ejecución se hayan conseguido, pero pueden fallar los indicadores de impacto que miden un resultado concreto de un objetivo, y son muy útiles para valorar el grado de consecución de una política. De cara a establecer una comparación, hay que elegir a las ciudades con valores de referencia similares o semejables, y que los indicadores elegidos no sean del tipo 'de meteorología' que dependen de factores ajenos a la ciudad u otras externalidades.

- ***¿De qué manera podemos ver en qué medida el tejido empresarial, tan potente en Alcobendas, está influyendo en otras muchas medidas del Ayuntamiento y/o indicadores, y valorar a su vez si se está aprovechando todo su potencial?***

[Miguel Udaondo] La gestión de riesgos en una ciudad es otro punto clave. Hay que estudiar previamente qué riesgos se corren en cada medida tomada independientemente a la selección de indicadores. Hay que valorar qué puede pasar y hacer un seguimiento de estas medidas por si degeneran hacia una dirección que no es la



esperada. Otro tema importante es el cumplimiento y el seguimiento y consecución de las promesas. Es decir, se pueden pedir responsabilidades porque el enfoque y/o orientación de una medida no ha sido el adecuado, y no ha llegado al nivel prometido.

[José Gismero] En esta línea de seguimiento y cumplimiento de promesas, es muy importante generar el mayor consenso posible. Un Ayuntamiento está formado por muchos grupos diversos. La idea es aglutinar al mayor número de gente para trabajar todos en sintonía. No tiene sentido plantear el futuro de Alcobendas y en unas futuras elecciones se gire el rumbo de la línea del trabajo desarrollado.

[Victoria Fernández] Para definir objetivos en este tipo de planes no se deben limitar a ciclos electorales. Hoy en día, en un entorno tan cambiante como el actual, donde no hay un futuro, hay varios posibles futuros, hay numerosos escenarios, es muy complicado predecir y establecer criterios de medición a futuro. En resumen, hay que plantearse el futuro deseado a través de un plan, pero hay que tener en cuenta que las circunstancias pueden cambiar. A la hora de plantearse objetivos e indicadores hay que tener en cuenta varias posibilidades de futuros y de diseño de escenarios. Tener varios futuros previstos puede mejorar mucho el tema de la resiliencia de la ciudad y del propio plan. Hay que flexibilizar el marco de un plan estratégico porque mejora mucho su eficiencia y los proyectos que se lleven a cabo. El propio plan debe tener herramientas de auto flexibilización.

- ***Mirando a los orígenes del diseño y desarrollo del plan diseñó Alcobendas, y de cara al futuro. ¿qué puntos habría que haber potenciado más y qué indicadores han quedado reforzados por este plan? Fortalezas y Debilidades.***

[Alberto Arenal] En la parte de medición, con relación a la capacitación de la ciudadanía, en el plan se ponía el foco en la educación en idiomas, es muy importante, pero se echa de menos un enfoque específico en la formación de habilidades digitales, formación STEM y en *Digital Skills*, y colectivos en los que es menos proclive. Por ejemplo, dentro de los ámbitos culturales y educativos municipales se podría promover en empoderamiento de las mujeres hacia las nuevas tecnologías para mejorar las tasas de inserción laboral en este sector de las mujeres.

[Javier García] Como resultado del informe del grado de consecución de los ODS en 100 ciudades españolas para REDS, se podía observar que Alcobendas y otras ciudades de altas rentas, obtenían un mal resultado en el ODS 10 de Reducción de las desigualdades. Se echa de menos en el plan medidas e indicadores que midan este tipo de situaciones que se dan en la ciudad. Existe un indicador comúnmente aceptado para nivel país que es el índice Gini, que en el citado informe se utilizó con datos de 2007 y que es probable que si se actualizará se obtendrían peores resultados.

[Adolfo Royo] De cara a la desigualdad en las ciudades, y ocurre en la mayoría, en el centro de las ciudades de los cinturones industriales de las grandes ciudades, son un pozo sin fondo de inversiones. En el caso de Alcobendas se ha invertido mucho en el distrito centro y aparentemente no se ha conseguido reducir las desigualdades, es decir, hay una inversión continua pero no se obtienen los resultados deseados.



[*Guillermo Velázquez*] Dentro de las iniciativas de integración en el eje, se ha puesto el foco en que los colectivos vulnerables tengan acceso a servicios, en lugar de tratar de integrar. Una de las ideas para solucionar esta situación podría ser a través de ‘cheques culturales’ para jóvenes para mantener la sostenibilidad social.

[*Adolfo Ortega*] No hay soluciones sencillas para problemas complejos. Por ejemplo, en las ciudades donde han querido eliminar la desigualdad lo que han hecho es eliminar directamente los barrios pobres. Hay que plantearse estas cuestiones con una cierta racionalidad. En el caso de Alcobendas siempre está en la vanguardia, y hay que tener cuidado e ir el segundo de la vanguardia para no exponerse siempre al riesgo. A veces se tiende a los análisis simplistas de la desigualdad, hay que atender a los análisis previos y completos de otras realidades. Por ejemplo, con relación al mercado laboral y las condiciones laborales están empeorando para hombres y mujeres. El análisis debe ser más detallado y contextualizado más allá de la lectura fácil y simple cifra del indicador. ¿Cuál es el significado real del dato? Otro ejemplo es la forma de medir la participación, si se selecciona exclusivamente como indicador la participación electoral, quedan excluidos ahí la participación de los grupos de interés, los trabajadores de la ciudad pero que viven en otra tampoco participan. Probablemente habría que buscar otras actuaciones y datos. Con relación a temas de gobernanza, las políticas deben ser seguidas por todos los grupos políticos del Ayuntamiento, es decir, el gobierno de la ciudad debe ser cuestión de muchos actores, actores políticos, actores ciudadanos, actores empresariales y actores culturales.

[*Amaya Urrutia*] Si no hay indicadores no se puede interpretar. El caso de tener indicadores genéricos puede llevar a interpretaciones equívocas, como por ejemplo con la tasa de desempleo. En este caso se deben utilizar subindicadores como el tipo de contrato, por sectores, por rango salarial etc. para detectar problemas reales que nos afectan a todos. En consecuencia, se deben disponer indicadores más detallados para precisamente evitar interpretaciones subjetivas y poder utilizarlos para comparar con otros ámbitos.

[*Tirso Camacho*] Profundizando en el tema del sello EFQM del Ayuntamiento, otra fuente de indicadores de la propia metodología del sello reflejada en su memoria. Para el caso de anticiparse al futuro, Alcobendas tiene una posición muy fuerte y sólida frente a otros planes estratégicos de otras ciudades. Alcobendas tiene muchos círculos virtuosos donde apoyarse para ir viendo donde lleva a la ciudad, e ir configurando paso a paso el futuro deseado. Porque Alcobendas tiene una posición de liderazgo y muchas palancas donde apoyarse para avanzar hacia un futuro con paso firme.

[*Victoria Fernández*] Los temas que se tratan en un plan estratégico están interrelacionados. Al sistema de indicadores seleccionado y al propio plan diseñó Alcobendas, le veo como puntos fuertes que están bien articulados y tienen objetivos bien definidos, pero es confuso distinguir las líneas de acción de los objetivos de la ciudad, porque a veces no son coincidentes, ya que no funcionan en paralelo sino de forma transversal. Por tanto, a la hora de organizar los indicadores y los objetivos del plan, y especialmente útil para identificar potenciales sinergias y externalidades negativas, se hace necesario un estudio de relaciones entre los diferentes objetivos entre ejes diferentes, y sus indicadores asociados. Se echa de menos una visión de matriz en donde se vean claramente los objetivos transversales, para explotar mejor aquello que ya se ha conseguido



e identificar nuevas actuaciones. De esta manera hay actuaciones que podrían reflejarse mejor a través de objetivos transversales, y este análisis es fundamental de cara a una nueva estrategia diseña Alcobendas 2030.

- ***A modo de conclusión, como ‘carta a los reyes’ para el próximo Plan Diseña Alcobendas 2030, todo el mundo tiene en mente la Agenda 2030 a la hora de hacer planes estratégicos. Desde cada una de las disciplinas ¿qué objetivos deberían potenciarse en este futuro plan?***

[Victoria Fernández] Sería muy importante relacionar los objetivos del plan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) porque la situaría en el mapa internacional como referente. Además, es una herramienta de cooperación entre ciudades porque unifica y homogeniza criterios y ejes de actuación.

[Cristina Pujol] Cuando estaba preparando la moderación de la mesa de expertos y estudiando el plan estratégico, pensaba que ya estaban incluida esta relación con los ODS, pero se redactó previamente. Sin embargo, su adaptación es muy sencilla ya que los ejes, objetivos y metas de ambas agendas son coincidentes y compatibles, y puede resultar muy útil para explicárselo a la ciudadanía. Los ODS son una guía muy clara para dar a conocer a los ciudadanos las políticas planteadas en el plan y hacia dónde camina su ciudad.

[José Gismero] El reto es intentar definir los mejores indicadores posibles, tener la mejor idea de ciudad posible, pero hay un camino enorme hasta que llegue a la ciudadanía. En este sentido, los planes directores de cada tipo que toque todos los ámbitos del plan son una buena herramienta que hay que dotar con fondos para llevarlos a cabo.

[Guillermo Velázquez] De cara a priorizar objetivos, la visión de tener claro qué objetivos se ven afectados por cada una de las acciones puede ayudar a priorizarlas. Además de cara a un nuevo plan es necesario plantear desde el inicio cómo se va a medir el propio plan y qué datos se van a utilizar para hacer un seguimiento. Esto es fundamental para saber si se está ejecutando correctamente.

[Tirso Camacho] El plan actual dice todo aquello que va a hacer el Ayuntamiento para mejorar la ciudad, es decir, todas las acciones reflejadas en el plan son responsabilidad del Ayuntamiento, pero hay otros actores en la ciudad que también contribuyen a mejorar la ciudad. En consecuencia, un enfoque más completo para un nuevo plan sería pensar la estrategia teniendo en cuenta no solo las acciones del Ayuntamiento, sino que incluyan a todos los actores de la ciudad. Faltan acciones que no sean solo el Ayuntamiento.

[Miguel Udaondo] En este sentido, Alcobendas lo está haciendo sistemáticamente.

[Manuela Piqueras] Para nosotros ha sido y es muy importante porque se tiene la visión de la ciudad y la visión del Ayuntamiento. El plan actual se inició con la intención de que todos los grupos de interés participaran activamente y estuviesen presentes en él, pero si en la lectura del plan esto no se ha identificado hay que mejorarlo. Por tanto, hay que tener un enfoque de comunicación diferente para resolver este tema.

[Adolfo Royo] En este debate hay ciudades que externalizan la elaboración de un plan estratégico, sin embargo, Alcobendas no lo ha hecho así, lo ha hecho de forma interna con una alta participación social, de forma que no se pierda el control del plan.



[*Amaya Urrutia*] Hablando como ciudadana de Alcobendas, hay un problema con la comunicación del plan. Al repararlo es sorprendente ver todo lo que se ha hecho y qué poco se conoce de ello. Hay mucho que mejorar en este sentido y se puede aprovechar las nuevas tecnologías para fomentar la comunicación con los ciudadanos, por un lado, para comunicarles qué se está haciendo y por otra obtener un retorno directo sobre sus resultados. Sería interesante disponer de otro tipo de herramientas de participación y comunicación más dinámico que no requiera una base de datos que actualizar de participantes.

[*Miguel Udaondo*] En un mundo como este en el que la digitalización está en alza, hay que fomentar ese contacto personal complementario a las nuevas tecnologías.

[*Adolfo Ortega*] De cara a la visión de un plan es importante conseguir que sea un tema de emoción. Hay que pensar en la generosidad de la gente y que se plantee pensando en su sucesor.

[*Adolfo Royo*] La participación en Alcobendas es muy activa, la gente participa, pero es muy recurrente, a las convocatorias siempre vienen los mismos, y es difícil renovar a las personas y sus intereses. En la participación siempre es sembrar y pocas veces recoger. No hay respuestas masivas. Con relación al tema de la representatividad del Ayuntamiento en aquellos elementos que son de su responsabilidad, en el desarrollo del actual plan se puso mucho empeño en evitar el principal problema a la hora de la implementación de cualquier plan. Tomando el ejemplo de las empresas, éstas desarrollan sus planes estratégicos como proyectos por lo que no se integran en los procesos y no generan el cambio que se presupone y se sigue trabajando igual. Se pretendió evitar que fuesen actuaciones puntuales y finalistas que no derivan en una transformación real.

[*Tirso Camacho*] No es lo mismo el Ayuntamiento que la ciudad. Se necesitan mecanismos de participación muy buenos para recoger información útil para la toma de decisiones. Cuanto más escuches mejor, pero hacen falta mecanismos de co-creación en los que solo se cuente con aquellos que están dispuestos a co-crear y trabajar realmente con el Ayuntamiento.

[*José Gismero*] Si se entiende que el Ayuntamiento debe incluirse como participante en acciones que no son de su responsabilidad, habría que empezar por entender que objetivos tienen esos otros grupos de interés. De esa forma se pueden alinear estrategias al compartir objetivos comunes.

[*Manuela Piqueras*] Se da por concluida la sesión y se agradece a los participantes sus intervenciones que serán tomadas en cuenta para la revisión del actual plan y el desarrollo de otros futuros.



Resumen de las principales conclusiones

A continuación, se resumen las principales conclusiones extraídas de la Mesa de Expertos:

-
- Un Ayuntamiento debe **anticiparse al futuro** con sus ciudadanos: economía circular, modelo sostenible, transformación digital y gestión de los datos.
 - La **oferta de servicios** es el mejor de los indicadores para evaluar la calidad de vida de la ciudad, pero **debe complementarse con sus datos de uso real** para valorar su eficiencia.
 - Factores clave para obtener **financiación en proyectos smart city**: la innovación técnica y en la gestión, la inclusión social, la integración de todas las estrategias.
 - El tratamiento de la brecha salarial, la conciliación familiar y empoderamiento femenino son claves para el **liderazgo de la mujer**.
 - Primero hay que medir y después **comparar** dentro cada contexto regional, nacional e internacional.
 - La **sostenibilidad** económica debe complementarse con la medioambiental y la social porque repercute enteramente en la calidad de vida de los ciudadanos
 - Es necesario diferenciar los indicadores del entorno en el que uno no tiene influencia, pero es importante conocer; y aquellos indicadores que marca la propia actividad a seguir, sumado a la **definición** valiente de los **estándares y límites** a los que se quiere llegar.
 - Es necesario **medir el impacto** y la influencia real en la ciudad de los proyectos implementados.
 - Para valorar el grado de consecución de un objetivo hay que valorar tanto los indicadores de impacto como los de resultados o nivel de ejecución.
 - La **gestión de riesgos** en una ciudad es otro punto clave. Hay que estudiar previamente qué riesgos se corren en cada medida tomada independientemente a la selección de indicadores
 - En un entorno tan cambiante como el actual, donde no hay un futuro, hay varios posibles futuros, con numerosos escenarios, es muy complicado predecir y establecer criterios de medición a futuro. Hay que **flexibilizar el marco de un plan estratégico**.
 - En el **análisis de un indicador** se debe ir más allá de la lectura fácil y simple cifra del dato y tratar de entender cuál es su significado real.
 - Si no hay indicadores no se puede interpretar. El caso de tener indicadores genéricos puede llevar a interpretaciones equívocas. Se deben utilizar **subindicadores para profundizar** en el detalle.
 - Los temas que se tratan en un plan estratégico están interrelacionados, ya que no funcionan en paralelo sino de forma **transversal**.
 - Es muy importante relacionar los objetivos del plan con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** porque situaría a Alcobendas en el mapa internacional como referente. Los **ODS** son una guía muy clara para dar a conocer las políticas planteadas en el plan y hacia dónde camina su ciudad.
-



Fase de Seguimiento

Con el fin de dar continuidad al trabajo de la Fase Analítica de la Mesa de Expertos llevada a cabo del día 17 de enero de 2019, así como de verificar las conclusiones extraídas y completar criterios y/o aspectos más técnicos que no se trataron en detalle en esta fase, se requirió a los expertos un trabajo posterior en esta fase que se concretaba en tres aspectos:

- 1) Dar su visto bueno y/o incorporar comentarios al informe y conclusiones obtenidas en la Mesa de Expertos.
- 2) Comentar los indicadores preseleccionados presentados en la Mesa para su eje de trabajo.
- 3) Plantear aspectos a incorporar en las Mesas de Técnicos y Directivos municipales.

Para ello, cada uno de los expertos presentes en la Mesa recibió por correo electrónico un paquete de información acompañado de un guión de trabajo para completar e incorporar al proceso de evaluación, que consistía en:

- El informe de conclusiones obtenidas en la Mesa de Expertos.
- El listado de indicadores preseleccionados para cada uno de los ejes del Plan.

Las aportaciones introducidas en el informe de conclusiones se han ido agregando con carácter iterativo en el proceso de trabajo con indicadores de evaluación del Plan, así como en la elaboración de las cuestiones para las Mesas Técnicas y para añadir mejoras en el mismo informe de la Mesa de Expertos.

Asimismo, a cada experto se le facilitó la tabla con los indicadores inicialmente seleccionados para cada uno de los ejes, de modo que cada uno de ellos debía indicar para su eje de referencia si cada indicador le parecía adecuado al eje, objetivo y proyecto motor a los que se encontraba inicialmente asignado, así como cualquier observación al respecto. Estos indicadores iniciales partían del resultado del análisis de más de 80 metodologías de indicadores internacionales y fruto del trabajo previo desarrollado durante la evaluación de las 100 principales ciudades españolas.¹⁶

El presente anexo se ha estructurado según estos puntos, incluyendo para cada uno de ellos los comentarios recibidos de los diferentes expertos de manera agregada, así como las conclusiones por cada uno de los temas tratados.

