

FUTURO

Criterio 2
Estrategia



2 a. La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno

Introducción. Proceso de planificación estratégica. Para comprender el marco estratégico del Ayuntamiento, se incluye aquí una visión global. El proceso arranca con la captación de informaciones clave, cuyo análisis se utiliza para decidir las prioridades estratégicas, y termina con su comunicación, implantación y seguimiento de resultados (figs. 2a.1 y 2a.2). Los planes y herramientas con las que cuenta la Institución para el desarrollo, implantación y seguimiento de sus actuaciones son:

- Largo plazo:** Plan Estratégico Diseña Alcobendas 2020
- Medio/largo plazo:** Programa Director de Actuaciones (PDA)
- Corto plazo (anual):** Gestión Programática de Objetivos (GPO)
- Corto plazo (anual):** Presupuesto por Programas (PPP).

Estos elementos se aplican en coordinación y coherencia con el Programa del Equipo de Gobierno, con el plan de Calidad, y se conjugan en tres ámbitos con visión a largo, medio y corto plazo:

- Ámbito Estratégico.** Revisión/evaluación para la toma de decisiones respecto a los objetivos estratégicos del PE, Programa Electoral y PDA.
- Ámbito Económico-financiero:** El presupuesto municipal y sus herramientas de definición y gestión: PPP (anual). Elementos de diagnóstico a medio-largo plazo: informe anual “Brújula Económica” y Plan Económico-Financiero Municipal.
- Ámbito Operativo:** El PDA, alineado con el GPO, el PPP y los objetivos estratégicos, permite seguimiento y actualización de actuaciones

Buena Práctica: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Contar con herramientas para definir, desplegar y realizar el seguimiento de la estrategia municipal, asegurando la participación efectiva de los GI en las distintas fases del proceso y permitiendo realizar la evaluación de la implantación, tomando medidas correctoras a la vista de las desviaciones producidas sobre la planificación inicial.

Mecanismos, actividades: Análisis de la situación. Elaboración de escenarios. Actividades de participación. Alineación de las planificaciones con la Misión, Visión y Valores. (Asociada a los CC.FF. del M.I. “Liderar con visión, inspiración e integridad” y “Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible”)

1. Definir prioridades, para desarrollar la estrategia y alcanzar los objetivos fijados

Prioridades estratégicas y objetivos clave. El PDA es el Plan Director de Actuaciones de la legislatura y representa por tanto una visión de carácter estratégico a medio-largo plazo de las actuaciones y proyectos municipales.

El Observatorio de la Ciudad y el PDA son las piezas fundamentales del sistema de gestión en cuanto a objetivos y actuaciones, y se exige un compromiso de cohesión de los distintos niveles de la organización para garantizar que su elaboración y aplicación es coherente y eficaz.

El **Plan Estratégico Diseña Alcobendas 2020**, aprobado en diciembre de 2013 establece 5 ejes estratégicos, 16 objetivos generales, 38 proyectos motores y 206 actuaciones. Propone la continuidad de algunas prioridades del anterior ciclo de planificación, y nuevas prioridades, como se explica en el subcriterio 2c-6-7. Desde su inicio hasta el momento, se ha mantenido “vivo”, actualizando contenidos para ir adaptándose a cada periodo operativo. En 2017 se realizó una priorización de los objetivos pendientes del PE para concentrar los recursos disponibles en aquellas estrategias con mayor impacto.

2. Asignar recursos para las actividades de investigación, innovación, creatividad y mejora

Los recursos se asignan por proyecto o programa y cada uno contempla la programación de los mismos y sus presupuestos específicos (PPP). Todas las actividades incluidas en el PDA se orientan a investigación, innovación, creatividad y mejora.

El contenido de los más de 300 proyectos PDA está disponible para su análisis en la visita si se considera necesario.

El principal impulsor de los proyectos de innovación, creatividad y mejora es el Plan de Calidad. El **Plan de Calidad 2016-2019** del Ayuntamiento de Alcobendas tiene entre sus objetivos: *Integrar las iniciativas de calidad, innovación y mejora y Potenciar la implicación de los empleados en la cultura de la calidad.* El nivel de cumplimiento del Plan a fecha 2 de marzo de 2018 es del 60,93%. Se vertebró en 8 Ejes desarrollados en 84 actuaciones. Al estar integrado en el sistema de planificación, se asegura su despliegue y que los recursos necesarios para hacer posible estas actuaciones se vayan presupuestando y consignado en los sucesivos GPO.

En 2017 el Ayuntamiento decide apostar por la implantación de un nuevo **Sistema de Innovación** que sea de aplicación a toda la organización. Se comienza con un diagnóstico de la organización basado en: Marco de Referencia de Innovación (Club Excelencia en Gestión) y en el Modelo de “Cultura de la Innovación” (AEC – Asociación Española para la Calidad – Babson College) (Fig. 2a.3).