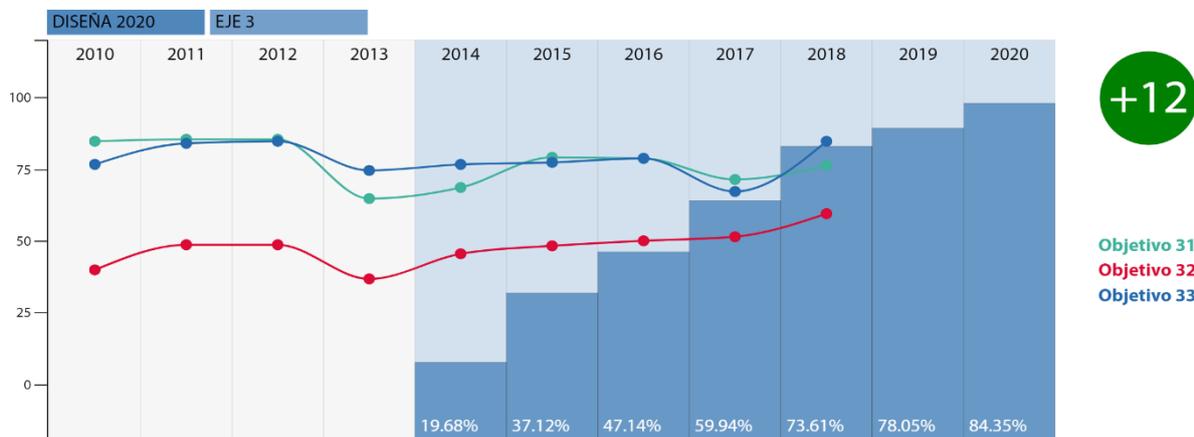
Evaluación final de la Mesa de Expertos: comentarios y conclusiones

¹⁶ Informe “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 100 ciudades españolas” Smart&City Solutions y Red Española para el Desarrollo Sostenible. <http://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2018/10/Informe-ODS-en-100-ciudades-2018-I-Resumen-web.pdf>

Finalmente, los expertos han emitido una valoración a título individual en base a su experiencia y con toda la información recabada en el proceso de evaluación, que se muestra a continuación:

[Miguel Udaondo]

Recalcar una vez más la importancia de la calidad como elemento diferenciador de Alcobendas. Es importante que se refleje el progreso que se ha logrado en este aspecto en el sistema de indicadores del plan Diseña2020 a ser posible de manera transversal al resto de ejes. Las conclusiones del informe de la mesa resultan de enorme interés para futuros ejercicios de planificación.

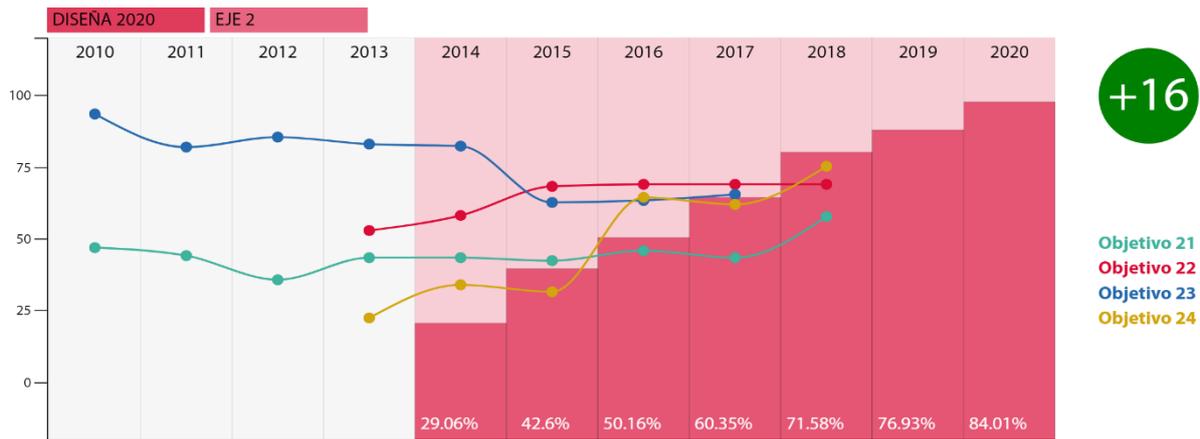


Los resultados obtenidos en el informe de evaluación final son difíciles de mejorar, pero no hay que ser autocomplaciente y se debe buscar la mejora continua o la calidad total. Para ello es recomendable continuar el camino emprendido en las evaluaciones de calidad y la excelencia en la gestión. También sería recomendable mejorar su difusión en esta área hacia la ciudadanía y los técnicos municipales, para hacerles partícipes de los logros conseguidos.

En general es destacable la mejora continua en todos los Objetivos Generales a partir de los indicadores seleccionados para el Eje 3. En este sentido, cabe destacar el esfuerzo que supone el mantenimiento del nivel de excelencia en la transparencia. En comparación con otras ciudades y entidades de gestión, Alcobendas ha realizado un trabajo sobresaliente.

[Guillermo Velázquez]

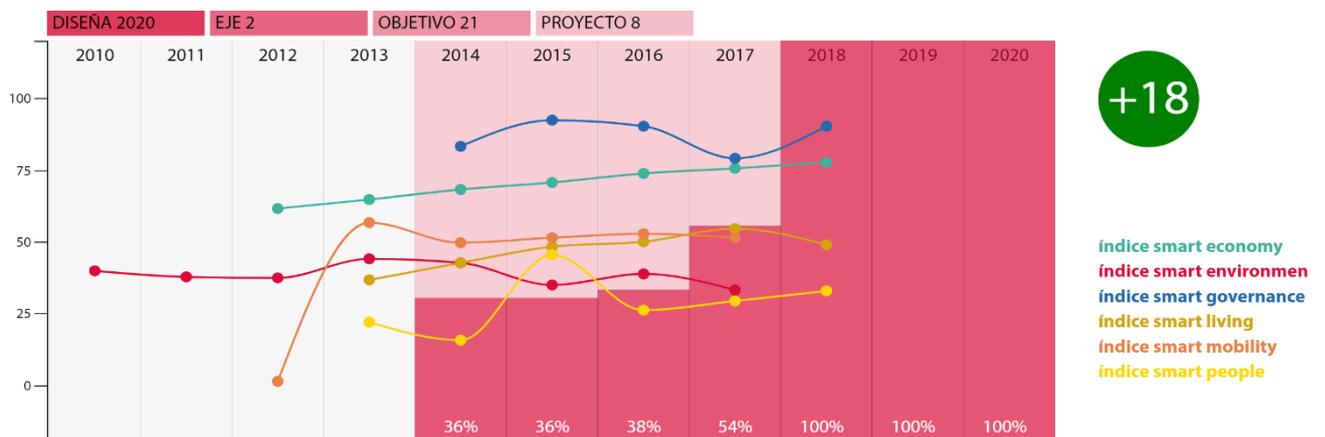
La selección de indicadores para el eje que me corresponde me parece adecuada en términos generales dada la dificultad para recabar datos más concretos. Rescato de mi intervención, por tanto, y en relación con los mismos, la necesidad de que en futuros planes se piense desde su concepción cómo se va a medir cada iniciativa, pudiéndose comenzar a recoger los datos idóneos desde la fase *ex ante* de la planificación, pudiendo centrarse en mayor medida en indicadores de resultado y reduciendo los indicadores de esfuerzo. Con relación a los resultados obtenidos en la evaluación final, cabe destacar el potencial de mejora del eje 2 en su conjunto y de todos los temas medioambientales en particular. Si bien es el que más recursos económicos necesitaría para mejorar, incluyendo factores periurbanos que no son de gestión íntegramente municipal, cada vez hay más conciencia social y sensibilización hacia los temas tratados en el eje, dado que son actuaciones que afectan al día a día de los ciudadanos.



Me gustaría destacar dos resultados que invitan a la reflexión. Según los indicadores de acceso a la vivienda (Objetivo General 2.2) se han mantenido estables según los datos aportados. A pesar de ello, la realidad social indica que cada vez es más difícil acceder a la primera vivienda. Aunque el sector inmobiliario está dando síntomas últimamente de estabilización, la solución no pasa por ofertar más vivienda ni aumentar la regulación por parte de las entidades públicas. A mi entender es un problema sistémico que debe abordarse en su conjunto por parte de todas las administraciones, es decir, que una actuación local no supondría un cambio relevante y/o apreciable por los ciudadanos. Por otro lado, con relación al Objetivo General 2.3 de movilidad, que está muy vinculado a su vez con la calidad del aire, sería muy aconsejable realizar un seguimiento más exhaustivo a partir de la entrada en vigor de 'Madrid central' para evaluar con datos (número de desplazamientos, número de viajeros de transporte público, etc...) su impacto en esta ciudad metropolitana.

[Victoria Fernández]

El informe de la mesa me parece rico e interesante. Encuentro que se aportaron ideas de alto valor para la evaluación y para futuros desarrollos de la ciudad. Encuentro a faltar entre los comentarios que surgieron en el debate la conveniencia de combinar de forma bidireccional actuaciones y objetivos, pudiendo una misma actuación incidir sobre varios objetivos, y pudiendo por tanto determinados indicadores servir para medir el éxito de diversas iniciativas del plan.





Con relación al proyecto de *smart city* de la ciudad, dentro del contexto estratégico del mismo, éste debe responder a los nuevos modelos de gobernanza y transformación digital que se dan hoy en día. Más allá de posicionamientos en rankings o índices internacionales, el principio y el fin debe ser el ciudadano.

En general, la visión y la misión de los nuevos modelos de gobernanza se deben ir más allá de la *smart city* e incorporar discursos que incorporen y fomenten la innovación, la resiliencia, la transformación digital, la sostenibilidad social y ambiental, las *responsive cities* (ciudades receptivas), es decir, urbes hechas de y para los ciudadanos, que pongan al ciudadano en el centro de la acción y no de la “observación”.

En otro orden de cosas, es necesario alinear futuras estrategias con agendas internacionales, en particular, con la Agenda 2030 y sus contextualizaciones nacionales. Con dos objetivos, primero para ser capaces de alinear políticas entre diferentes administraciones y, por ende, poder establecer patrones de medición y comparación de cara a la consecución de resultados. Por último, para poder acceder a líneas de financiación pública o privada que lleven asociadas la consecución de determinadas metas sociales, ambientales y económicas.

[Alberto Arenal]

El criterio de selección de los indicadores del eje revisado es el adecuado asumiendo la dificultad de encontrar datos a nivel municipal y comparables con otros municipios. Además de fuentes oficiales se podrían utilizar fuentes alternativas asociadas a las nuevas tecnologías y nuevas formas de relación. De cara al futuro se pueden incorporar acuerdos con entidades privadas para escenificar la estrategia de forma conjunta en una colaboración público-privada.



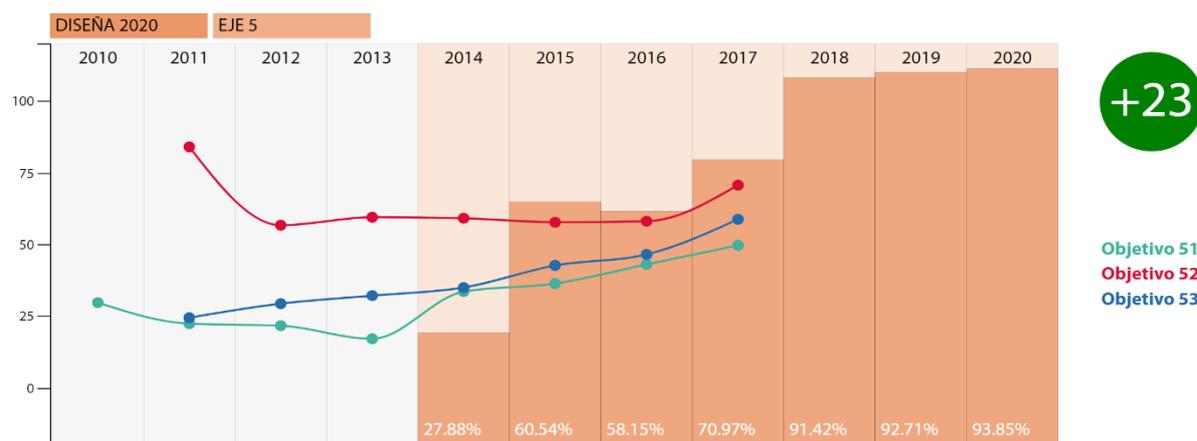
La aparición ineludible de plataformas de e-commerce y los nuevos formatos de comercio entre pares están teniendo un impacto en la sostenibilidad del comercio minorista. De cara a nuevas estrategias municipales, y según los indicadores no oficiales, esta nueva tendencia es imparable y se debe conciliar desde políticas públicas adecuadas, es decir, no favorecer un sector frente a otro, sino generar espacios de colaboración entre ambos sistemas que garanticen la supervivencia mutua.

A pesar de que Alcobendas tenga un poderoso tejido industrial, tanto en el plan estratégico original como en su evaluación en curso, no se ha identificado el emprendimiento como un verdadero referente de generación de riqueza. Un ejemplo de esta situación es la ratio de start-ups ponderado con el número de empresas convencionales. En aras de desarrollar futuros planes, en lugar de cuantificar su número tal cual, es

recomendable utilizar como referencia el capital *levantado* por empresas de base tecnológica. En este sentido hay pocos datos oficiales fiables para su identificación y estudio, pero es un dato más relevante que mide cualitativamente el grado de éxito de este tipo de empresas. Asimismo, se echa en falta herramientas de apoyo a la innovación como puede ser la ‘compra pública innovadora’ utilizados por otros Ayuntamientos de la región, y que puede generar métricas útiles para hacer un seguimiento de los objetivos del plan.

[José Gismero]

La sociedad y el desarrollo sostenible deben ir de la mano. Los datos obtenidos responden con mejor o peor inercia a los cambios socioeconómicos del contexto nacional y global. Los resultados reflejan un mantenimiento de los servicios públicos a pesar de las restricciones presupuestarias. Para futuros planes se deben asociar recursos económicos vinculantes a cada una de las actuaciones del plan para garantizar un mayor compromiso de la administración.



A pesar del nivel de excelencia en los servicios del Ayuntamiento, los datos muestran que Alcobendas es una de las ciudades españolas con mayor brecha entre ricos y pobres. Los datos revelan que el 1% de sus contribuyentes concentra el 27% de la renta de toda la localidad. Por lo tanto, no se deben utilizar los datos utilizando ‘medias’ porque resultarían engañosos. En este sentido se recomienda independizar los datos de inversión de servicios sociales por barrios a nivel submunicipal para poder actuar con mayor precisión en las zonas más necesitadas. El estudio de barrios vulnerables disponible en el Ministerio de Fomento puede ser un punto de partida para identificarlos adecuadamente y tomar sus indicadores para futuras actuaciones.

[Amaya Urrutia]

El empoderamiento y liderazgo de la mujer, junto con la perspectiva de género como elemento transversal al plan, debe estar incluido en cualquier estrategia a medio y largo plazo. Por lo tanto, los indicadores deben incluir un sesgo de género allí donde sea posible, para detectar oportunidades y carencias, y promover actuaciones de base que modifiquen los indicadores para bien. En este contexto, el marco estratégico definido en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 ‘Igualdad de género y empoderamiento de la mujer’ y sus metas asociadas, es un referente claro para determinar las líneas de actuación a futuro. Aunque muchas de sus metas se han alcanzado dado el contexto español y europeo, todavía existen micromachismos heredados de otras épocas que hay que erradicar definitivamente.



Anexo 3. Informe de las Mesas de Participación Ciudadana

ÍNDICE

Metodología y dinámica de trabajo.....	145
Tablas con el contenido aportado por los ciudadanos.....	147
Resumen de los principales resultados de las Mesas de Participación Ciudadana	159





Metodología y dinámica de trabajo

Uno de los enfoques seguidos en el proceso de evaluación ha sido el del análisis cualitativo. En este sentido, se quería recoger la percepción de la ciudadanía, así como de los Técnicos y Directivos Municipales como principales grupos de interés de la Institución¹⁷.

En cuanto a la percepción de la ciudadanía, atendiendo a una *vieja reivindicación ciudadana* se estimaba fundamental contar con aquellos ciudadanos que en su día participaron de manera activa en la elaboración del Plan Diseña Alcobendas 2020 (año 2013) propiciando de esta manera la posibilidad de recibir retorno inmediato.

OBJETIVOS:

Los principales objetivos de las mesas de participación ciudadana son:

1. Dar retorno a la ciudadanía en general y a los/las participantes en la elaboración del Plan Diseña de los resultados obtenidos en la evaluación.
2. Generar debate sobre los puntos fuertes y débiles del Plan Diseña Alcobendas 2020 e identificar posibles áreas de trabajo y mejora que servirán de base para el diagnóstico de un futuro Plan.

LOGÍSTICA:

Se convocaron dos Mesas de **Participación Ciudadana** en el Ayuntamiento de Alcobendas, los días 6 y 7 de febrero de 2019.

	1ª Mesa de Participación Ciudadana	2ª Mesa de Participación Ciudadana
Foco en EJES	1, 2 y 3	3, 4 y 5
Número de participantes	16	15

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el Eje 3 “Buen Gobierno, Abierto y Gestión Responsable” fue analizado en las dos reuniones. Esto es así porque se estimó que dado el peso que los proyectos motores tienen en el Plan Diseña 2020 era conveniente y apropiado que fuese revisado por los dos grupos convocados.

DINÁMICA:

- Bienvenida y presentación:
 - Presentación-recordatorio Diseña 2020 e introducción objetivos de la sesión (retorno al grupo de participantes).
 - Resumen de la metodología y resultados generales de la Evaluación.
 - Instrucciones sobre la dinámica y proceso a seguir.
- Presentación de sesiones interactivas en cada eje, con 3 rotaciones en cada una de ellas.
 - Presentación de la evaluación de cada uno de los ejes, identificando los resultados más relevantes y los indicadores urbanos utilizados.
 - Presentación de los principales hitos conseguidos en ese eje a cargo de un técnico experto del Ayuntamiento de Alcobendas.

¹⁷ “Guía para la Gestión de los Grupos de Interés en el Ayuntamiento de Alcobendas”, rev febrero 2018.



- Sesión interactiva con participantes donde se les pide identificar:
 - Lo mejor valorado en ese eje (nota adhesiva verde).
 - Las áreas de mejora de ese eje (nota adhesiva roja).
 - Las ideas a incorporar en un futuro plan (nota adhesiva azul).
- Se culmina la presentación de ese eje con una votación de los participantes sobre el **grado de consecución de los objetivos fijados para el eje** a través de la elección de una pegatina verde, amarilla o roja para simbolizar el resultado como un semáforo.
- Resumen final por cada eje de las principales aportaciones surgidas entre los ciudadanos a cargo de los técnicos facilitadores de cada eje.

EQUIPO:

EXPERTOS AYUNTAMIENTO	Encargados de presentar los principales hitos del Ayuntamiento relativos al eje específico (Directores, Gerentes, Jefes y Técnicos del Ayuntamiento de Alcobendas).
CONSULTORES	Encargados de presentar los principales resultados de la evaluación del plan en cada eje (Consultores Smart&City Solutions)
FACILITADORES	Encargados de moderar la sesión y los grupos en cada eje (Técnicos de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Alcobendas y dinamizadora Smart&City Solutions)



Tablas con el contenido aportado por los ciudadanos

Eje 1. Promoción de la ciudad, Desarrollo Económico, Innovación, Educación y Empleo

“Potenciar un clima favorable a la actividad productiva y empresarial que impulse una economía abierta, innovadora, emprendedora, tecnológicamente avanzada, en el que la educación y la formación actúen como motores de crecimiento económico”.

Desarrollo de la reunión

Se expone a los asistentes el desarrollo del proyecto de evaluación del Plan Diseña 2020 en lo que afecta al Eje 1, presentando los principales resultados, la situación de Alcobendas respecto al 2013 y la comparación con otras ciudades tanto nacionales como europeas.

La Directora General de Comercio, Fomento del Empleo y Nuevas Oportunidades y Captación de Inversiones explica los principales proyectos que se han desarrollado desde su área desde el 2013: *Startup*, Inserción Laboral y Fomento del Comercio, con los principales resultados.

Se explica el funcionamiento de la dinámica, donde los asistentes a través de diferentes tarjetas, según el color, aportarán ideas sobre los distintos Proyectos Motores que componen el Eje 1, donde las tarjetas verdes son los aspectos positivos, rojos aspectos a mejorar y azules aspectos para tener en cuenta para un futuro.

Una vez que los asistentes han compartido los aspectos percibidos se procede a una evaluación a nivel general del eje.

Tabla de aportaciones ciudadanas

PROYECTO MOTOR 1. Fomento del Empleo
<ul style="list-style-type: none"> ● Bolsa de empleo: buen trabajo ● Fomento del emprendimiento ● Innovación ● Aprovechar el desarrollo industrial del municipio para mejora de empleo de calidad ● Buena organización municipal para la ayuda en la búsqueda de empleo ● Empresas de alta cualificación ● Buenas tasas de inserciones en el municipio ● Buena predisposición y estructura municipal ● Si el motor del diferencial positivo de creación de empleo fue el comercio minorista, si es un sector muy sensible a la crisis, valorar esto y ser proactivos ● Definición de programas de empleo para personas de más de 45 años ● Fomento del empleo ● Mejorar el acceso a jóvenes de nuestra ciudad ● Web para insertar CV en Bolsa de Empleo
PROYECTO MOTOR 2. Impulso a la creación de empresas, la cultura emprendedora y su talento asociado
<ul style="list-style-type: none"> ● Publicar y/o seguir las <i>Startup</i> que son absorbidas por grandes empresas o corporaciones ● El sistema de promoción de emprendedores es ineficiente especialmente en la gestión de alta en seguridad social y hacienda.
PROYECTO MOTOR 3. Apoyo a la implantación de actividades económicas innovadoras
<ul style="list-style-type: none"> ● Oficina de atracción inversiones <i>Alcobendas Hub</i>: atención a 300 empresas que quieran o busquen implantarse en la ciudad. Atracción de inversión nacional e internacional.

<ul style="list-style-type: none"> • Considero un acierto el acelerador de Startup en Alcobendas, una iniciativa que se debería exportar. • Selección Startup, proceso de innovación, apoyo a proyectos innovadores. 		
PROYECTO MOTOR 4. Mejora de la competitividad del tejido empresarial e industrial		
<ul style="list-style-type: none"> • Insisto en la reducción de impuestos municipales en la zona industrial para evitar fugas de empresas • Realización de acciones para atraer más empresas • Hacer de Alcobendas una ciudad más para empresas relacionadas con IT y crear institutos orientados, ventajas fiscales • Necesitamos más industria en España, plan a 10 años para clúster industrial • Por qué estamos perdiendo empresas polígono. Animar llegada de nuevas 		
PROYECTO MOTOR 5. Promoción y Dinamización comercial		
<ul style="list-style-type: none"> • Promoción y dinamización comercial • Más esfuerzo por incorporar las nuevas tecnologías al comercio de proximidad • Degradación del comercio en zona centro 		
PROYECTO MOTOR 6. Coordinación y mejoras en las políticas de formación y empleo		
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de formación son muy positivas • Aumentar las ayudas para el mantenimiento del empleo, frente a los empleos precarios en los cuales prima la subvención a las empresas. • Coordinación y mejoras en las políticas de formación del empleo • Aprovechar el tejido empresarial para crear planes de formación profesional • Más seguimiento, no todo es formación, es ayudar a implantar y en que implantarlo • Es necesario conseguir de la Comunidad de Madrid mayor oferta de promoción profesional con familias más relacionadas con el mercado de trabajo. 		
PROYECTO MOTOR 7. Conocimiento de idiomas		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de idiomas • Apoyo a los colegios públicos para lograr un real bilingüismo • Hay que trabajar mucho más para conseguir una escuela oficial de idiomas en Alcobendas • Escuela oficial de idiomas no llega • Para cuándo una delegación de la escuela oficial de idiomas • Idiomas: queda mucho por mejorar. 		
Otros		
<ul style="list-style-type: none"> • Fomento formación profesional necesidad centros FP • Mejorar sensibilización a las empresas de cara a contratar a colectivos desfavorecidos 		
Valoración ciudadana		
5	8	0

Resumen de conclusiones Eje 1

Se tiene una percepción ciudadana muy positiva acerca del trabajo que se está haciendo desde la organización municipal para fomentar el emprendimiento y la formación de la ciudadanía y las políticas de atracción de empresas utilizando y apoyando iniciativas innovadoras.

Se pide realizar un cambio de orientación hacia otra tipología de empresas más relacionadas con las nuevas tecnologías y hacia colectivos más desfavorecidos.

Habría que seguir mejorando el acceso a herramientas de gestión de empleo, apoyar el comercio en la zona Centro y realizar un mayor seguimiento de las empresas instaladas en cuanto a formación profesional.



Eje 2. Desarrollo Sostenible: Crecimiento inteligente para un modelo de convivencia y seguridad

“Impulsar un desarrollo cualitativo apoyado en proyectos de eficiencia y sostenibilidad, orientado a un modelo de ciudad inteligente, que incorpore la tecnología a los servicios urbanos para mejorar la habitabilidad, la movilidad, la seguridad y el modelo de convivencia”

Desarrollo de la reunión

Se expone a los asistentes el desarrollo del proyecto de evaluación del Plan Diseña 2020 en lo que afecta al Eje 2, presentando los principales resultados, la situación de Alcobendas respecto al 2013 y la comparación con otras ciudades tanto nacionales como europeas.

La Jefa de Procesos de Mantenimiento de la Ciudad explica los principales proyectos que se han desarrollado desde su área desde el 2013: Protocolo de Calidad del Aire, Proyecto piloto de consumo de agua, Consumo eficiente y Smart water.

Se explica el funcionamiento de la dinámica, donde los asistentes en diferentes tarjetas, según el color aportarán ideas sobre los distintos Proyectos Motores que componen el Eje 2, donde las tarjetas verdes son los aspectos positivos, rojos aspectos a mejorar y azules aspectos a tener en cuenta para un futuro.

Una vez que los asistentes han compartido los aspectos percibidos se procede a una evaluación a nivel general del eje.

Tabla de aportaciones ciudadanas

PROYECTO MOTOR 8. Ciudad Inteligente
<ul style="list-style-type: none">● Ciudad Inteligente● Web municipal● Ciudad Inteligente● Iniciativa orientada al consumo eficiente● Ciudad inteligente: no recibida
PROYECTO MOTOR 9. Nuevos Desarrollos Urbanos y Vías Públicas
<ul style="list-style-type: none">● Percibido en la ciudad, no en polígono industrial● Vías públicas bien mantenida● Gestión tráfico● Nuevos desarrollos urbanos y vías publicas● Consulta ciudadana sobre “Los Carriles” tras debates de pros y contras● Nuevos desarrollos urbanos. Vías publicas● Equipamientos menores de los esperados, o mal dimensionamiento en Fuente Lucha, falta de pistas deportivas, exceso de comercio de alimentación, poca capacidad en las islas ecológicas.● Completar el carril bici
PROYECTO MOTOR 10. Medio ambiente y sostenibilidad energética
<ul style="list-style-type: none">● Las zonas verdes han desaparecido, los hechos no son palabras, se han comido los conejos, esta todo abandonado, suciedad, maña gestión del reciclaje y recogida de basura.● Una gestión pésima en limpieza, hay un proyecto aprobado para poner contadores industriales de calefacción con lo que el aire ganaría mucho, aprobado en junio 2015 sin llevar a cabo.● Fomento comercio productos eco y productos proximidad● Fomentar reducción residuos● Sostenibilidad energética: iluminación vías públicas: normativa con muchos luxes● Medio ambiente y sostenibilidad energética● No hay indicadores en los barrios/distritos de los niveles de contaminación



- Mala calidad del aire

PROYECTO MOTOR 11. Construcción, remodelación, mantenimiento y accesos a instalaciones e infraestructuras municipales

- Falta correspondencia con necesidades ciudadano

PROYECTO MOTOR 12. Facilitar el acceso a la vivienda y promoción de la vivienda en alquiler

- El acceso a la vivienda no ha mejorado nada, precios altos y pocos medios
- Facilitar el acceso a la vivienda y promoción de la vivienda en alquiler
- Aumentar las ayudas para el acceso al alquiler y controlar la regularización de los precios
- Aumentar las ayudas de acceso a la compra de viviendas y control de los precios, venta abusiva
- Mejorar parque vivienda alquiler
- Para mejorar el mercado de alquiler de vivienda serian convenientes las ayudas municipales a la rehabilitación de viviendas antiguas
- Es muy complejo acceder a la vivienda en Alcobendas, pocos desarrollos desde hace varios años, tan solo alguna promoción de vivienda libre. Imposible para la mayoría de los demandantes. Nueva burbuja en la zona.
- Accesibilidad vivienda: más viviendas accesibles a los jóvenes
- Necesitamos vivienda para jóvenes y pisos en alquiler: vivienda más barata

PROYECTO MOTOR 13. Movilidad sostenible y transporte

- El transporte de los autobuses es bueno
- Sector terciario apoyo municipio: aumento trafico
- Movilidad sostenible y transporte
- Líneas de autobús que comunique con zonas de interés: hospital de San Sebastián de los Reyes, plaza norte en San Sebastián de los Reyes, línea circular entre Alcobendas y San Sebastián de los Reyes
- Vehículos eléctricos en la administración y empresas colaboradoras tipo Seromal
- Bicicletas en alquiler para agilizar la movilidad
- Carril bici definido, como en Tres Cantos (prioridad)
- Insistir en el carril bus para la A1
- Mejorar barreras arquitectónicas
- Metro: defender ante la CAM la eliminación del trasbordo en la estación de Tres Olivos
- Itinerarios seguros a pie bici o patinete a centros escolares
- Transporte deficiente en zona colegios urbanizaciones
- En horas punta el paso por el polideportivo
- Atascos en la rotonda de Arroyo de la vega
- Aumentar el servicio de transporte público (mayor número de paradas) o aumento de metro
- Transporte público no cubre bien las nuevas zonas
- Excesivos usos del vehículo privado
- Insistir carril bus VAO A2 mucho atasco
- Conseguir la conexión directa bici a pie con la zona Rio Norte/Carrefour



PROYECTO MOTOR 14. Seguridad ciudadana

- Seguridad ciudadana
- Seguridad ciudadana se ha notado mejoras
- La seguridad es buena en zona urbanizaciones
- Seguridad ciudadana lucha contra el crimen
- Sensación de seguridad en las calles de Alcobendas
- Buen trabajo policía municipal
- Hace dos años oleada de robos. Alcobendas no es una zona de gente problemática
- Robos en trasteros en urbanizaciones de Fuentelucha, falta de vigilancia o exceso de confianza, más vigilancia policial en la zona

Valoración ciudadana



4



8



1

Resumen de conclusiones Eje 2

Se tiene una percepción ciudadana muy positiva acerca del entorno urbano y la seguridad ciudadana, aunque habría de reforzar la vigilancia y ampliar la dotación de servicios y transporte en los nuevos desarrollos (Fuente Lucha).

La ciudadanía pide mejorar los transportes con el municipio de San Sebastián de los Reyes, los carriles bici, y seguir fomentado la movilidad alternativa (vehículos eléctricos, patinetes...).

Hay una necesidad manifiesta de demanda de vivienda joven a precio ajustado y una elevada conciencia ciudadana sobre la información de la calidad del aire en la ciudad.



Eje 3. Buen gobierno, abierto y gestión responsable

“Alcanzar un modelo de Gobierno y Administración Abierta, basado en la máxima transparencia, participación y apoyo a la iniciativa social, en la coordinación entre instituciones y la colaboración público privada”

Desarrollo de la reunión

El Eje 3 se analizó en las dos Mesas de Participación Ciudadana celebradas debido a la transversalidad de los temas que en el mismo se tratan.

Se expone a los asistentes en cada Mesa el desarrollo del proyecto de evaluación del Plan Diseña 2020 en lo que afecta al Eje 3, presentando los principales resultados, la situación de Alcobendas respecto al 2013 y la comparación con otras ciudades tanto nacionales como europeas.

La Directora y Subdirector General del Área de Planificación explican en cada una de las Mesas los principales proyectos que se han desarrollado desde su área desde el 2013: Transparencia, Gobierno Abierto, Redes Sociales, App Tu Idea Innovadora, Deuda por ciudadano, Calidad sistema de gestión, Reglamento de participación ciudadana y la gestión del conocimiento y el Observatorio de la ciudad.

Se explica el funcionamiento de la dinámica, donde los asistentes en diferentes tarjetas, según el color aportarán ideas sobre los distintos Proyectos Motores que componen el Eje 3, donde las tarjetas verdes son los aspectos positivos, rojos aspectos a mejorar y azules aspectos para tener en cuenta para un futuro.

Una vez que los asistentes han compartido los aspectos percibidos se procede a una evaluación a nivel general del eje.

Tabla de aportaciones ciudadanas

PROYECTO MOTOR 15. Portal de transparencia y gobierno/administración abierta
<ul style="list-style-type: none"> ● Buenas herramientas ● Transparencia: claridad y buenas herramientas ● Transparencia en la gestión ● Transparencia y el reglamento de participación ● Premios. Planificación y el nuevo plan ● Portal transparencia: buen camino, pero a mejorar ● La accesibilidad en página web y dispositivos móviles. ● Facilitar acceso a las nuevas tecnologías a la 3ª edad. ● No se avanza en la transparencia de nivel de ocupación de espacios públicos en cuanto a fechas, ocupante, contenidos. Debería ser público.
PROYECTO MOTOR 16. Participación y comunicación abierta y en redes
<ul style="list-style-type: none"> ● Participación: más canales de comunicación con los ciudadanos: redes, web, foros, mesas, etc. ● Participación y comunicación abierta en redes ● Más participación y comunicación ciudadana. Fuerte enfoque a la participación (escuchar) ● Participación y comunicación para los vecinos ● Redes sociales donde te bloquean si no dices lo que les gusta ● Un '7 días' donde pone prensa rosa y jamás te publican nada critico porque no les gusta ● Dificultad para hablar con los concejales, no he visto una verdadera participación en nada ● Echo de menos la participación ciudadana de hace años, creo se ha mejorado ● Participación ciudadana presencial no existe y no se ha potenciado ● Comenzar con iniciativas de co-diseño y co-creación



- Adecuar el mensaje y el vocabulario al perfil real de los vecinos
- Falta participación ciudadana
- Escasa participación comparada con otros anteriores
- Nuevo reglamento creo que complica el tipo de participación presencial
- Comunicación: mejorar la comunicación con los administradores, resumen ejecutivo, píldoras
- Hay intención e iniciativas, falta llegar más al ciudadano con nuevos modelos de comunicación y participación
- Parece que solo se pregunta sobre el Plan Diseña 2020 cada 4 años, ¿cuándo hay elecciones?
- Dar respuesta a los emails y actualizar las páginas web con el contenido de la información
- Iniciativa real de las redes en la población
- Revista 7 días: amortizable. Se solapa con la página web, modernizar esa herramienta informativa municipal, que la mayoría de las noticias las genere el ciudadano, hay logros y necesidades que nunca salen. Reiterativa en su contenido.