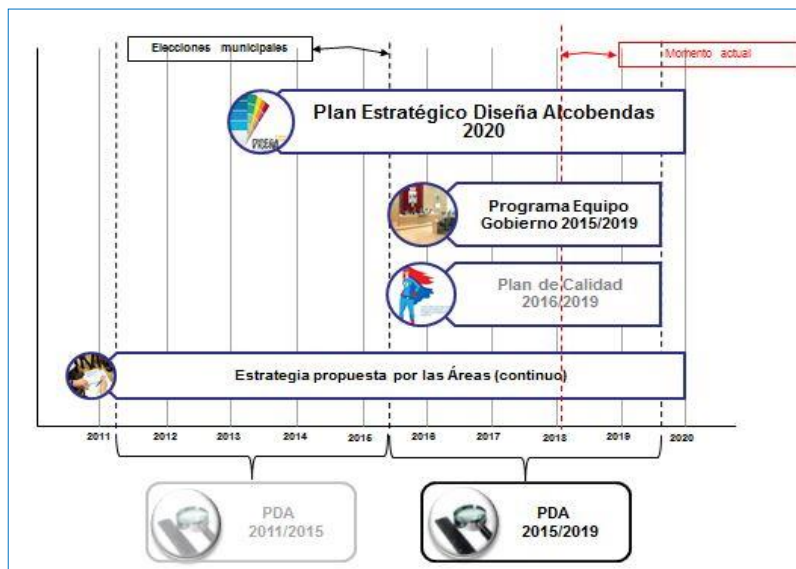


Fig. 2a.1 Marco estratégico. Planificación Municipal a largo y medio plazo.



Figura 2a.2 Herramientas de planificación, despliegue y gestión estratégica

3. Comprender y prevenir los cambios que pueda experimentar el entorno, incluidas las actividades...

Análisis del entorno. Indicadores económicos, demográficos, sociales y ambientales

- **Diagnóstico estratégico.** Se configura con una visión de futuro en base a: *entorno, territorio y medio urbano, legislación española y europea con impacto local, actividad económica y empleo.*

- **Observatorio de la Ciudad.** El Ayuntamiento dispone de un documento de especial relevancia para la toma de decisiones y el seguimiento de los compromisos programáticos de gobierno, encajado en la política de calidad de la institución: el **"Balance de objetivos estratégicos del Observatorio de la Ciudad"**.

Asimismo, la creación de un órgano denominado **Observatorio de la Ciudad** mediante Decreto N° 3575 de fecha 08/04/2008 emanado del propio Alcalde, define las características, componentes y objetivos de esta comisión institucional (fig. 2a.4). Es de acceso libre (empleados y ciudadanos) en la web municipal a todos los estudios realizados. Un microsite permite gestionar, publicar y mantener más de mil indicadores, información alineada con el proyecto **"Alcobendas datos abiertos"**.

- **Sistema de Innovación.** Uno de los elementos del sistema es la "Vigilancia del Entorno" que permite detectar novedades y tendencias.

- **Brújula Económica.** Herramienta básica para actualizar la estrategia en el ámbito económico-financiero y presupuestario junto con la Memoria del Presupuesto General y el Plan Económico Financiero. Sirve de input, conjuntamente con los estudios del **Observatorio de la Ciudad** y el **PGOU**, para establecer las prioridades estratégicas y actuaciones clave de legislatura, reflejadas en el **PDA**.

- **Otros observatorios**, que proporcionan información relevante: ver 4 b-2-5.

- **Imagen externa.** Se mide sistemáticamente la percepción que tiene la sociedad de la Institución en su entorno: encuestas a los ciudadanos y redes sociales. La identificación de oportunidades y amenazas: a nivel Institución y también en determinados servicios.

Análisis de otros organismos. Las distintas áreas y patronatos del Ayuntamiento mantienen una participación permanente en numerosas redes de ciudades y grupos de trabajo, en asociaciones, foros, comisiones de expertos, etc. cuyo objetivo es doble: 1) compartir sus experiencias y buenas prácticas, y 2) captar conocimientos y experiencias de éxito de otras organizaciones en los distintos servicios, aprovechables como fuentes de aprendizaje. Se realizan como parte de las actividades de cooperación indicadas en 1 c-2-3, fig. 1c.4.