PROYECTO MOTOR 17. Observatorio de la ciudad: gestión del conocimiento

- Observatorio: buenos indicadores
- Participación y comunicación abierta en redes
- Se puede mejorar como transmitirlo a todos los ciudadanos
- ¿existe algún cuadro de mando con indicadores básicos? Año pasado actual y cumplir previsión a fin de legislatura
- Cuadro de mando propio de indicadores y datos solicitados por los ciudadanos

PROYECTO MOTOR 18. Excelencia e innovación: ayuntamiento en línea

- Modelos de gestión online a nivel europeo
- Facilidad de uso de la página web
- Excelencia en la gestión
- Esfuerzo continuo por la excelencia
- Aplicación del concepto de excelencia a la ciudad
- Cuidado con la autocomplacencia (ya somos #1). No conformarse
- Se trabaja demasiado en la excelencia externa

PROYECTO MOTOR 19. Buen gobierno y gestión responsable

- Buen gobierno y gestiones es mejor que el de municipios limítrofes
- Buen gobierno y gestión responsable
- Llevar el municipio al residente
- Buen gobierno y la gestión buena para los ciudadanos
- Gobierno y gestión más responsabilidad

PROYECTO MOTOR 20. Eficiencia y calidad del gasto

- Buena ratio de endeudamiento
- Eficiencia y calidad de gasto. La trayectoria económica del municipio ha sido muy buena
- Hay que mejorar la limpieza ciudad
- Seriedad en los pagos, deuda baja
- Continuar con la eficiencia y el gasto y no aumentar deuda
- Deberían redistribuir la igualdad de oportunidades en una ciudad tan desigual como Alcobendas
- Mantenimiento y limpieza de las vías públicas parques y jardines hay muy mala eficiencia y calidad del gasto



<ul style="list-style-type: none">• Se podría votar presupuestos sobre proyectos concretos para una gestión del gasto decidida realmente por el vecino. Utilizar la página web u otros canales de fácil acceso• Eficiencia y calidad del gasto que sea mayor y más transparencia• Invertir y considerar el endeudamiento como avance siempre que sea sostenible a medio plazo• Falta de inversiones en proyectos nuevos• No es solo cuestión gastar menos ¿qué nuevos proyectos han existido?		
PROYECTO MOTOR 21. Planificación 2.0		
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar en tiempo. Planificación informando al ciudadano general• Tener una gran estructura planificadora. Mucho potencial.• Adecuar crecimiento económico y desarrollo de infraestructuras• La planificación del transporte cuando se autoriza la construcción de viviendas y colegios sigue pendiente atascos en zona colegios distrito Urbanizaciones.• Plan Estratégico a 2030 40 años• Incumplimiento de muchos aspectos del Plan Diseña 2020		
Otros		
<ul style="list-style-type: none">• Reducción del impuesto municipal para competir con otros municipios en la zona industrial para evitar fugas de empresas y por tanto paro.• Que va a pasar cuando se acabe el suelo urbanizable, cosa que va a pasar pronto• Más limpieza en las calles• Urbanizaciones con atascos. A1 sobresaturada.		
Valoración ciudadana		
 18	 6	 1

Resumen de conclusiones Eje 3

Se valora positivamente la trayectoria económica del municipio en cuanto a la gestión y eficiencia del gasto, así como los modelos de gestión excelentes que llevan a Alcobendas a tener un reconocimiento externo. La participación en redes y el esfuerzo por la transparencia se perciben como positivos igualmente.

Hay un margen de mejora respecto a la compaginación entre la participación ciudadana que utiliza las tecnologías actuales con la presencial.

Se pide no sólo ser eficientes con el gasto sino realizar presupuestos participativos y redistribuir la riqueza para tener igualdad de oportunidades.



Eje 4. Responsabilidad Social

“Mejorar las condiciones de vida y el bienestar social de los ciudadanos impulsando la integración de todos los colectivos a través de la educación, la salud, la atención a los más vulnerable y potenciando la igualdad de oportunidades, la cooperación y la solidaridad”

Desarrollo de la reunión

Se expone a los asistentes el desarrollo del proyecto de evaluación del Plan Diseña 2020 en lo que afecta al Eje 4, presentando los principales resultados, la situación de Alcobendas respecto al 2013 y la comparación con otras ciudades tanto nacionales como europeas.

La técnica de apoyo Dirección PBS explica los principales Proyectos que se han desarrollado desde su área desde el 2013: Cráter transversal, Atención a la infancia, (Alcobendas ciudad amiga de la infancia por UNICEF), Servicios a Mayores (Alcobendas ciudad amiga de personas mayores), Programas de exclusión infancia y adolescencia, Programas de igualdad y violencia de género (tanto a mujeres como a menores) y Convenio de responsabilidad social con empresas.

Se explica el funcionamiento de la dinámica, donde los asistentes en diferentes tarjetas, según el color aportarán ideas sobre los distintos Proyectos Motores que componen el Eje 4, donde las tarjetas verdes son los aspectos positivos, rojos aspectos a mejorar y azules aspectos a tener en cuenta para un futuro.

Una vez que los asistentes han compartido los aspectos percibidos se procede a una evaluación a nivel general del eje.

Tabla de aportaciones ciudadanas

PROYECTO MOTOR 22. Atención a la dependencia
<ul style="list-style-type: none">• Atención a la dependencia que sea mayor atención• Programas especiales sobre apoyo a familias. información• No dudo que hay buenos programas, pero en atención a la dependencia esta desatendido, la ley de dependencia llega cuando ya se han muerto• Creo que sería necesario personas especializadas en Alzheimer para dar asistencia domiciliaria. Ya que creo que ahora no se la puede dar, hay que desplazarse a los centros de día. En general se deben de dedicar más recursos a las personas dependientes e intentar mantenerlas en su entorno y no desplazarlos• Hay que poner atención a los programas a las personas con discapacidad y dependencia como un centro con residencia en el futuro.• Atención a las familias con dependientes• Autobuses con rampas• Accesibilidad a la ciudad
PROYECTO MOTOR 23. Atención a la infancia y a la juventud vulnerable
<ul style="list-style-type: none">• Mucha atención a la infancia y a la juventud por lo necesitan• Atención a la infancia
PROYECTO MOTOR 24. Apoyo a las familias
<ul style="list-style-type: none">• Más apoyo a las familias



PROYECTO MOTOR 25. Prevención de la exclusión educativa, apoyo educativo y educación en valores

- Mayor incidencia municipal en la creación de infraestructuras educativas, nuevos institutos.

PROYECTO MOTOR 26. Salud y envejecimiento activo

- Programas en bici sin edad
- Control de mayores solos por servicios municipales con rutas
- Creo que se ha trabajado (presionado) sobre el centro de especialidades
- Salud: pedir y lucharlo, más dotación del hospital infanta Sofía, torre 4

PROYECTO MOTOR 27. Consumo seguro y responsable

- Consumo seguro y responsable
- Organizar más programas de educación en general, pero sobre todo a niños y mayores de aumentos y compras de productos
- Fomento de iniciativas de economía circular

PROYECTO MOTOR 28. Igualdad y prevención de la violencia de género

- Casa de la mujer
- Taller de prevención específicos para personas de otras culturas
- Prevención de violencia con educación en los centros educativos

PROYECTO MOTOR 29. Voluntariado, iniciativas solidarias y cooperación

- El voluntario para ayudas puntuales no existe, me refiero ayuda personal en momentos concretos a las personas
- Ha sido un valor importante mantener la cooperación, aunque es mejorable

PROYECTO MOTOR 30. Desarrollo de la convivencia, redes de apoyo y relaciones sociales

- Sensibilización a la población sobre situaciones de exclusión
- Iniciativas: retomar el tema de las habitaciones compartidas con residentes CAR
- Integración de etnias gitanas, rumanos, alto riesgo de exclusión.

Otros

- Actuación 125, 126, 127,128. Compromiso por parte del ayuntamiento, en el mantenimiento de los recursos existentes para las personas más excluidas del municipio. Centro de día, Reciclo-taller, Psiquiatra para detección
- Mediador o agentes sociales enlace entre el CAR y Patronato de Bienestar Social.
- Coordinación de las distintas iniciativas
- Apoyo social lateral a otros ayuntamientos
- Apoyos familiares. Conocer familias o personas con precariedad económica.

Valoración ciudadana



9



2



1

Resumen de conclusiones Eje 4

Se valora positivamente la atención a la mujer, juventud y a la infancia.



Hay un margen de mejora respecto a la dotación de infraestructuras sanitarias y educativas y accesibles.

Se pide impulsar ciertos programas (violencia, integración colectivos en riesgo de exclusión, dependientes, apoyo al voluntariado).

Eje 5. Calidad de Vida: cultura, ocio y deporte

“Consolidar la calidad de vida como rasgo de identidad de la ciudad, basada en la oferta de equipamientos y servicios socioculturales, educativos, deportivos y de ocio. Facilitar el acceso a la cultura, deporte y ocio para todos los ciudadanos del municipio”.

Desarrollo de la reunión

Se expone a los asistentes el desarrollo del proyecto de evaluación del Plan Diseña 2020 en lo que afecta al Eje 5, presentando los principales resultados, la situación de Alcobendas respecto al 2013 y la comparación con otras ciudades tanto nacionales como europeas.

La Gerente del Patronato Sociocultural explica los principales Proyectos que se han desarrollado desde su área desde el 2013: Escuela de música, Espacio Miguel Delibes, espacios culturales por distrito, Escuela PIC.A. Programas transversales.

La Gerente Patronato Municipal de Deportes explica los principales Proyectos que se han desarrollado desde su área desde el 2013: deporte como referente en Alcobendas: infraestructura, programas RRHH deporte, formación, salud y competición, Programas trasversales (mujer, discapacidad y colectivo en riesgo de exclusión social), 20.000 usuarios por semana, retos futuros.

Se explica el funcionamiento de la dinámica, donde los asistentes en diferentes tarjetas, según el color aportarán ideas sobre los distintos Proyectos Motores que componen el Eje 5, donde las tarjetas verdes son los aspectos positivos, rojos aspectos a mejorar y azules aspectos a tener en cuenta para un futuro.

Una vez que los asistentes han compartido los aspectos percibidos se procede a una evaluación a nivel general del Eje.

Tabla de aportaciones ciudadanas

PROYECTO MOTOR 31. Talento creativo de la ciudad y formación artística
<ul style="list-style-type: none">● Promoción de las actividades artísticas● Tocamos y danzamos mejor. Contar con residentes CAR, porque pueden aportar mucho y fomentar la integración.● Talentos creativos de la ciudad, producción de artistas locales
PROYECTO MOTOR 32. Visualización de la producción de artistas locales
<ul style="list-style-type: none">● Creación de orquesta de jóvenes de Alcobendas● Consulta ciudadana sobre “Los Carriles” tras debates de pros y contras● La visualización de los artistas locales
PROYECTO MOTOR 33. El ocio y la cultura en Alcobendas
<ul style="list-style-type: none">● Ocio, cultura y deporte. Charlas en los centros de mayores para animar● Que la calidad de artistas y la cabalgata en sí, sea de mayor calidad● Oferta cultural con Madrid● Oferta de ocio para adolescentes fuera de los centros comerciales● Evitar solapar los actos auditorios y del Paco de Lucia● Menos teatro y más música en el TACA



PROYECTO MOTOR 34. Distribución territorial de las instalaciones y actividades		
<ul style="list-style-type: none">● Ocio y cultura para los distritos, centro bien● Precio polideportivo● Oferta deportiva conjunta Alcobendas y San Sebastián de los Reyes		
PROYECTO MOTOR 35. Actividades en conexión con los centros educativos		
<ul style="list-style-type: none">● Teatro auditorio: muy vinculado con los centros educativos		
PROYECTO MOTOR 36. Actividades integradoras para diferentes colectivos		
<ul style="list-style-type: none">● Gran cantidad de eventos culturales para todos los gustos y edades● Integración de los diferentes colectivos a las actividades● Actividades integradoras para diferentes colectivos● Programas de animación a la participación a todos los colectivos a buen nivel, pero con actividades de participación● Ofrecer ocio y cultura deporte a personas adultas en situación de extrema pobreza● Aunque los precios son bajos, tener algún descuento o precio para personas sin ningún recurso acreditable● Las instalaciones deportivas que estén mejor en los grupos para discapacitados● Crear una mesa de coordinación de técnicos entre PBS, PSC, PMD, para favorecer el acceso real a todos los ciudadanos, agilizar y detectar necesidades		
PROYECTO MOTOR 37. Alcobendas modelo cultural de ocio y deporte. Ciudad referente y atractiva		
<ul style="list-style-type: none">● Las instalaciones deportivas, muy, logrado en todos los aspectos.● Ocio y cultura en Alcobendas ha ganado mas		
PROYECTO MOTOR 38. Ocio, cultura y deporte “excelentes”		
<ul style="list-style-type: none">● Deporte: polideportivos suficientes, pero necesita más mantenimiento● Las instalaciones deportivas son alucinantes (con spa)● ¿Cómo atraer a turistas? Con el aeropuerto a 15 minutos● Ampliar el horario de tarde de los centros cívicos, pues el horario de tarde que termine a las 21:00, no posibilita hacer reuniones de comunidades de propietarios		
Otros		
<ul style="list-style-type: none">● Más programas de información al consumo● Elegir deporte con equipo Alcobendas referente● Voluntario de profes retirados para deberes en extraescolares		
Valoración ciudadana		
 7	 4	 1

Resumen de conclusiones Eje 5

Se valora muy positivamente la oferta deportiva y cultural de Alcobendas.

Hay un margen de mejora en cuanto a la programación de actos culturales, aunque se percibe positivamente la promoción a actividades artísticas, debiendo incidir más en la promoción y participación a nivel local.

Se pide impulsar los programas culturales a los colectivos más desfavorecidos y realizar un mayor mantenimiento de las instalaciones.

Resumen de los principales resultados de las Mesas de Participación Ciudadana

A continuación, se resumen los *principales resultados* extraídos de las Mesas de Participación Ciudadana celebradas los días 6 y 7 de febrero de 2019:

- Tabla con la **valoración de los ciudadanos** para cada Eje del Plan (representa el grado de consecución de los objetivos fijados para el eje a través de la elección de una pegatina verde, amarilla o roja para simbolizar el resultado como un semáforo).

	EJE 1	EJE 2	EJE 3 ¹⁸	EJE 4	EJE 5
	5	4	18	9	7
	8	8	6	2	4
	0	1	1	1	1

OPINIÓN CIUDADANÍA

La opinión de los ciudadanos respecto a los resultados preliminares de la evaluación del Plan, el Eje mejor valorado es el Eje 4 con un 74% (9/12) de valoraciones positivas, seguido por el Eje 3 con un 72% (18/25), el Eje 5 con un 58% (7/12). El Eje 1 cuenta con un 38% (5/13) de valoraciones positivas. Por último, el Eje 2 es el que menos valoraciones positivas tiene con un 30% (4/13).

El Eje 1 no ha obtenido ninguna valoración negativa, mientras que el resto de los Ejes ha tenido sólo 1.

Los Ejes 1 y 2 han obtenido la misma valoración intermedia con 8 de 13 votos (61,5%), seguidos del Eje 5 con 7 de 13 (33%) y del Eje 3 con 6 de 25 (24%). Finalmente, el Eje 4 cuenta sólo con un 16% (2/13) de valoraciones intermedias.

¹⁸ En la valoración del Eje 3 se han sumado los resultados de las dos Mesas de Participación Ciudadana celebradas.



- Tabla resumen de **las aportaciones ciudadanas** para cada Eje del Plan (las tarjetas verdes son aportaciones respecto a aspectos positivos, las rojas respecto a aspectos a mejorar y las azules respecto a aspectos a tener en cuenta para un futuro).

	EJE 1	EJE 2	EJE 3 ¹⁹	EJE 4	EJE 5
	15	14	25	5	9
	13	23	26	15	12
	11	19	17	11	11

APORTACIONES Y MEJORAS

Respecto al objetivo de detectar aportaciones y mejoras para cada uno de los Ejes, el Eje con más áreas valoradas positivamente es el Eje 1 (38%).

El Eje con más áreas valoradas negativamente es el Eje 2 (35%).

Hay que poner énfasis en la cantidad de aportaciones ciudadanas en aspectos a tener en cuenta en un futuro en todos los Ejes.