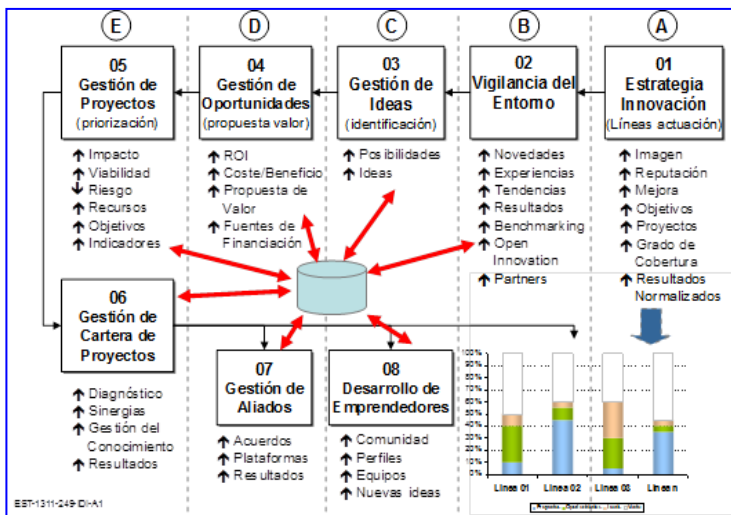


Figura 2a.3 Estructura del Sistema de Gestión de la Innovación

OBSERVATORIO DE LA CIUDAD	
Presidencia: Alcalde-Presidente	
Vocalías con voz y voto: Concejal Delegada de Planificación, Concejal Delegado de Participación Ciudadana	
Vocalías con voz y sin voto: Directora Gral. Planificación y Calidad, Subdirectora Gral. Planificación y Evaluación, Subdirector Gral. Participación Ciudadana	
PIEZAS FUNDAMENTALES	
Comisión interna. Mantiene reuniones periódicas de seguimiento y evaluación, adscrita a la Delegación de Planificación y Calidad con doble finalidad: 1) externa, informar puntualmente a los ciudadanos del nivel de calidad de los servicios; 2) interna, dirigida a proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones.	
Microsite en la web municipal. Publica toda la información disponible y relevante en torno a los estudios e indicadores tanto de la ciudad como de la institución.	
Informes periódicos "PDA", con un esquema de <i>Balanced Scorecard</i> que analiza de manera global el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que recoge la estrategia definida en el Plan Estratégico, en los compromisos del programa de gobierno, así como aquellos objetivos incorporados por las Áreas	

Figura 2a.4 Observatorio de la ciudad

4. Identificar e impulsar las ventajas competitivas actuales y futuras de la organización

Como se ha explicado en 1 b-6, la Institución pública no tiene competidores externos en los servicios públicos básicos ya que los proporciona necesariamente el Ayuntamiento y dos de los Patronatos (PSC y PBS). Los posibles competidores para el resto de los servicios, son empresas de los sectores Educación, Cultura, Deportes, etc. Hay muchos factores que hacen al Ayuntamiento competitivo. Muchos servicios sociales no significan coste alguno para los ciudadanos (Criterio 8); para el resto de los servicios, las inversiones en infraestructuras y la relación calidad-precio son muy favorables para los ciudadanos. A pesar de ofrecer servicios de alta calidad, que sobrepasan ampliamente los exigidos por ley, el Ayuntamiento se posiciona frente a otros municipios similares de la CM y del resto de España, como el de menor esfuerzo fiscal relativo supone para sus ciudadanos (Criterio 9, Fig. 9a.1).

Algunos ejemplos diferenciadores. **Servicio de Mayores** en los centros y en domicilios: comedor, peluquería, podología, asesoramiento psicológico y jurídico, actividades de ocio y tiempo libre; **Servicio de Salud:** atención sanitaria, psicológica y social a personas con adicciones (CAID); asesoramiento psicosexual a jóvenes desde la Consulta joven; Atención en logopedia y trastornos del lenguaje; atención sanitaria a niños en centros escolares; **Servicios Sociales y Mujer:** atención psicológica, jurídica, social y educativa a personas vulnerables,...

5. Comprender y anticiparse a las necesidades de los diferentes grupos de interés

Grupos de Interés y canales de contacto e información. Los GI y sus necesidades y expectativas se analizan reiteradamente por la Institución en su ámbito de actuación. El Grupo de Mejora 2 coordinó el análisis en profundidad para el desarrollo del PE, y mantiene actualizado el Mapa de los G.I., identificando segmentos y canales de contacto (Fig. 2a.5). Así mismo, elaboró la metodología de recogida de necesidades y expectativas, *Guía para la Gestión de los GI en el Ayuntamiento de Alcobendas*, revisada en enero de 2017.

GRUPOS DE INTERÉS Y FUENTES DE CAPTACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS		
G.I.	SEGMENTACIÓN	FUENTES DE CAPTACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
CIUDADANOS	Sexo (Hombre, Mujer) Edad (Infancia, Juventud, Adultos, Mayores) Distrito (1,2,3,4) Nivel educativo (Infantil, Primario, secundario, Modulo, Bachiller, Universidad) Inmigrantes Ciudadanos no censados Colectivos en riesgo de exclusión social (Discapacitados, Bajos ingresos)	Mecanismos de Participación Ciudadana Procesos participativos y consultas ciudadanas Encuentros con el Alcalde Encuesta de Calidad; Estudios de Satisfacción de Usuarios, de Investigación Social y de Evaluación de Políticas Públicas Sugerencias y Reclamaciones; Demandas Expresas Otros Canales: Cartas, Contactos con Concejales, Alcalde,... Plan Estratégico Otros Estudios e Informes de Observatorios Redes sociales
CORPORACIÓN MUNICIPAL	Pleno Grupos Políticos; Junta de Gobierno; Equipo de gobierno. Consejos Rectores de Patronatos. Cliente-Proveedor Interno (Dptos. municipales)	Pleno, Comisión de Portavoces, Comisiones Informativas Consejos Rectores de Patronatos Programas Electorales Redes sociales
EMPLEADOS	Nivel Directivo Mandos intermedios Grupos Organismos(Patronatos, Ayuntamiento y Empresas municipales) Becados Comité de empresa	Estudios de Satisfacción Laboral Estudio necesidades formativas; Encuesta de formación; Análisis impacto Estudios de Satisfacción Reconocimiento Médico Sistema de Sugerencias de empleados Propuestas de equipos de trabajo; Focus Group Comisiones de Relaciones Laborales Estudio de Factores Psicosociales Estudio Plan de Movilidad Redes Sociales
PROVEEDORES Y ALIADOS	Empresas Municipales, Patrocinadores, Asociaciones, Aliados Tecnológicos, Proveedores habituales, Federaciones, Universidades	Procesos de contratación Revisión de pliegos Reuniones de seguimiento de contrato Reuniones, videoconferencia, atención presencial Foros, encuestas, seminarios Proveedores internos
OTRAS INSTITUCIONES	UE, Administración Central, Administración Autonómica, Administración Local	Foros y Grupos de Trabajo Juntas, Mesas y Grupos de Trabajo Interinstitucionales Cambios Legislativos o Normativos Administraciones Públicas: Participación activa foros y comisiones para conciliar y armonizar nuestra cooperación con otras AA.PP.; Establecer cauces de diálogo continuo; Relaciones con AA.PP. de los países del sur para el establecimiento de acciones de cooperación directa.
INTER-NAUTAS	Sexo (Hombre, Mujer) Edad (Infantil, Juventud, Adultos, Mayores) Nativos/emigrantes digitales, brecha digital	Encuesta usos de Internet en Alcobendas. "La brecha digital" Redes sociales
ASOCIACIONES	Sociales, Culturales, Juveniles, ONGs, Educativas, Fundaciones, Deportivas, AMPAS, Mujer, Inmigración, Sindicatos, Colegios Profesionales	Definición de Reglamento a partir de proceso de participación ciudadana. Guía Virtual de Asociaciones Grupo Interno Asociaciones (Técnicos Municipales) Redes Sociales
EMPRESAS Y COMERCIOS	Empresas por Distrito Empresarial (Polígono, Sector), Entidades financieras, Pequeño comercio (Tipologías), Emprendedores, Inversores	Estudios Económicos y del Mercado Laboral; Estudios de comercio; Consejo Económico y Social; Brújula Económica; Contactos Empresariales; Jornadas empresariales; Estudios Mercado Laboral; Observatorio de empleo. Juntas de Organismos y Fundación de Alcobendas (Fundal); Comisiones de Coordinación Proyectos
SOCIEDAD	Trabajadores de empresas de Alcobendas no-residentes, Visitantes, Medios de Comunicación, "Benchmarks" externos	Encuesta Calidad de Vida de la Ciudad Estudios de Satisfacción Directrices Supramunicipales
GENERACIONES FUTURAS	Sostenibilidad económica, social y medioambiental	Informes de retorno modelo EFQM Observatorio de la Ciudad Foros y congresos

Figura 2a.5 Matriz de Relación con Grupos de Interés y fuentes de captación de necesidades y expectativas

Existen además plataformas que **anticipan las demandas** de los G.I. en temas relevantes: **1) Observatorio de la Ciudad 2) Órganos de Participación Ciudadana 3) Consejo Social de la Ciudad y Juntas de Distrito 4) Observatorio Local de Empleo; 5) Junta Local de Seguridad; 6) Alcobendas HUB.**

Se trata, por otra parte, de un modelo de vocación flexible y capacidad de adaptación a distintas oportunidades y cambios en el contexto (Planes FEIL y FEESL, Fondos FEDER/Urban, Convocatoria de Subvenciones por Administración General del Estado, etc.).

BP: POTENCIAR LA COLABORACIÓN, LA COMUNICACIÓN y FACILITAR LA GESTIÓN A LOS GI A TRAVÉS DE NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Facilitar la colaboración y comunicación con los G.I. externos a través de nuevos canales de comunicación. Mejora e innovación en procesos. Comunicación con los GI.
 Implantación y desarrollo de nuevas tecnologías. Coordinación entre Áreas
 (Asociada a los CC.FF. del M.I. "Añadir valor a los clientes/ciudadanos" y "Favorecer la creatividad y la innovación").