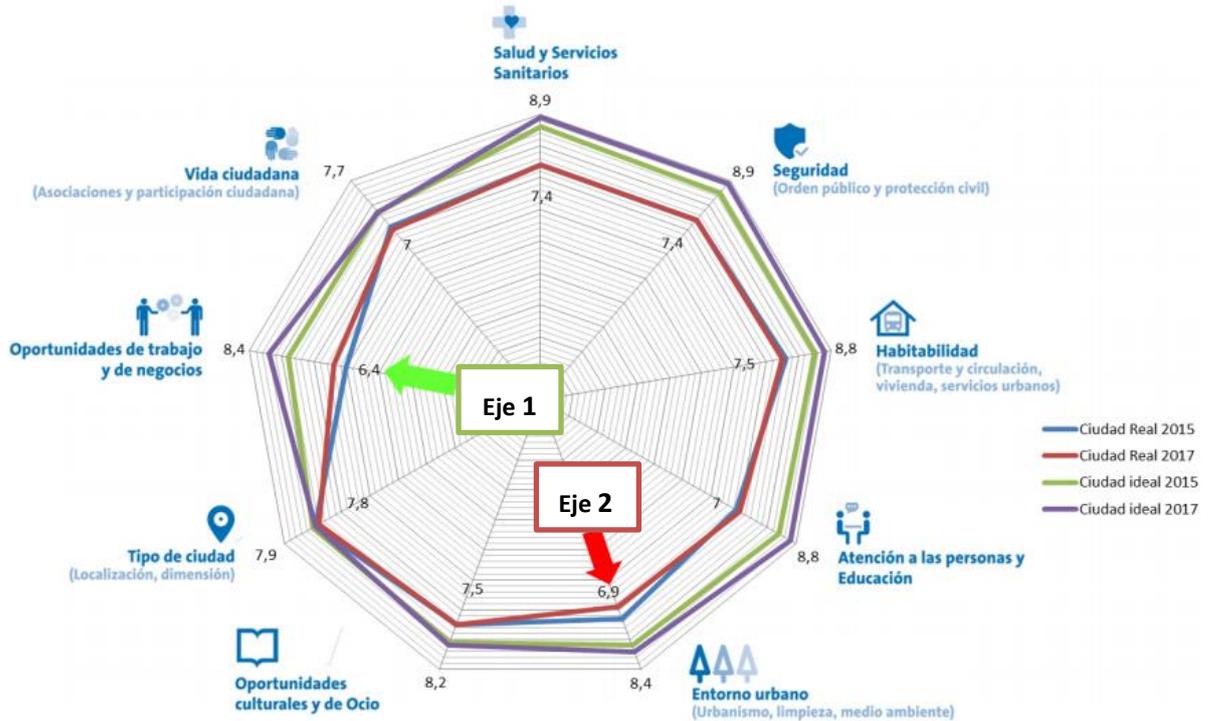
A la vista de la información obtenida en las Mesas de Participación Ciudadana vemos que existen ciertos paralelismos entre estos y la evolución de los indicadores urbanos de este informe, así como con los datos de la Encuesta de Calidad de Vida en la Ciudad²⁰, en la que se analiza la valoración general de los alcobendenses sobre aspectos globales de la calidad que forman parte de la vida de una ciudad.

Para analizar estos datos de una forma más visual, en el siguiente gráfico se muestran las valoraciones que dan los ciudadanos a estos aspectos cuando se refieren a lo que sería su ciudad ideal y cuando valoran su ciudad real, Alcobendas. A modo de comparativa, se incluyen también en dicho gráfico los datos correspondientes a la Encuesta realizada en el año 2015.

¹⁹ En la valoración del Eje 3 se han sumado los resultados de las dos Mesas de Participación Ciudadana celebradas.

²⁰ <http://observatoriociudad.alcobendas.org/> → Estudios → Calidad de la Ciudad → SDT 123 informe de la Encuesta de Calidad de Vida en la ciudad de Alcobendas (Noviembre 2017).

CIUDAD REAL Y CIUDAD IDEAL



Respecto a la valoración de su ciudad ideal, se observa que las expectativas de los vecinos de Alcobendas han aumentado con carácter general. Podríamos decir que ésta es la consecuencia directa del aumento continuo de la calidad en los servicios públicos prestados que, a su vez, produce un incremento de las expectativas de los alcobendenses, que son cada vez más exigentes. Este fenómeno es bien conocido por los especialistas en calidad y podría resumirse del siguiente modo: las expectativas se convierten en necesidades y si estas necesidades se satisfacen se convierten en requisitos, generándose de esta forma nuevas expectativas de carácter superior. Donde más claramente puede observarse este fenómeno es en el ámbito Oportunidades de trabajo y de negocios.

Analizando los datos, las principales diferencias entre ambas ediciones de la Encuesta radica en que aumenta en 0,4 puntos la valoración que los alcobendenses dan a las oportunidades de trabajo y negocios y disminuye en 0,4 puntos la valoración que le dan al entorno urbano. Esta variación en la valoración del entorno urbano es un resultado esperado, y no hace más que confirmar los datos arrojados por la Encuesta de Sostenibilidad y Medio Ambiente 2017²¹, coincide con la menor valoración obtenida del Eje 2 en las mesas de participación ciudadana y una menor contribución a la mejora de los indicadores urbanos de este informe. En cuanto a las oportunidades de trabajo y negocios en la ciudad, la variación positiva registrada por la Encuesta de Calidad de Vida y los datos positivos reflejados por los indicadores urbanos asociados al Eje 1 (36 puntos de mejora) contrastan con la escasa valoración obtenida en las mesas de participación y que entendemos se deben a que las expectativas de la ciudadanía sobre ese ámbito (8,4 ideal sobre 6,4 real) son muy superiores a los

²¹ <http://observatoriociudad.alcobendas.org/> → Estudios → Medio Ambiente → SDT 122 Medio Ambiente y Sostenibilidad en Alcobendas (Marzo 2017)



resultados obtenidos, aunque estos hayan sido los que mayor mejora hayan experimentado durante la ejecución del Plan Diseña.



Anexo 4. Informe de las Mesas de Técnicos y Directivos Municipales

ÍNDICE

Metodología y dinámica de trabajo.....	165
Cuestiones para el grupo de trabajo.....	167
Resumen de los principales resultados de las Mesas de Técnicos y Directivos Municipales.....	171
Resultados dinámica Mesa Técnica 1.....	171
Resultados dinámica Mesa Técnica 2.....	172
Resultados dinámica Mesa de Directivos Municipales.....	173
Principales conclusiones.....	174





Metodología y dinámica de trabajo

OBJETIVOS:

Dentro del análisis cualitativo, una vez analizadas las percepciones y propuestas obtenidas en las Mesas de Participación Ciudadana, otro de los hitos principales es el *análisis de la participación interna* a través de las Mesas de Técnicos y Directivos Municipales como grupo de interés de la Institución²².

Para ello, se llevaron a cabo unas dinámicas de grupo con personal de la Institución: Técnicos (2 dinámicas) y Directivos (1 dinámica) contando con la colaboración de un consultor externo perteneciente a ISDEFE.

	Fecha	Número de Participantes
TÉCNICOS – 1ª dinámica	5/02/2019	10
TÉCNICOS – 2ª dinámica	12/02/2019	13
DIRECTIVOS- 3ª dinámica	25/02/2019	17

Al igual que con el caso de las Mesas de Participación Ciudadana se priorizó contar con aquellos técnicos que en su día participaron en el diseño del Plan.

LOGÍSTICA:

El grupo de trabajo de las Mesas Técnicas participa a través de una dinámica denominada “El Faro”, la cual permite a un equipo de trabajo de entre 5 y 7 personas, realizar un diagnóstico sobre un determinado asunto, en este caso, la implantación del Plan Diseña Alcobendas 2020.

Para ello, y sobre la metáfora visual de un faro dibujado en un panel, se reflexiona en tres niveles:

- *Aspectos positivos del diagnóstico* (Nivel superior): aquello que se considera que ha funcionado bien, que ha impulsado al Plan, o que se debería volver a hacer en el próximo Plan. Las ideas aportadas por el equipo en forma de notas adhesivas se sitúan en la parte alta del panel: la luz, el foco, lo que debe guiarnos en el futuro.
- *Aspectos negativos del diagnóstico* (Nivel inferior): aquello que se considera que no ha funcionado bien, que ha frenado el avance del Plan, o que no se debería repetir en el próximo Plan. Las ideas aportadas por el equipo en forma de notas adhesivas se sitúan en la parte baja: las rocas, el rompeolas, lo que debe evitarse en el futuro.
- *Aspectos de mejora del diagnóstico* (Nivel intermedio): aquello que está en proceso de mejora, que ha mejorado junto con el Plan, o que deberíamos seguir mejorando en el próximo Plan. Las ideas aportadas por el equipo en forma de notas adhesivas se sitúan en la parte intermedia del panel: la subida al faro, las escaleras, en lo que debemos esforzarnos en el futuro.

Además, el panel se divide en tantas columnas como temas elegidos para formar parte del diagnóstico. En este caso, se divide en los 6 tipos de cuestiones identificadas según los *criterios de evaluación* seleccionados:

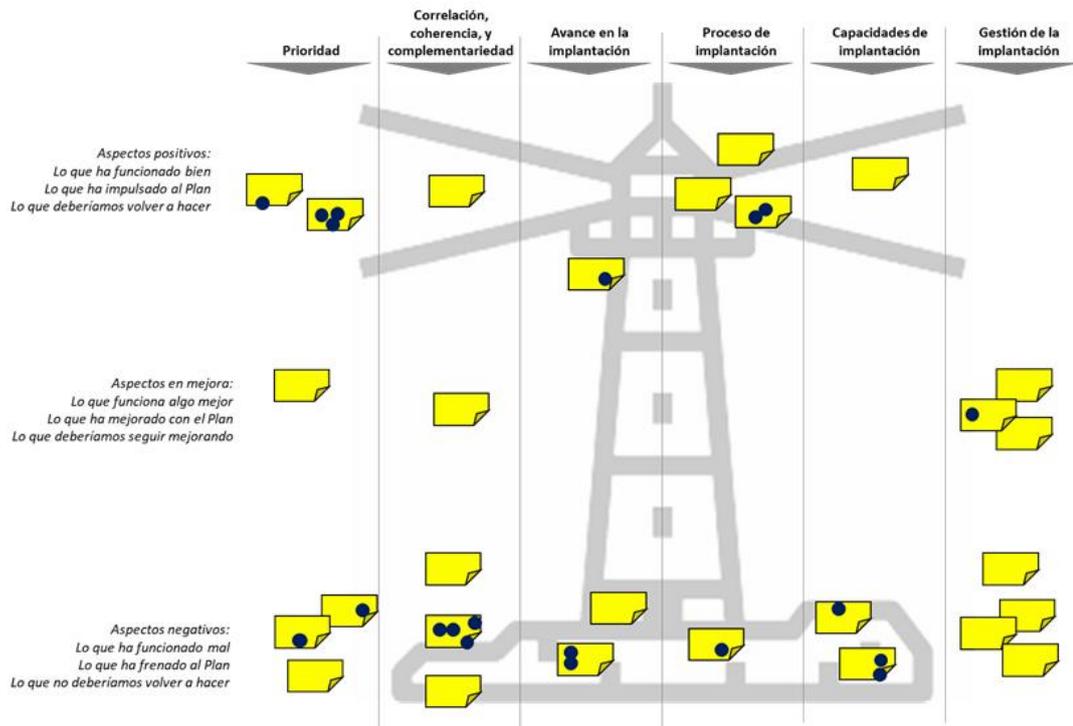
1. Prioridad del Plan:
2. Correlación, coherencia, y complementariedad del Plan
3. Avance en la implantación del Plan
4. Proceso de implantación del Plan

²² “Guía para la Gestión de los Grupos de Interés en el Ayuntamiento de Alcobendas” (Febrero 2018).

5. Capacidades de implantación del Plan
6. Gestión de la implantación del Plan

De este modo, al final de la dinámica se dispone de una visión completa y estructurada del diagnóstico generado a partir de las ideas aportadas por todos los miembros del equipo.

Se muestra a continuación un ejemplo de *diseño del panel* para la dinámica “El Faro”:



Para realizar la dinámica de “El Faro” se llevan a cabo los siguientes pasos:

- Se divide el grupo de trabajo en equipos de 5 a 7 miembros, asistidos por un facilitador. El facilitador explica el panel y su división en zonas para la situación de ideas, y reparte el material de trabajo (notas adhesivas y rotuladores).
- Se solicita a los miembros del equipo que piensen, de forma individual, en al menos 5 ideas para situar en el panel, y las escriban, con letra grande y clara, en 5 notas adhesivas. Las ideas pueden referirse a cualquier nivel y tema del diagnóstico.
- Cada miembro del equipo sitúa y explica sus ideas. Otros miembros pueden preguntar sobre estas ideas, pero no discutir las. Se anima a los miembros de equipo que, en paralelo, escriban nuevas notas adhesivas relacionadas con las ideas que se estén exponiendo.
- El facilitador resume las ideas expuestas por todos los miembros del equipo, añade en las notas adhesivas las aclaraciones necesarias, y las agrupa por su afinidad.
- Se solicita de nuevo a los miembros del equipo que piensen ideas que complementen a las ya expuestas, comenzando por el nivel superior del panel (aspectos positivos), y finalizando en el nivel inferior (aspectos negativos). Al final de esta nueva ronda, deberían haberse aportado ideas en todos los temas del diagnóstico.



- El facilitador resume de nuevo las ideas expuestas, añade en las notas adhesivas las aclaraciones necesarias, y las agrupa por su afinidad.
- Se plantea a los miembros de equipo su acuerdo o desacuerdo con las ideas expuestas hasta ese momento. Si fuera necesario, se fomentarán debates que clarifiquen, maticen o modifiquen las ideas ya expuestas. El facilitador dirigirá estos debates con la prioridad de alcanzar, si es posible, conclusiones comunes dentro del tiempo definido.
- Se facilita a cada miembro del equipo un número limitado de pegatinas, y se les indica que señalen con estas pegatinas las ideas que consideren más relevantes. Cada miembro del equipo puede usar todas sus pegatinas en una misma idea, o usar una pegatina en cada una de las ideas que considere más relevante.
- El facilitador resume las ideas más relevantes señaladas por los miembros del equipo. Si no se destacaran lo suficiente las ideas más relevantes, podría repetirse el paso 7.
- El facilitador abre un turno de últimas aportaciones y comentarios por parte de los miembros del equipo, agradece la colaboración y explica los próximos pasos (publicación de resultados, etc.). Se procurará finalizar la sesión a la hora programada.

Toda la dinámica de trabajo de El Faro debe llevarse a cabo en un plazo máximo de 2 horas.

Cuestiones para el Grupo de Trabajo

Las cuestiones para tratar se adelantan a los convocados al grupo de trabajo con tiempo suficiente, para que así puedan recabar información y reflexionar sobre ellas antes de la sesión de trabajo.

A continuación, se muestran las preguntas que se utilizaron como base para guiar la dinámica y propiciar la reflexión de los participantes en las Mesas Técnicas de la evaluación:

1. CUESTIONES SOBRE LA PRIORIDAD DEL PLAN:

- 1.1. ¿Se han priorizado en tu área las actuaciones y/o proyectos que estaban contenidos en el Plan Diseña? Por ejemplo, usando el Plan como criterio en la asignación de recursos humanos y económicos, o dedicando gran parte del tiempo de reuniones al estado del Plan.
- 1.2. ¿Cuánto apoyo y compromiso ha recibido el Plan por parte de directivos y gestores? Por ejemplo, mencionando frecuentemente el Plan en sus discursos o comunicados, o participando directamente en el desarrollo e implantación del Plan.
- 1.3. Según tu experiencia, una vez presentado el Plan, ¿se ha hecho referencia al mismo en alguna otra reunión/presentación? ¿se ha tenido en cuenta a la hora de programar o llevar a cabo alguna otra acción no contemplada en el Plan?
- 1.4. ¿El personal del Ayuntamiento ha sido consciente de la prioridad del Plan? *Por ejemplo, interesándose sobre su avance y resultados, o describiendo su actividad diaria y sus prioridades en relación con el propósito del Plan.*
- 1.5. Además del seguimiento periódico que el Departamento de Planificación lleva a cabo, ¿se percibe “interés” por conocer el grado de avance del mismo o de alguna acción en concreto, con independencia de la publicación de estos informes de seguimiento?



2. CUESTIONES SOBRE LA CORRELACIÓN, COHERENCIA Y COMPLEMENTARIEDAD DEL PLAN:

- 2.1. ¿Las actuaciones del Plan han producido los resultados y efectos perseguidos? En caso afirmativo, ¿puedes poner algún ejemplo?
Por ejemplo, produciendo las mejoras que justificaban sus actuaciones, o beneficiando a los grupos de interés inicialmente identificados.
- 2.2. ¿Ha habido coherencia entre la operativa diaria del Ayuntamiento y el Plan?
Por ejemplo, mediante el establecimiento de métricas operativas relacionadas con el Plan, o cambios en los procesos y procedimientos como consecuencia del Plan.
- 2.3. Según tu opinión, ¿quedaban alineados los objetivos del Plan relacionados con tu Área, con el siguiente nivel de programación? Es decir, objetivos definidos en PDA y GPO.
- 2.4. Según tu opinión, ¿se podría dibujar la trazabilidad entre los diferentes niveles de ejecución? Es decir, cómo un objetivo GPO (corto plazo) contribuye a alcanzar una acción definida en el Plan Diseña (largo plazo).
- 2.5. ¿Ha habido coherencia entre las diferentes actuaciones del Plan? ¿Se ha dado equilibrio entre las actuaciones? (dimensionamiento) *Por ejemplo, alcances o plazos incompatibles entre actuaciones, o efectos y percepciones contrapuestos en los grupos de interés.*
- 2.6. En aquellos objetivos compartidos con otras áreas para cuya ejecución era imprescindible la coordinación entre los diferentes “propietarios”, ¿ha sido dificultosa esa coordinación? ¿El coste para sacarlos adelante ha sido grande? De darse dificultades: ¿cuáles eran? ¿cómo se podrían haber solventado?
- 2.7. ¿Se ha complementado el Plan con políticas, planes y estrategias de otros ámbitos? Por ejemplo, con políticas y estrategias de la Comunidad de Madrid y de la Administración Central, o con otros planes del Ayuntamiento
- 2.8. ¿Ha habido dependencias del Plan con políticas, planes y estrategias de otros ámbitos? Por ejemplo: Plan de Comunicación Interna, Plan de Recursos Humanos, Plan de Calidad, Plan de Infancia, Plan de Juventud, Plan Smart City, Fondos EDUSI, Agenda 2030. En caso afirmativo, ¿puedes poner algún ejemplo?

3. CUESTIONES SOBRE EL AVANCE EN LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN:

- 3.1. ¿La dinámica y la evolución de la implantación del Plan han sido adecuadas? *Por ejemplo, si el ritmo de avance de las actuaciones ha sido el esperado, o los resultados y efectos se han producido en la magnitud y los plazos previstos.*
- 3.2. En líneas generales, el plazo previsto para la consecución de las actuaciones, ¿ha sido el adecuado? En caso negativo, ¿podrías poner algún ejemplo de actuación cuya consecución se haya visto comprometida por el plazo asignado?
- 3.3. ¿Qué logros se pueden destacar en la implantación del Plan?
Por ejemplo, resultados que hayan supuesto un cambio fundamental en la operativa del Ayuntamiento, o que hayan aportado un gran valor a los ciudadanos.
- 3.4. ¿El alcance real de la implantación es satisfactorio, o se podría haber hecho más? *Por ejemplo, si ha habido reducciones de alcance en las actuaciones del Plan, o si se han aprovechado nuevas oportunidades de actuación no previstas inicialmente.*



- 3.5. ¿Han ocurrido sucesos inesperados que hayan afectado a la implantación? *Por ejemplo, cambios en el marco normativo u organizativo aplicable al Ayuntamiento, o crisis de comunicación con impacto en la opinión pública, cambios en la composición del pleno municipal.*
- 3.6. ¿Cómo han influido los grupos de interés en la implantación del Plan? *Por ejemplo, mostrando o eludiendo su apoyo al Plan, u obligando a modificaciones en el alcance o plazo de determinadas actuaciones.*
- 3.7. ¿Cuáles han sido los factores contextuales que más han influido positiva y negativamente en la implantación? *Por ejemplo, la situación económica de la ciudad y del Ayuntamiento, o la estabilidad política e institucional de la Comunidad de Madrid y de la Administración Central.*

4. CUESTIONES SOBRE EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN:

- 4.1. ¿Qué ha funcionado mejor (y peor) en el proceso de implantación? *Por ejemplo, el liderazgo constante de los responsables del Ayuntamiento, o la falta de agilidad en la asignación de recursos humanos y financieros a las actuaciones.*
- 4.2. ¿Qué lecciones aprendidas deberían considerarse para el siguiente Plan? *Por ejemplo, las ventajas de la participación de otros actores en la implantación del Plan, o las dificultades de conciliar decisiones a corto plazo y prioridades a largo plazo.*
- 4.3. ¿Qué casos de éxito / fracaso se pueden destacar? *Por ejemplo, resultados y efectos que hayan superado las expectativas iniciales, o actuaciones que hayan destacado por su buena ejecución y gestión.*

5. CUESTIONES SOBRE LAS CAPACIDADES DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN:

- 5.1. La implicación de los responsables de la implantación, ¿ha sido la adecuada? Tanto en caso afirmativo como negativo, ¿podrías poner algún ejemplo? *Por ejemplo, logrando ejecutar sus actuaciones según lo planificado, o adaptando con agilidad los recursos a las prioridades y posibilidades en cada momento.*
- 5.2. ¿Se ha contado con los recursos y herramientas adecuadas para la implantación? *Por ejemplo, con la asignación de suficiente personal y recursos financieros, o con metodologías y herramientas informáticas de apoyo a la ejecución de las actuaciones.* En caso negativo detallar:
- 5.3. ¿Qué prácticas y actitudes de trabajo han cambiado durante la implantación? (tanto internamente dentro de tu departamento como hacia fuera con otros departamentos) *Por ejemplo, una mayor colaboración entre diferentes departamentos, o una mayor proactividad del personal para proponer mejoras e innovaciones.*
- 5.4. ¿Qué nuevas capacidades se han creado durante la implantación? OK
Por ejemplo, redes de colaboración con otras instituciones nacionales o extranjeras, o sistemas de seguimiento y control de actuaciones estratégicas. Incluso a nivel personal que haya posibilitado el desarrollo profesional de algún trabajador.

6. CUESTIONES SOBRE LA GESTIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN:

- 6.1. ¿La planificación preveía todos los factores del proceso de implantación? Por ejemplo, considerando todos los recursos necesarios para la ejecución de actuaciones, o contingencias suficientes en plazos y presupuestos.
- 6.2. ¿Cómo se ha realizado el seguimiento y control de la implantación?



Por ejemplo, con informes periódicos sobre avance y riesgos, o con revisiones de resultados y prioridades por los responsables del Plan.

- 6.3. ¿Adicionalmente a los informes elaborados por el departamento de Planificación, se ha llevado a cabo algún tipo de seguimiento desde tu Área?
- 6.4. ¿En qué medida se han economizado recursos en el proceso de implantación? El hecho de tener planificadas las acciones a acometer en el Plan, así como el espacio temporal para acometerlas, ¿ha permitido una optimización de los recursos en el proceso de implantación? ¿podrías poner algún ejemplo?

Por ejemplo, con medidas de racionalización y gestión centralizada de recursos para el Plan, o con políticas de compras que promuevan la competitividad.



Resumen de los principales resultados de las Mesas de Técnicos y Directivos Municipales

Resultados dinámica Mesa Técnica 1



Fortalezas

Tenemos muchas capacidades y muy positivas. El plan nos ha aportado orientación, un marco común de actuación, una estrategia que además está completada y alineada con otras. Además, nos adaptamos bien a los cambios sociales, y nos hace fuertes como organización contar con un plan que nos orienta y que nos aporta ya un cierto grado de madurez.

Zona de impulso/mejora

La madurez alcanzada puede hacer que caigamos en la autocomplacencia, por lo que sería necesario contar con un “revulsivo” que no nos haga caer en esa situación.

Como mejora, deberíamos crear más “*engagement*” con los ciudadanos, hacer un plan para “hacer ciudad”, apoyar más la co-creación en el próximo plan, e implicar más a la ciudadanía durante el avance y el seguimiento del Plan.

Hay que darle más prioridad al plan, e intentar poner nuestras capacidades (que es la mayor fortaleza con la que contamos) en solventar la falta de recursos (una de nuestras mayores debilidades).

Debilidades

Falta o desequilibrio de recursos (humanos y tecnológicos). Nos gustaría haber hecho más porque somos muy exigentes, pero no ha habido suficientes recursos. No agilidad financiera y falta de alineación con el presupuesto. Más interacción con la ciudadanía durante la vigencia del plan para que “hagan suyo” el plan.



Resultados dinámica Mesa Técnica 2



Fortalezas

El Plan Diseña 2020 se percibe como necesario y prioritario. Es un éxito admitir que es necesario contar con un Plan y una visión a largo plazo, involucrando a los grupos de interés y con apoyo político. Además, es participado desde su inicio por los ciudadanos, y constituye un marco de referencia. El Plan está alineado con planes anteriores y posteriores a su aprobación, y además, mantiene una coherencia con ellos.

Se percibe como fortaleza la agilidad en el proceso, realizando correcciones y adaptaciones sobre la marcha, y se valora como positivo el grado de avance del Plan y el esfuerzo del Departamento de Planificación y Evaluación, realizando un buen seguimiento y progreso en la comprensión del Plan hacia otras áreas, utilizando para ello la herramienta de Planificación.

Se valora muy positivamente contar con un proceso de Evaluación del Plan.

Zona de impulso/mejora

Sería bueno explicar a la ciudadanía y al resto de Departamentos por qué no se han introducido en el Plan algunos proyectos o actuaciones.

Habría que trabajar más en la definición de los propietarios internos de las actuaciones del plan.

Se debería contar con más antelación en los proyectos con Participación Ciudadana. Hay una línea de trabajo en complementar los objetivos con la vinculación hacia otras Administraciones y con la iniciativa privada, a su vez, y habría que alinearlos con el presupuesto.

Se percibe un cierto desequilibrio de impulso en el Plan, cuando toca seguimiento se impulsa más. Habría que buscar alineación con GPO, y se podría mejorar la metodología del proceso de elaboración del Plan, a la vez que impulsar la herramienta de Planificación hacia el resto de las áreas. Hay que ir asegurando que los objetivos sean viables, y se perciben ciertas dificultades a nivel político en el avance y gestión presupuestaria.

Mayor participación de los técnicos en la elaboración del Plan, porque somos muy exigentes con nuestro trabajo.

Debilidades

Demasiados indicadores y objetivos. No es tan exhaustivo en la alineación, sobre todo, a nivel operativo con el GPO, ni en cuanto a evaluación del desempeño.

Cierta limitación en los recursos, o desigual distribución por servicios.

Falta de divulgación y difusión del Plan, tanto interna como externa.



Resultados dinámica Mesa de Directivos Municipales

Fortalezas

El Plan se caracteriza por su unidireccionalidad, aportando estabilidad e incorporando a nuestros grupos de interés en todo lo que hacemos, marcando la ruta a seguir, priorizando además a colectivos vulnerables, y a su vez, nos dota de una estructura y planificación transversal desde todas las áreas.

Respecto a la gestión, contamos con una estructura de respaldo en Planificación, y a través de los distintos Comités (Calidad, Gestión del Cambio) y se realiza un buen seguimiento desde el Departamento de Planificación resaltando la ayuda que ofrece para el trabajo diario la evaluación semestral, y destacando la utilidad de tener herramientas nuevas para medir y gestionar.

Es importante seguir una metodología común en los planes que nos ayuda a poder realizar la alineación de las estrategias y a la integración del corto, medio y largo plazo. (PDA, GPO). Se ha aprendido a programar con una visión global, alineando las métricas en todos los servicios.

Nos ayuda a tener una comunicación interna, generando un compromiso de trabajar juntos proyectos individuales dentro de un marco genérico, aunando esfuerzos.

Además, nos aporta una visualización a nivel externo de globalidad y modernización, que ayuda a mantener en lo alto la reputación de la organización.

Nos hemos permitido hacer las cosas de otra forma, innovando, incorporando la gestión de riesgos, con creatividad e imaginación, para hacer frente a las dificultades, y con gran agilidad en la gestión.

Zona de impulso/mejora

La coherencia inicial del Plan es muy alta, aunque la situación del día a día va generando dificultades y faltas de coordinación entre áreas que habría que superar (interferencias de la cotidianidad). Habría que realizar una unificación e interrelación de procesos y canales de comunicación, mejorando la coordinación de las diferentes áreas.

Hay que mejorar la planificación de ciertos programas, a veces, sin recursos adecuados, y avanzar en tener nuevos perfiles profesionales que nos generen más capacidades, así como estimar el coste de la implantación de los objetivos en futuros planes.

Hay que seguir trabajando en la visualización y comunicación externa, para poder optar a medios de financiación alternativos (subvenciones...).

Hay que introducir el seguimiento constante por parte de los equipos y realizar una mayor difusión entre el personal, informando de las adaptaciones del Plan.

Hay que mejorar la escucha activa de los ciudadanos en las actuaciones del Plan, y compensar los proyectos globales y las actuaciones concretas.

Aunque se cuenta con herramientas de planificación que nos ayudan en la gestión, se observa una cierta dificultad para acertar con los indicadores apropiados para medir los logros.

Debilidades

Hay dos planos, político y técnico, que no siempre coinciden. Imposición de algunas estrategias no contempladas originariamente, fruto de la incorporación del Programa de Gobierno, resultando un Plan prolijo y, a veces, encorsetado, aunque se le dote de una cierta flexibilidad. Hay cierta dificultad a veces en la identificación propia en el proyecto por contemplar actuaciones muy concretas y otras, en cambio, muy globales, ponderando al mismo nivel. En algunos casos, con falta de respaldo político.

Los proyectos que no requieren de gran financiación se han conseguido, pero se observa una falta de recursos humanos y técnicos que harían lograr una gran gestión. Asimismo, no se observa la adecuación de los recursos económicos a las prioridades de los objetivos.

Los cambios normativos han ralentizado los procedimientos. Existe una burocratización excesiva que dificulta todo, y que se ha traducido en plazos no asumibles en algunas actuaciones.



Principales conclusiones

FORTALEZAS

El Plan Diseña 2020:

- Aporta orientación, un marco común de actuación y una estrategia con un cierto grado de madurez.
- Se percibe como necesario y prioritario, constituye un marco de referencia.
- Aporta una visión a largo plazo que involucra a los grupos de interés y cuenta con apoyo político.
- Está alineado y es coherente con planes anteriores y posteriores a su aprobación.
- Admite correcciones y adaptaciones en su desarrollo.
- Tiene un grado de avance positivo y se ha realizado un buen seguimiento a través de la herramienta de planificación.
- Se caracteriza por su unidireccionalidad, aportando estabilidad e incorporando a nuestros grupos de interés en todo lo que hacemos, marcando la ruta a seguir, priorizando además a colectivos vulnerables, y a su vez, nos dota de una estructura y planificación transversal desde todas las áreas.
- Nos ayuda a tener una comunicación interna, generando un compromiso de trabajar juntos proyectos individuales dentro de un marco genérico, aunando esfuerzos.
- Aporta una visualización a nivel externo de globalidad y modernización, que ayuda a mantener una buena reputación de la organización.
- Permite la innovación, incorporando la gestión de riesgos, con creatividad e imaginación, para hacer frente a las dificultades, y con gran agilidad en la gestión.

En su gestión:

- Se cuenta con una estructura de respaldo en Planificación, y a través de los distintos Comités (Calidad, Gestión del Cambio)
- Se sigue una metodología común que ayuda a poder realizar la alineación de las estrategias y a la integración del corto, medio y largo plazo. (PDA, GPO).
- Se realiza un buen seguimiento desde el Departamento de Planificación resaltando la ayuda que ofrece para el trabajo diario la evaluación semestral, y destacando la utilidad de tener herramientas nuevas para medir y gestionar.
- Se ha aprendido a programar con visión global, alineando métricas en todos los servicios.
- El Ayuntamiento tiene muchas capacidades positivas y se adapta bien a los cambios socioeconómicos.
- Contar con un proceso de autoevaluación se percibe como muy positivo.



MEJORAS

- Hay que conseguir involucrar a los ciudadanos antes, durante y después del plan.
- Hay que apoyar más la co-creación en el próximo plan
- Hay que utilizar las capacidades propias para solventar la falta de recursos
- Hay que explicar por qué no se ha incluido el Plan en algunos proyectos o actuaciones.
- Se debe definir mejor quién es el 'propietario' interno de cada actuación del plan.
- Se debe contar con más antelación en los proyectos con Participación Ciudadana.
- Se deben alinear las actuaciones con el presupuesto y valorar su viabilidad.
- Se deben complementar las actuaciones con la vinculación hacia otras administraciones y con la iniciativa privada.
- Se debe buscar alineación con GPO, y se podría mejorar la metodología del proceso de elaboración del Plan, a la vez que impulsar la herramienta de Planificación hacia el resto de las áreas.
- Se debe contar con mayor participación de los técnicos municipales en la elaboración del Plan, porque son muy exigentes con su trabajo.
- Coherencia inicial del plan muy alta, pero durante su desarrollo se van generando dificultades y descoordinaciones. Habría que realizar una reunificación e integración de procesos y canales de comunicación, para mejorar la coordinación entre áreas.
- Se debe mejorar la planificación y asignar recursos adecuados a algunos programas. Sería necesario incorporar nuevos perfiles profesionales que generen más capacidades.
- Se debe incorporar y estimar el coste de la implantación de objetivos en futuros planes.
- Hay que seguir trabajando en la visualización y comunicación externa, para poder optar a medios de financiación alternativos (subvenciones...).
- Hay que introducir el seguimiento constante por parte de los equipos y realizar una mayor difusión entre el personal, informando de las adaptaciones del Plan.
- Hay que mejorar la escucha activa de los ciudadanos en las actuaciones del Plan, y compensar los proyectos globales y las actuaciones concretas.
- Se hace necesario incorporar al plan los indicadores apropiados para medir los logros.

DEBILIDADES

- La madurez alcanzada puede hacer caer en la autocomplacencia, sería necesario un revulsivo para volver a coger impulso.
- Faltan recursos (humanos y tecnológicos) o hay desequilibrio entre ellos.
- No hay agilidad financiera y falta alineación con el presupuesto.
- Existen demasiados indicadores y objetivos. No es tan exhaustivo en la alineación.
- Falta divulgación y difusión del Plan, tanto interna como externa.
- El plano político y el plano técnico no siempre coinciden.
- Imposición de algunas estrategias no contempladas originariamente, procedentes del programa de gobierno, y que el pleno ha sido suficientemente flexible para incorporar.
- Dificultad en la identificación de actuaciones: existen actuaciones muy concretas y otras actuaciones muy globales, ponderadas al mismo nivel.
- Falta de respaldo político en algunas actuaciones





Anexo 5. Mirada al futuro

ÍNDICE

Mirada al futuro: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	179
Nueva estrategia de cohesión de la Unión Europea.....	181
La Agenda Urbana Española 2030.....	185
Indicadores y datos descriptivos.....	185
Indicadores de seguimiento y evaluación.....	187
Indicadores para tener en cuenta para próximos ciclos de planificación.....	189



Mirada al futuro: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Tal y como ya se adelantaba en el informe final de esta evaluación, y en consonancia con algunas de las conclusiones extraídas por los expertos, en el que se nos alentaba a anticiparnos al futuro de la ciudad y de sus ciudadanos, desde la gestión de la Institución y estando en sintonía con las nuevas tendencias tales como: economía circular, modelo sostenible, transformación digital y gestión de los datos, ya tenemos identificado como foco de atención para el diseño de la siguiente planificación los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**.