6. Desarrollar la estrategia coherente con la misión, visión y valores, y basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés y en información obtenida a través de actividades basadas en la investigación y en la innovación

Estrategias, objetivos y actuaciones. Los directivos y responsables contribuyen, junto al nivel político y la participación de los G.I., a establecer los objetivos estratégicos, estrategias, objetivos operativos y actuaciones para cumplir con la Misión y progresar hacia la Visión del Ayuntamiento. La definición de las estrategias se realiza en el marco estratégico de Planificación Municipal (**fig. 2a.1**) y un esquema de enfoque, despliegue, seguimiento y evaluación (Plan Estratégico – Observatorio – Brújula Económica – PDA, GPO, PPP).

Actuación coordinada. Los niveles de coordinación son: **Coordinación Política** (se lleva a cabo en la Junta de Gobierno Local, en el Equipo de Gobierno, el Pleno y las Comisiones Informativas), **Coordinación Ejecutiva** (se da a nivel de Área, Organismo Autónomo, Distritos, Empresas y Fundación, valorando la transversalidad) y **Coordinación Operativa** (se lleva a cabo a nivel de equipos administrativos con sus Directores, Subdirectores, Jefes y Responsables de Oficina, de acuerdo con la estructura jerárquica).

Las **funciones de Coordinación Ejecutiva** son: apoyar al Equipo de Gobierno, diseñando mecanismos de Coordinación General-Institucional-Territorial, de Áreas y Distritos; realizar seguimiento de objetivos de interés general generando, en caso de necesidad, la mediación oportuna. La misma también se ejecuta en **tres niveles**: **Nivel I** (Área y Organismos Autónomos), **Nivel II** (Coordinación territorial, Distritos) y **Nivel III** (Coordinación Instrumental, Empresas y Fundación).

Plan Estratégico “Diseña Alcobendas 2020”. Realizado en respuesta a los retos del cambio de época, nuevo siglo y su incidencia directa en la ciudad, los ciudadanos y la Institución (revolución tecnológica, economía del conocimiento, cambios demográficos, generaciones nacidas de la era digital, crisis económica y déficits en la gobernanza).

A partir del diagnóstico y la Visión, se diseñaron **5 Ejes estratégicos** para el desarrollo de la ciudad, desplegados en **16 Objetivos generales, 38 Proyectos motores y 206 Actuaciones**. Esta estrategia apuesta por un modelo de ciudad inteligente, con capacidad de adaptación a los cambios y de aprovechar el talento y recursos del territorio, con un modelo de desarrollo urbano cualitativo y sostenible, apoyado en una mayor eficiencia de los servicios urbanos con la incorporación de las NN.TT. (Smart City). Potencia el sistema emprendedor para impulsar una actividad productiva más abierta a la innovación. Refuerza el valor de la solidaridad y compromiso con la ciudad, entre generaciones, colectivos y distritos.

La cultura, la salud y el deporte se mantienen como rasgos definitorios de calidad de vida y señas de identidad de la ciudad. Se avanza hacia un modelo de gobierno y administración abierta, con máxima transparencia y excelencia en los servicios a través de la innovación, la participación y la colaboración ciudadana. El proceso de desarrollo de este **Plan Estratégico** realizado en 2013, fue **totalmente innovador**, incorporando elementos de: participación ciudadana, Grupos de Mejora derivados de autoevaluaciones EFQM, comisiones y grupos de trabajo derivados de la aplicación del Plan de Calidad y otros mecanismos institucionales de participación (**fig. 2a.6**). El proceso partió del estudio de diagnóstico llamado “*Radiografía socioeconómica de Alcobendas*”. Este estudio incluía el resultado de una encuesta vecinal sobre las estrategias más valoradas por la ciudadanía. Se realizó una encuesta sobre preferencia en torno a cincuenta y dos estrategias y después se realizó un completo estudio de diagnóstico. Para el análisis externo se incluyeron los estudios de los 5 últimos años, el PGOU, nuevos planes de Desarrollo Económico y Empleo, Cooperación y Salud. La elaboración se articuló en ámbitos de trabajo estructurados según las competencias de los participantes (políticos, técnicos, ciudadanos y otros G.I.), asegurando en cada uno de los ámbitos la participación de ponentes de reconocido prestigio. La esencia del **PE Diseña Alcobendas 2020** radica en asegurar la **continuidad de la estrategia municipal a largo plazo** al exceder el ámbito temporal de la legislatura, y contribuye a la **sostenibilidad de las políticas públicas municipales** al concitar una amplia participación y consenso de distintos G.I. y partidos políticos. Fruto de esta participación, se presentaron **513 propuestas**. Para analizarlas y priorizar, se crearon los **Proyectos motores**, concepto de agrupación de proyectos PDA creado para articular el conjunto. El Plan es un documento abierto, flexible y participativo, que incorpora las mejoras que surgen y revisa las actuaciones a lo largo de su ejecución. Los objetivos, estrategias y prioridades responden a las necesidades de todos los G.I. clave y a las necesidades de cambio para amoldarse a los nuevos tiempos. Integra los conceptos de sostenibilidad con el correspondiente Plan de Riesgos (ver **2 b-2-3-6**).

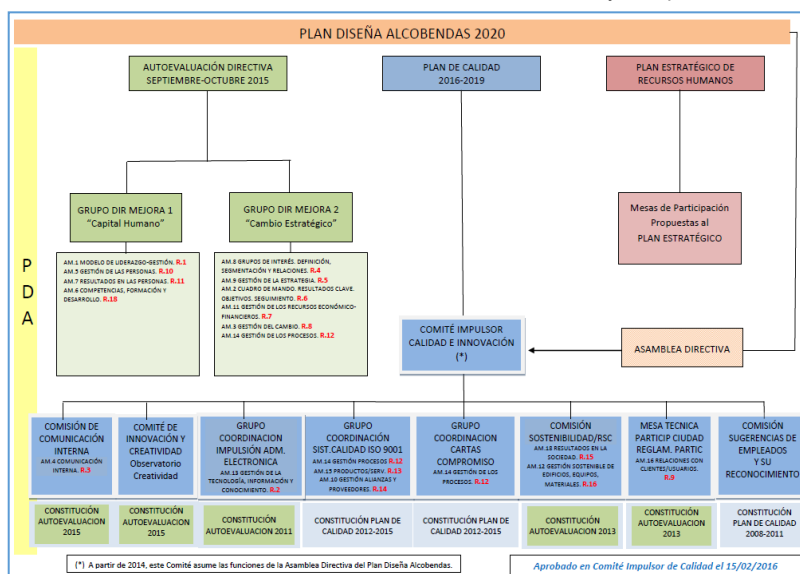


Figura 2a.6 Esquema de integración de Diseña Alcobendas 2020

La esencia del **PE Diseña Alcobendas 2020** radica en asegurar la **continuidad de la estrategia municipal a largo plazo** al exceder el ámbito temporal de la legislatura, y contribuye a la **sostenibilidad de las políticas públicas municipales** al concitar una amplia participación y consenso de distintos G.I. y partidos políticos. Fruto de esta participación, se presentaron **513 propuestas**. Para analizarlas y priorizar, se crearon los **Proyectos motores**, concepto de agrupación de proyectos PDA creado para articular el conjunto.

El Plan es un documento abierto, flexible y participativo, que incorpora las mejoras que surgen y revisa las actuaciones a lo largo de su ejecución. Los objetivos, estrategias y prioridades responden a las necesidades de todos los G.I. clave y a las necesidades de cambio para amoldarse a los nuevos tiempos. Integra los conceptos de sostenibilidad con el correspondiente Plan de Riesgos (ver **2 b-2-3-6**).

Evaluación y mejora (2 a)

Evaluación. Los procesos y actividades municipales para identificar sus Grupos de Interés, establecer canales de contacto, captación y análisis de sus necesidades y expectativas presentes y futuras, y los mecanismos de análisis del entorno, se evalúan en función de su adecuación como elementos de identificación, análisis y elaboración de conclusiones que se utilicen como inputs al proceso de decisión estratégica para la formulación del plan. La idoneidad de las fuentes y actividades se evalúa a través de las actividades de seguimiento de la implantación del Plan Estratégico y el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los resultados se muestran en este relatorio.

Ejemplos de actuaciones y mejoras. Trabajos de los equipos de: Revisión de los Grupos de Interés, captación de necesidades y expectativas, Guía para la gestión de los G.I. revisión y actualización del catálogo de necesidades y expectativas, Reglamento de participación ciudadana, Encuesta y análisis de propuestas, Observatorio de la Ciudad y Brújula Económica. Los principales motivos que impidieron la realización de objetivos en el anterior ciclo de planificación se incluyeron como criterios de baremación en el análisis técnico de todas las propuestas presentadas en el PE Diseña Alcobendas 2020 (Competencia municipal y Fuentes de Financiación).

2 b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en el desempeño operativo, en sus actividades y sus sistemas de gestión

1. Analizar los resultados de las organizaciones mejores en su clase. 5. Comparar su rendimiento con indicadores de referencia...

Comparación con referencias relevantes. Las múltiples áreas del Ayuntamiento y los Patronatos mantienen una participación activa como parte de numerosas redes de ciudades, grupos de trabajo, y comisiones de expertos, cuyo objetivo es intercambiar experiencias en los distintos servicios (ref. 1c-4, fig. 1c.4). Como consecuencia, se analizan resultados y realizan comparaciones con las referencias identificadas entre las mejores. Esta sistemática de comparación consolidada se ha potenciado como consecuencia de la estrategia de internacionalización adoptada por la organización. Ejemplos: reuniones y actividades de análisis e intercambio con: Tarsus-Turquía (Prize EFQM 2017), VAMED Austria (4 veces Prize EFQM-Dubai), experto en las EFQM Communities of practices, Jordania, Milán, Estonia, Plan estratégico CEG, Marruecos, Colombia, Cuba, Chile, República Dominicana, etc. Además, el modelo de gestión del Ayuntamiento de Alcobendas es objeto de **estudio y ejemplo de buena práctica de clase mundial** en universidades y escuelas de negocio de reconocido prestigio en países como Colombia, Honduras, Panamá y Guatemala. Más información en subcriterio 5 d.4, Fig. 5d.4.