Si en el anterior ciclo de planificación se tuvo en cuenta en su enfoque a la Agenda Local 21 y a la Agenda 2020, en la próxima planificación serán los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) los que vertebrarán su contenido. Cabe mencionar que el plan estratégico está caracterizado por su flexibilidad, en el sentido de que ya previamente se tenía detectada la relevancia de los ODS, por lo que servicios en la Institución como, por ejemplo, el de Infancia que llevaban años con el reconocimiento “*Ciudad Amiga de la Infancia*” otorgado por UNICEF, en la última renovación del sello llevada a cabo en diciembre de 2018, obtuvo además la mención de *Excelencia* debido, entre otras cosas, a haber incorporado la Agenda 2030 en la estrategia de trabajo con la infancia.

La Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que fue aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015, se ha convertido en la agenda internacional más ambiciosa de la humanidad. Por primera vez esta Agenda se asume desde una perspectiva holística: social, cultural, económica y medio ambiental, donde la promoción de alianzas estratégicas con aquellos que abogan por los mismos objetivos se convierte en esencial y necesaria.

El papel de los gobiernos locales en el logro de los ODS es crucial, ya que es a nivel local donde se puede preservar el enfoque de igualdad para la implementación de los ODS a nivel nacional, por tanto el logro de los ODS depende en gran medida de la **participación activa de los gobiernos locales**, ya que todos los ODS incluyen metas relacionadas con competencias y responsabilidades de la esfera local y municipal, principalmente en la prestación de servicios básicos y en la promoción de un desarrollo territorial endógeno, inclusivo y sostenible²³.

De ahí que en el marco de la Unión Europea (UE) se haya afirmado que “*es responsabilidad de la Unión y de sus Estados miembros, en el marco de sus competencias respectivas, promover una agenda para el desarrollo sostenible que sea transformadora a escala nacional, regional y mundial e inste a la Comisión a elaborar una estrategia que refleje la Agenda 2030 en todas las políticas internas y externas de la UE*”.

Asimismo, la aprobación de la Nueva Agenda Urbana (NUA) en la Tercera Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Sostenible - HABITAT III (2016) constituye una guía para orientar los esfuerzos en materia de desarrollo de las ciudades de cara a los próximos 20 años.

La NUA llegó un año después de la Agenda 2030 creando un vínculo de refuerzo recíproco entre urbanización y desarrollo. La inclusión del ODS 11 para “*hacer que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles*” es, en gran parte, el fruto de una dura campaña de los gobiernos locales, sus asociaciones y la comunidad urbana.

²³ “Estrategia de la Federación Española de Municipios y Provincias para el cumplimiento de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. (Mayo 2019).



El ODS 11 representa un gran paso hacia adelante en el reconocimiento del poder transformador de la urbanización para el desarrollo, y en el papel de los líderes de las ciudades a la hora de impulsar el cambio global desde la base. Sin embargo, el papel de las administraciones locales en la consecución de la Agenda va más allá del ODS 11. Todos los ODS tienen metas directa o indirectamente relacionadas con el trabajo diario de los gobiernos locales y regionales. Estos niveles de gobierno son responsables políticos, catalizadores del cambio y los mejor situados para vincular los objetivos globales con las comunidades locales, de ahí las múltiples referencias que se hacen a la localización de los ODS.

Nueva estrategia de cohesión de la Unión Europea



En cuanto al desarrollo regional y cohesión después de 2020, la Unión Europea ha fijado cinco objetivos que impulsarán las inversiones. Estas cinco prioridades de inversión (objetivos operativos) ponen de manifiesto los ámbitos en los que mayor aportación puede hacer la Unión Europea.

1. Una **Europa más inteligente**, mediante la innovación, la digitalización, la transformación económica y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas;
2. Una **Europa más ecológica y libre de carbono**, que aplique el Acuerdo de París e invierta en transición energética, energías renovables y la lucha contra el cambio climático;
3. Una **Europa más conectada**, con un transporte estratégico y redes digitales;
4. Una **Europa más social**, que haga realidad el pilar europeo de derechos sociales y que apoye el empleo de calidad, la educación, las capacidades educativas y profesionales, la inclusión social y la igualdad de acceso a la asistencia sanitaria;
5. Una **Europa más cercana a los ciudadanos**, que respalde estrategias de crecimiento de gestión local y que contribuya a un desarrollo urbano sostenible en toda la UE.

Un enfoque más adaptado al desarrollo regional²⁴:

La política de cohesión sigue invirtiendo en todas las regiones en función de las mismas tres categorías de regiones (menos desarrolladas, en transición o más desarrolladas).

El método de asignación de los fondos sigue teniendo en cuenta, en gran medida, el PIB per cápita. Se añaden nuevos criterios (desempleo juvenil, niveles educativos bajos, cambio climático y acogida e integración de inmigrantes) **para reflejar mejor la realidad sobre el terreno.** Las regiones ultraperiféricas seguirán beneficiándose de una ayuda especial de la UE.

La política de cohesión sigue **apoyando las estrategias de desarrollo de gestión local y empoderando a los entes locales en la gestión de los fondos.** También se potencia la dimensión urbana de la política de cohesión, con **el 6 % del FEDER dedicado al desarrollo urbano sostenible**, y un nuevo programa de creación de capacidades y establecimiento de redes destinado a las autoridades urbanas, la **Iniciativa Urbana Europea.**

A continuación, se resume la estrategia de cohesión de la Unión Europea que estará vigente de 2021 a 2027, que incluye la gestión de los fondos FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) y FSE (Fondo Social Europeo), entre otros:²⁵



²⁴ https://ec.europa.eu/regional_policy/es/2021_2027/

²⁵ En la fecha de redacción de este informe está pendiente de aprobación por el Consejo Europeo.



Es de particular relevancia para la ciudad de Alcobendas y para las ciudades en general, el **Objetivo Operativo 5 (OP5)** que **alcanzará el 6% de los fondos totales**. La gestión directa de los fondos de la Unión Europea está enmarcada dentro de la Agenda Urbana Europea. Aunque no está asociada directamente con los ODS de las Naciones Unidas, su alineamiento definitivo con éstos será decisión de cada Estado miembro de la Unión.





A continuación se muestra la correlación llevada a cabo entre cada uno de los Proyectos Motores definidos en el Plan Estratégico Diseña Alcobendas 2020 y el ODS con el que impacta:

1.1 INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y PROMOCIÓN EMPRESARIAL

1. FOMENTO DEL EMPLEO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2. IMPULSO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS, LA CULTURA EMPRENDEDORA Y SU TALENTO ASOCIADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
3. APOYO A LA IMPLANTACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS INNOVADORAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
4. MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL TEJIDO EMPRESARIAL E INDUSTRIAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

1.2 IMPULSO AL COMERCIO

5. PROMOCIÓN Y DINAMIZACIÓN COMERCIAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

1.3 EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS PARA EL EMPLEO

6. COORDINACIÓN Y MEJORAS EN LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y EMPLEO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
7. CONOCIMIENTO DE IDIOMAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

2.1 ENTORNO URBANO Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA UNA CIUDAD INTELIGENTE

8. CIUDAD INTELIGENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
9. NUEVOS DESARROLLOS URBANOS Y VÍAS PÚBLICAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
10. MEDIO AMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD ENERGÉTICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
11. CONSTRUCCIÓN, REMODELACIÓN, MANTENIMIENTO Y ACCESOS A INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURAS MUNICIPALES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

2.2 FACILITAR EL ACCESO A LA VIVIENDA

12. FACILITAR EL ACCESO A LA VIVIENDA Y PROMOCIÓN DE LA VIVIENDA EN ALQUILER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

2.3 MOVILIDAD

13. MOVILIDAD SOSTENIBLE Y TRANSPORTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

2.4 SEGURIDAD CIUDADANA

14. SEGURIDAD CIUDADANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3.1 TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN

15. PORTAL DE TRANSPARENCIA Y GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN ABIERTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
16. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN ABIERTA Y EN REDES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
17. OBSERVATORIO DE LA CIUDAD: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

3.2 EXCELENCIA, INNOVACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

18. EXCELENCIA E INNOVACIÓN: AYUNTAMIENTO EN LÍNEA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
19. BUEN GOBIERNO Y GESTIÓN RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

**3.3 EFICIENCIA Y CALIDAD DEL GASTO**

20. EFICIENCIA Y CALIDAD DEL GASTO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

21. PLANIFICACIÓN 2.0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

4.1 PROMOVER LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y NUEVAS RESPUESTAS ANTE LOS CAMBIOS SOCIOECONÓMICOS

22. ATENCIÓN A LA DEPENDENCIA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

23. ATENCIÓN A LA INFANCIA Y LA JUVENTUD VULNERABLE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

24. APOYO A LAS FAMILIAS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

4.2 DESARROLLAR ESTRATEGIAS PREVENTIVAS DE BIENESTAR SOCIAL EN MATERIA DE SALUD, EDUCACIÓN, FORMACIÓN, EMPLEO Y CONSUMO

25. PREVENCIÓN DE LA EXCLUSIÓN EDUCATIVA, APOYO EDUCATIVO Y EDUCACIÓN EN VALORES 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

26. SALUD Y ENVEJECIMIENTO ACTIVO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

27. CONSUMO SEGURO Y RESPONSABLE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

4.3 POTENCIAR LAS REDES DE SOLIDARIDAD Y COOPERACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS DE BIENESTAR, INTEGRACIÓN E IGUALDAD

28. IGUALDAD Y PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

29. INICIATIVAS SOLIDARIAS, VOLUNTARIADO Y COOPERACIÓN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

30. DESARROLLO DE LA CONVIVENCIA, REDES DE APOYO Y RELACIONES SOCIALES 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

5.1 FOMENTO DE LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

31. TALENTO CREATIVO DE LA CIUDAD Y FORMACIÓN ARTÍSTICA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

32. VISUALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE ARTISTAS LOCALES 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

5.2 INSTALACIONES Y ACTIVIDADES SOCIOCULTURALES Y DEPORTIVAS

33. EL OCIO Y LA CULTURA EN ALCOBENDAS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

34. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS INSTALACIONES Y ACTIVIDADES 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

35. ACTIVIDADES EN CONEXIÓN CON CENTROS EDUCATIVOS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

5.3 ACCESO DE DIFERENTES COLECTIVOS A LA CULTURA, OCIO Y DEPORTE

36. ACTIVIDADES INTEGRADORAS PARA DIFERENTES COLECTIVOS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

37. ALCOBENDAS MODELO CULTURAL DE OCIO Y DEPORTE. CIUDAD REFERENTE Y ATRACTIVA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

38. OCIO, CULTURA Y DEPORTE "EXCELENTES" 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17



La Agenda Urbana Española 2030



“La Agenda 2030 es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. También tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. Estamos resueltos a liberar a la humanidad de la tiranía de la pobreza y las privaciones, y a sanar y proteger nuestro planeta. También se pretende hacer realidad los derechos humanos de todas las personas y alcanzar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.”

Con estas palabras se abre el preámbulo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Una resolución decidida a la que se suma España, y a la que cada país, cada institución y la ciudadanía en su conjunto debe dar contenido.

Como ya se adelantaba anteriormente, la Agenda 2030 culmina los debates y esfuerzos desarrollados por las Naciones Unidas en pro del desarrollo humano y sostenible desde los años noventa, atendiendo a sus principales dimensiones. Tanto la Unión Europea como España han mostrado un compromiso inequívoco con la Agenda a través de diferentes declaraciones e iniciativas. Un compromiso al que están llamados no sólo los gobiernos nacionales, sino también las autoridades regionales y municipales, la sociedad civil y el sector empresarial.

España se dotó, en 2007, de una Estrategia de Desarrollo Sostenible. Años después, ante nuevos desafíos, en un mundo diferente, tras la Cumbre de Río+20 y la adopción de la Agenda 2030, debería renovarse con una visión a largo plazo de las transformaciones dirigidas a alcanzar los ODS en nuestro país.

El **Plan de Acción** impulsará de forma inmediata nuevas políticas, medidas, gobernanza y métodos de trabajo y conducirá, como uno de sus principales resultados, a la adopción de una Estrategia de Desarrollo Sostenible 2020 – 2030, que represente un proyecto de país compartido ampliamente y desde una visión de Estado. Una estrategia cuya elaboración, deliberación y negociación debe arrancar de forma inmediata y que debe abordarse, necesariamente, de forma reflexiva y sosegada.

Este Plan de Acción se compone de dos partes principales. En una primera se presenta el estado de la cuestión, analizando la situación de los ODS en España, presentando un análisis de la distribución competencial y las políticas públicas e instrumentos ya existentes. En una segunda se abordan las acciones a través de las cuales se irá poniendo en marcha de forma inmediata la **Agenda**: nuevas políticas públicas, medidas clave para acometer las transformaciones, gobernanza de la Agenda, seguimiento, rendición de cuentas y evaluación.

La Agenda Urbana Española quiere jugar un modesto pero relevante papel en esta labor. Su planteamiento es acorde con los retos planteados y con la visión estratégica de las dos Agendas Urbanas internacionales²⁶ suscritas en el año 2016. También se enmarca en el **ODS 11**, que busca **ciudades sostenibles, inclusivas, seguras y resilientes**.

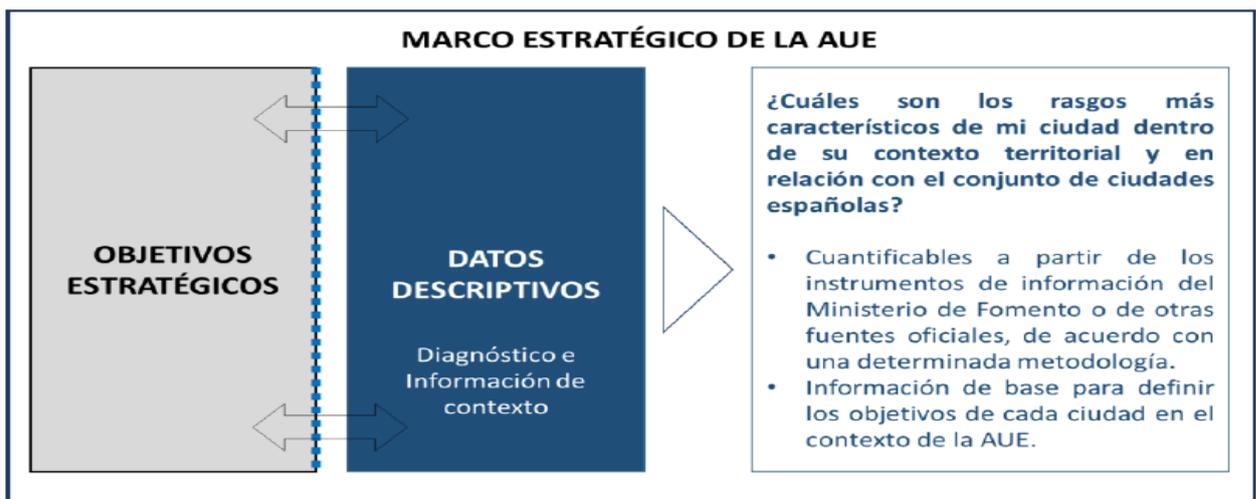
Los objetivos generales y las líneas de actuación incluidas en la **Agenda Urbana Española** permiten extraer los elementos fundamentales del modelo de ciudad deseado. Es, además, un modelo que resulta aplicable a cualquier tipo de población, con independencia de su escala y entidad porque el marco teórico, los objetivos

²⁶ Nueva Agenda Urbana de Naciones Unidas y la Agenda Urbana para la Unión Europea, ambas aprobadas en el año 2016 (Declaración de Quito y Pacto de Ámsterdam, respectivamente).

y los principios pueden ser los mismos en cualquier realidad urbana a planificar o a transformar. Lo que cambiarán serán los instrumentos técnicos, económico-financieros, normativos, organizativo-institucionales y educativo-culturales que deberán acomodarse a cada realidad y a su contexto.

Este modelo de ciudad se resume en un **Decálogo de Objetivos Estratégicos** que despliegan, a su vez, una serie de objetivos específicos, que descansan sobre aspectos más concretos y que contribuyen a la consecución de los diez objetivos principales. Todos ellos se acompañan, además, de unas líneas de actuación que aportan posibles alternativas para incidir en cada uno de los objetivos propuestos, a la vez que ponen a disposición de los actores últimos de la Agenda aspectos prácticos para lograr su implementación.

- ✓ Objetivo Estratégico 1: Hacer un uso racional del suelo, conservarlo y protegerlo
- ✓ Objetivo Estratégico 2: Evitar la dispersión urbana y revitalizar la ciudad existente
- ✓ Objetivo estratégico 3: Prevenir y reducir los efectos del cambio climático.
- ✓ Objetivo estratégico 4: Hacer una gestión sostenible de los recursos y favorecer la economía circular.
- ✓ Objetivo estratégico 5: Favorecer la proximidad y la movilidad sostenible.
- ✓ Objetivo estratégico 6: Fomentar la cohesión social y buscar la equidad.
- ✓ Objetivo estratégico 7: Impulsar y favorecer la Economía Urbana.
- ✓ Objetivo estratégico 8: Garantizar el acceso a la Vivienda.
- ✓ Objetivo estratégico 9: Liderar y fomentar la innovación digital.
- ✓ Objetivo Estratégico 10: Mejorar los instrumentos de intervención y la gobernanza.