Observatorio Urbano de la Unión Europea. Urban Audit. Este estudio europeo compara los principales aspectos de satisfacción ciudadana de una serie de ciudades españolas y europeas de excelente imagen y prestigio. El posicionamiento de Alcobendas es muy positivo, manteniéndose en los primeros puestos (ref. figs. 2b.1 y 6a.7).

CIBE. Alcobendas mantuvo una participación del más alto nivel en el Centro de Intercambio y Benchmarking organizado por el Club Excelencia en Gestión, una plataforma de intercambio de conocimientos/experiencias orientada a competitividad y la sostenibilidad.

2. Asumir las responsabilidades y valores de la sostenibilidad en aspectos económicos, sociales y ambientales... 3. Identificar indicadores económicos, sociales y demográficos

Responsabilidades en sostenibilidad. Como se indicó en 2 a.3, el Ayuntamiento configura su diagnóstico estratégico con visión de futuro en base a: *entorno, territorio y medio urbano, legislación española y europea con impacto local, actividad económica y empleo*. Esto lleva implícito asumir las responsabilidades de crecimiento sostenible en sus aspectos económico, social y ambiental.

Comisión de sostenibilidad. El Ayuntamiento tiene instituida su Comisión de sostenibilidad desde enero de 2013. Su objetivo es: *Promover un uso eficaz de los recursos y potenciar un crecimiento competitivo, sostenible e integrador, que aglutine a los principales actores institucionales que impulsan proyectos de Sostenibilidad, Tecnologías y Medio Ambiente.*

La Comisión promueve y hace un seguimiento integral de las acciones de las distintas organizaciones del Ayuntamiento, implícitas en los objetivos y proyectos PDA, vinculadas a los aspectos económicos, sociales y ambientales. Esta iniciativa enlaza con el **Plan de Calidad**, en coherencia con dos de sus ejes: *Eje 1: Valores y Buen Gobierno; Eje 3: Calidad de Vida en la Ciudad.*

Valores e indicadores. Las iniciativas orientadas a la calidad de vida y a la sociedad parten de las características que más se valoran por parte de los ciudadanos, y de las necesidades especiales (por ejemplo, personas, familias en riesgo de exclusión social). También se tiene en cuenta todo lo relacionado con salud pública y bienestar, así como las oportunidades derivadas de la aplicación de las tecnologías ("Smart city"). Los indicadores y resultados de sostenibilidad aseguran un seguimiento y actuación sistemáticos del mantenimiento y mejora de la calidad de vida en la ciudad (residuos, parques, jardines, seguridad, movilidad, etc.), de las distintas iniciativas de vertiente social y de la sostenibilidad económica (disminución drástica de deuda, solvencia económica, agilidad en el pago a proveedores, presión fiscal menor que otros ayuntamientos similares, etc.). Los más relevantes de estos resultados se incluyen en los **Criterios 6, 8 y 9** de este relatorio.

Ejemplos de progreso. Diagnóstico Institucional (Definición indicadores de sostenibilidad); Edición del Manual de Buenas Prácticas Ambientales; Certificación ISO 14001 del edificio consistorial; Mejoras en reciclado; Automatización y control de alumbrado y un amplio etc. El Ayuntamiento elabora un informe de indicadores de sostenibilidad siguiendo la metodología del modelo GRI G4, así como una familia de indicadores basado en la Agenda 2030.

4. Determinar el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.

Modelo de gestión de la tecnología. Se fundamenta en una *vigilancia tecnológica organizada, selectiva y permanente*, y diagnóstico integral de la situación (Smarter Alcobendas). Se analiza la posible aplicación e impacto de las tecnologías en la mejora de los servicios, en facilitar el acceso a información y la gestión directa por parte del ciudadano, y en aumentar la eficacia y eficiencia de procesos internos.

Facilitar acceso al ciudadano. El planteamiento estratégico de la Organización Municipal con relación a las NN.TT. y a la Sociedad de la Información, ha quedado ratificado en la prioridad dada a proyectos PDA, algunos de cuyos objetivos son:

- **Cumplimiento** de la Ley de Acceso Electrónico de los ciudadanos a los servicios.
- **Fiabilidad de la administración electrónica**, ampliación de canales (web, Tarjeta Alcobendas, Cl@ve)
- **Incremento de la capacidad de respuesta** en atención telefónica y telemática. (WhatsApp)
- **Estandarización** de las infraestructuras tecnológicas. Proyecto Smarter. Plataforma TIC

Se recogen en el **PE Diseña Alcobendas 2020** a través del *Proyecto motor 8 – Ciudad Inteligente*, con la implantación del proyecto *Smarter Alcobendas* (subcriterio 4 d-3) y en la *Línea estratégica 3*.