Marco estratégico de la Agenda Urbana Española definida por el Ministerio de Fomento



Indicadores y datos descriptivos

Los datos descriptivos facilitan una aproximación a la situación actual de las ciudades españolas y servirán como herramientas para la toma de decisiones de las ciudades para el cumplimiento de los objetivos en el contexto de la Agenda Urbana Española (ODS11 Ciudades y comunidades sostenibles).

A continuación, se presenta el resultado de pre evaluación para la ciudad de Alcobendas:

Indicador Descriptivo		Alcobendas	Media Nacional ²⁷
D01	Variación de la población 2006 – 2016 (%)	8,41	1,6
D02a	Superficie de cobertura artificial por municipio (%)	62,67	32,9
D02b	Superficie de cultivos por municipio (%)	14,46	26,5
D02c	Superficie de zona forestal y dehesas por municipio (%)	14,83	30,5
D03a	Explotaciones agrarias y forestales (%)	0,11	0,14
D03b	Explotaciones agrarias y forestales / suelo urbano (%)	0,20	0,40
D04	Superficie municipal de suelo no urbanizable (%)	42,07	39,6
D05	Superficie de zonas verdes por cada 1.000 habitantes	5,76	1,8
D06	Densidad Urbana (Habitante/Ha)	61,18	97,4
D07	Suelo urbano mixto discontinuo / mixto total (%)	1,28	15,6
D08	Vivienda por superficie de suelo urbano (Vivienda/Ha)	21,94	48,6
D09	Compacidad urbana (m ² t/m ² s)	0,66	0,99
D10a	Residencial por superficie de suelo (m ² t/m ² s)	0,31	0,57
D10b	Residencial respecto / superficie construida (%)	47,22	58,5
D11	Complejidad urbana	-	-
D12	Parques y equipamientos de zonas verdes	-	-
D13	Espacio Público	-	-
DST01	Viviendas previstas en áreas de desarrollo (Vivienda/Ha)	19,44	26,6
DST02	Suelo de desarrollo respecto / suelo urbano (%)	25,28	50,0
DST03	Suelo urbanizable delimitado / suelo urbano (%)	25,28	34,8
DST04	Suelo en desarrollo residencial / total (%)	13,61	23,8
DST05	Suelo en desarrollo actividades económica / total (%)	10,28	10,6
D14	Parque edificatorio anterior al año 2000 (%)	60,20	73,0
D15	Consumo de agua	-	-
D16	Calidad del silencio	-	-
D17a	Superficie de infraestructuras de transporte (Ha)	1010,34	440,6
D17b	Superficie infraestructuras transporte / término municipal (%)	22,32	4,3
D18a	Vehículos domiciliados cada 1.000 habitantes	1206,86	521,7
D18b	Porcentaje de Turismos (%)	74,03	74,0

²⁷ Media Nacional: valor medio de municipios de más de 100.000 habitante.



D18c	Porcentaje de motocicletas (%)	3,41	10,2
D18d	Antigüedad del parque de vehículos	-	-
D19	Densidad de líneas de autobús y modos ferroviarios	-	-
D20	Accesibilidad a los servicios de transporte público	-	-
D21	Dotación de vías ciclistas	-	-
D22a	Índice de envejecimiento de la población (%)	15,47	18,4
D22b	Índice de senectud de la población (%)	11,72	17,1
D23	Porcentaje de población extranjera (%)	12,96	9,3
D24a	Índice de dependencia total (%)	48,13	51,5
D24b	Índice de dependencia infantil (%)	25,22	51,5
D24c	Índice de dependencia de mayores (%)	23,27	27,8
D25	Personas con acceso a los Servicios Sociales (%)	-	-
D26a	Trabajadores en sector agricultura (%)	0,07	0,7
D26b	Trabajadores en sector industria (%)	14,44	7,6
D26c	Trabajadores en sector construcción (%)	3,80	5,0
D26d	Trabajadores en sector servicios (%)	81,69	84,9
D27a	Establecimientos en sector agricultura (%)	0,15	0,6
D27b	Establecimientos en sector industria (%)	3,34	4,4
D27c	Establecimientos en sector construcción (%)	4,20	5,5
D27d	Establecimientos en sector servicios (%)	92,30	87,9
D28a	Porcentaje de parados total (%)	6,59	11,4
D28b	Porcentaje de parados entre 25 y 44 años (%)	42,29	42,4
D28c	Proporción de paro femenino (%)	55,46	56,5
D29	Número de viviendas por cada 1.000 habitantes	358,59	476,3
D30	Tipología de vivienda	-	-
D31	Vivienda protegida	-	-
D32	Variación del número de hogares 2001-2011 (%)	41,31	24,7
D33	Crecimiento del parque de vivienda 2001-2011 (%)	28,72	16,8
D34	Porcentaje de vivienda secundaria (%)	-	12,5
D35	Porcentaje de vivienda vacía (%)	-	13,6
DST06	Vivienda prevista áreas desarrollo/parque viviendas existente (%)	22,40	22,6
DST07	Viviendas previstas en áreas de desarrollo / 1.000 hab.	80,30	116,6
D36	Figura Planeamiento Urbanístico vigente en el municipio	Plan General	-
D37	Fecha figura planeamiento urbanístico	2.009	-
D38	Agenda Urbana, Planeamiento estratégico y <i>smart cities</i>	-	-



Indicadores de seguimiento y evaluación

Los indicadores de seguimiento y evaluación asociados a cada uno de los objetivos específicos en los que se desarrollan los objetivos estratégicos de la Agenda Urbana Española, que deben servir para que las Entidades Locales puedan cuantificar su grado de compromiso en relación con cada objetivo a través del establecimiento de unos resultados a alcanzar en el ámbito temporal de aplicación de la agenda urbana.

El conjunto de indicadores que se incluyen se adapta a la situación de partida y al contexto de cada una de las ciudades y áreas urbanas, ya que deben partir de un proceso de evaluación a nivel local que sirva para establecer el grado de mejora que se pretende alcanzar a través del conjunto de medidas y acciones programadas.

En la tabla siguiente se resume un conjunto de indicadores comparables y agregables, que pretenden dar respuesta a los requerimientos de información de las Agendas internacionales por parte de España y permitirán un análisis y evaluación a nivel supramunicipal. Así mismo, permitirá definir de manera clara los resultados que se alcanzarán con la aplicación de la Agenda Urbana Española en términos de mejora de la calidad de vida y de la sostenibilidad urbana, y de la preparación de las ciudades para afrontar los retos del futuro.

1. TERRITORIO, PAISAJE Y BIODIVERSIDAD	2. MODELO DE CIUDAD	3. CAMBIO CLIMÁTICO	4. GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS Y ECONOMÍA CIRCULAR	5. MOVILIDAD Y TRANSPORTE.	6. COHESIÓN SOCIAL, IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.	7. ECONOMÍA URBANA	8. VIVIENDA.	9. ERA DIGITAL	10. INSTRUMENTOS
1. HACER UN USO RACIONAL DEL SUELO, CONSERVARLO Y PROTEGERLO.	2. EVITAR LA DISPERSIÓN URBANA Y REVITALIZAR LA CIUDAD EXISTENTE.	3. PREVENIR Y REDUCIR LOS IMPACTOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO.	4. HACER UNA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS Y FAVORECER LA ECONOMÍA CIRCULAR.	5. FAVORECER LA PROXIMIDAD Y LA MOVILIDAD SOSTENIBLE.	6. FOMENTAR LA COHESIÓN SOCIAL Y BUSCAR LA EQUIDAD	7. IMPULSAR Y FAVORECER LA ECONOMÍA URBANA.	8. GARANTIZAR EL ACCESO A LA VIVIENDA.	9. LIDERAR Y FOMENTAR LA INNOVACIÓN DIGITAL.	10. MEJORAR LOS INSTRUMENTOS DE INTERVENCIÓN Y LA GOBERNANZA.
1.1. Hacer un uso racional del suelo.	2.1. Definir un modelo urbano que fomente la compactidad, el equilibrio urbano y la dotación de servicios básicos.	3.1. Adaptar el modelo urbano a los efectos del cambio climático y avanzar en su prevención.	4.1. Optimizar y reducir el consumo de energía.	5.1. Favorecer la ciudad de proximidad.	6.1. Reducir el riesgo de pobreza y exclusión social en entornos urbanos desfavorecidos.	7.1. Buscar la competitividad local, la generación de empleo y la dinamización de la actividad económica.	8.1.- Fomentar la existencia de un parque de vivienda adecuado a precio asequible.	9.1. Favorecer la sociedad del conocimiento y avanzar hacia el desarrollo de ciudades inteligentes (Smart Cities).	10.1. Lograr un marco normativo y de planeamiento actualizado, flexible y simplificado.
1.2. Conservar y mejorar del patrimonio natural y cultural y proteger el paisaje.	2.2. Garantizar la complejidad funcional y diversidad de usos.	3.2. Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.	4.2. Optimizar y reducir el consumo de agua.	5.2. Potenciar la movilidad y los modos de transporte sostenible.	6.2. Buscar la igualdad de oportunidades desde una perspectiva de género, edad y capacidad.	7.2.- Fomentar el turismo sostenible y los sectores económicos clave de la ciudad.	8.2.- Garantizar el acceso a la vivienda, especialmente, de aquellos hogares y colectivos más vulnerables.	9.2. Fomentar los servicios y la administración electrónica y reducir la brecha digital.	10.2. Asegurar la participación ciudadana, la transparencia y favorecer la gobernanza multivuel.
1.3. Mejorar las infraestructuras verdes urbanas y vincularlas con el contexto natural.	2.3. Mejorar la calidad y la accesibilidad de los espacios públicos.		4.3. Fomentar el ciclo de los materiales.						10.3. Impulsar la capacitación local y mejorar la financiación.
	2.4. Mejorar el medio ambiente urbano y reducir la contaminación.		4.4. Reducir los residuos y favorecer su reciclaje.						10.4. Diseñar y poner en marcha campañas de formación y sensibilización en materia urbana.
	2.5. Impulsar la regeneración urbana.								
	2.6. Mejorar la calidad y la sostenibilidad de los edificios.								

- Objetivo vinculado a INDICADORES del ODS 11
- Objetivo vinculado al cumplimiento del ODS 11
- Objetivo con actuaciones 1.5 cultural y rehabilitación.
- Objetivo con actuaciones Plan Estatal de Vivienda.
- Objetivo con actuaciones o indicadores EDUSI.
- Objetivo con indicadores SIU.

Indicadores para tener en cuenta para próximos ciclos de planificación

A continuación, se relacionan un listado de indicadores identificados en las diferentes mesas de evaluación del plan, que aunque ya algunos de ellos tienen seguimiento en las diferentes áreas de gestión, es recomendación de los expertos el que se incorporen como indicadores estratégicos en la futura planificación.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.2 - Impulso al comercio				
Comercio P2P	Evolución de los datos de intercambio comercial entre ciudadanos	Datos de transacciones de bienes en plataformas P2P (<i>wallapop</i> o similares)	Proyecto Motor 2 y 5	ODS 12
Impacto de e-commerce	Evolución de la ratio de e-commerce frente al comercio tradicional	Facturación de comercio al por menor frente facturación comercio electrónico de empresas locales	Proyecto Motor 2 y 5	ODS 12
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.1 - Entorno urbano y desarrollo sostenible para una ciudad inteligente				
Smart City Ranking	Datos para valoración del posicionamiento y evolución en Índice de Smart City	IESE <i>Cities In Motion</i> ²⁸	Proyecto Motor 8	ODS 11
Resiliencia Urbana	Datos para valoración del posicionamiento y evolución del <i>City Resilience Index</i>	Grupo ARUP_City Resilience Index ²⁹	Proyecto Motor 9	ODS 11
Certificados Energéticos	Evolución y Resultado de Certificados energéticos (Registro CAM)	Datos de la calificación energética (A, B, C, D...): - Edificios nuevos desde 2007 - Edificios de la Administración - Cualquier bien inmueble vendido o alquilado >2013	Proyecto Motor 10	ODS 11 ODS 07
Calidad del Aire: PM2.5	Evolución del contaminante PM 2.5	Afecta a la población infantil	Proyecto Motor 10	ODS 03 ODS 11
Emissiones CO ₂	Evolución de la tasa de emisiones de CO ₂	Imprescindible para medir el cambio climático	Proyecto Motor 10	ODS 13
Energía renovable	KWh renovables producidos, Garantías de Origen	Datos de la producción anual de Energía Renovable (Solar Fotovoltaica, Solar Térmica, Biomasa, Eólica) en instalaciones municipales	Proyecto Motor 10	ODS 07
Población Expuesta al	Indicador D16. Calidad del Silencio (Agenda Urbana)	Nº personas expuestas a más de 65 b durante el día	Proyecto Motor 10	ODS 03 ODS 11

²⁸ <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0471.pdf>

²⁹ <https://www.arup.com/perspectives/publications/research/section/city-resilience-index>



Ruido	Española-Ministerio de Fomento)	Nº personas expuestas a más de 55 db durante la noche		
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.3 - Movilidad				
Accesibilidad Transporte Público	Evolución del número de vehículos accesibles de transporte público municipal		Proyecto Motor 13	ODS 10
Flota Verde municipal	Evolución del número de vehículos municipales impulsados por energías limpias		Proyecto Motor 13	ODS 07
Obesidad	Evolución de la tasa de obesidad	Datos por sesgo de género y de edad	Proyecto Motor 13	ODS 11

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.3 - Desarrollar estrategias preventivas de bienestar social				
Volumen de tráfico urbano	Evolución del número de vehículos accesibles de transporte público municipal	Datos de clasificación por tipo de vehículo	Proyecto Motor 27	ODS 02 ODS 03





Anexo 6. Ficha técnica

ÍNDICE

Equipo de proyecto.....	197
Equipo Técnico de Planificación y Evaluación.....	197
Equipo de Participación Ciudadana.....	197
Participantes en las Mesas celebradas.....	198





Equipo de proyecto

- Manuela Piqueras Cea. Directora General de Planificación, Calidad y Organización.
- Adolfo Royo García. Subdirector General de Planificación, Organización, Excelencia y Servicios Generales.
- Lino Ramos Ferreiro. Jefe de Planificación y Evaluación.
- Mercedes Valls Palomino. Técnica de Planificación y Evaluación.

Equipo técnico de Planificación y Evaluación

- Belén Fernández Ruiz. Técnica de Planificación y Evaluación.
- Irene Martín Ruiz. Técnica de Planificación y Evaluación.
- Laura Muñoz Rodríguez. Técnica de Planificación y Evaluación.
- Pilar Moreno Garlito. Técnica de Planificación y Evaluación.
- Mercedes Ramírez Martínez. Técnica de Calidad.

Equipo técnico de Participación Ciudadana

- Javier Arteaga Moralejo. Subdirector General de Participación Ciudadana.
- Marcos Herrero Verdugo. Técnico de Participación Ciudadana.
- Patricia Méndez Correa. Técnica de Participación Ciudadana.
- Antonia Martín Llorente. Técnica de Participación Ciudadana.



Participantes en las Mesas celebradas

- Ana Barbero Rodríguez. Jefa de Procesos de Mantenimiento de la Ciudad.
- Nieves Cuesta Cuesta. Directora General Comercio, Fomento del Empleo y Nuevas Oportunidades y Captación de Inversiones.
- Yolanda Sanchís Sánchez. Gerente Patronato Sociocultural
- Milagros Díaz Díaz. Gerente Patronato Municipal Deportes.
- Nieves Díaz García. Técnica de apoyo Dirección Patronato Bienestar Social.
- Concepción Ortí Muñoz. Coordinadora de Mayores.
- José Ramón Rodríguez. Jefe de Obras Municipales.
- Jesús Simarro Torrijos. Técnico de Organización.
- Rafael García Casares. Técnico de Participación Ciudadana.
- Roberto Magro Pedroviejo. Jefe de Servicios Interactivos.
- Mónica Calonge San Andrés. Técnica de Organización.
- Javier Peña Martínez. Técnico de Innovación Tecnológica.
- Francisco Javier Toribio Portillo. Cabo de Policía Local.
- Carlos de Arpe Muñoz. Coordinador de Salud.
- Elena Pérez Martín. Técnica de Empleo.
- María José Reviejo Fernández. Técnica de Empleo.
- Belén Poole Quintana. Coordinadora del Centro de Arte.
- Isabel Simarro Torrijos. Responsable de Urbanismo.
- Dolores Díaz- Sánchez Camacho. Coordinadora de Juventud, Infancia y Adolescencia.
- Fátima Tardío Pato. Técnica Jurídica Licencias.
- Isidro Lapuente Álvarez. Técnico de Calidad.
- María Teresa Pérez Zabaleta. Técnica de Calidad.
- Juan Pascual Carbonell. Coordinador Escuela Música y Danza.
- Fernando Navas Cortina. Coordinador de Formación.
- Antonio Blanco González. Delineante.
- María del Mar Morales Baeza. Directora General de Licencias.
- Almudena del Río González. Subdirectora General de Licencias.
- Emilio Losana Sánchez. Subdirector General de Obras.
- María Eugenia Jiménez de Frutos. Directora Técnica Patronato Bienestar Social.
- Sergio Caballero Benito. Director General de Informática.
- Celia García Gaitán. Directora de Educación y Cultura.
- María Teresa Alonso-Majagranzas Baena. Directora General de Comunicación y Redes Sociales.
- Pedro de la Torre Hernández. Subdirector General de Urbanismo.
- Jacinto Rodríguez Almendral. Director Administración Patronato Sociocultural.
- Óscar Eusebio Carrera Ibáñez. Director de Seguridad Ciudadana.
- Guzmán Arias García. Director Medio Ambiente y Mantenimiento de la Ciudad.