Modelos de gestión. El Ayuntamiento de Alcobendas apuesta por los modelos de excelencia y los sistemas de gestión de calidad porque facilitan un marco estructurado de gestión, la implantación de la cultura interna de la excelencia y una visión global para impulsar y estimular la mejora continua, a la vez que generan valor añadido a la mejora de los procesos. Además, permiten compartir conocimiento y promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas con organizaciones excelentes.



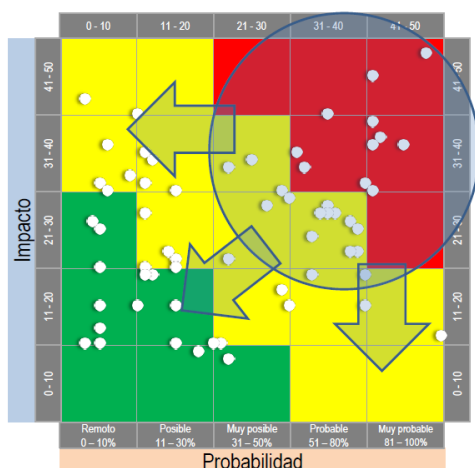
Fig. 2b.1 Calidad de vida. Urban Audit

6. Identificar y valorar los riesgos potenciales, presente y futuros del negocio

En el contexto de la planificación municipal, el objetivo del Sistema de Gestión de Riesgos del Ayuntamiento de Alcobendas responde a la necesidad de gestionar, de la manera más eficaz y eficiente posible, los riesgos y oportunidades de la organización que se derivan de la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), de los procesos y de los recursos. De esta forma, aseguramos la sostenibilidad de la estrategia municipal a largo plazo, teniendo en cuenta por otra parte, a los diferentes grupos de interés del Ayuntamiento.

El procedimiento para el **diseño e implantación del Sistema de Gestión de Riesgos** del Ayuntamiento utiliza elementos del modelo COSO y de la ISO 31000, y se sintetiza en tres fases (**fig.2b.2**).

De los 65 riesgos identificados en la Fase 1, se han abordado los 29 de mayor índice de riesgo.



PLAN DE RIESGOS	
FASE 1: Mapa de Riesgos	
- Planificación del Proyecto: Elaboración del Procedimiento y del Plan del Proyecto. - Formación de Líderes del Sistema de Gestión de Riesgos y Participantes del Proyecto. - Lanzamiento del Proyecto: Presentación; Comunicación de la Dirección. - Identificación y descripción de Riesgos: Catálogo de Riesgos: Revisión de información y entrevistas; Descripción de los riesgos. - Registro y Mapa de Riesgos: Análisis del impacto y probabilidad de ocurrencia; Análisis de los controles actuales y su desempeño. - Presentación del Mapa de Riesgos: Registro de la información; Elaboración del Mapa de Riesgos; Presentación del Mapa y aprobación por la Dirección.	
FASE 2: Respuesta a los Riesgos	
- Designación de Propietarios de los Riesgos: Nombramientos por la Dirección - Respuestas a los Riesgos, Equipos de Proyecto: Decisión de los Propietarios sobre la respuesta a sus Riesgos; Nombramiento de Equipos de Proyecto de Respuesta - Proyectos de Respuesta a los Riesgos: Definición del Plan de Contingencia por el Equipo de Proyecto; Aprobación del Plan de Contingencia por el propietario del Riesgo; - Seguimiento de los Proyectos: Seguimiento de la implantación del Proyecto.	
FASE 3. Proceso Integrado	
- Evaluación de resultados y normalización: Información de Resultados tras la evaluación; Normalización de cambios. - Mapa de Riesgos Residuales; Elaboración del Mapa de Riesgos Residuales; Comienzo del seguimiento y evaluación de los riesgos - Funcionamiento integrado en el SGC: Gestión del riesgo integrada en los procesos: el Modelo EFQM, los SGC basados en la norma ISO 9001 en los servicios de Licencias, SAC, Laboratorio, CAID, Imagina y Cultura, y el Sistema de Gestión Ambiental basado en la norma 14.001 en el Edificio Consistorial.	

Fig. 2b.2 Plan de Riesgos del Ayuntamiento de Alcobendas

Asimismo, la **gestión de los Grupos de Interés** es básica para aplicar medidas preventivas en la Gestión de Riesgos organizacional. Para ello, el Ayuntamiento dispone de la identificación de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas a través de la “Matriz de relación con los grupos de interés”, así como de la información analizada según el procedimiento “Sistémica para el Análisis del Contexto” y plasmada en la “Matriz DAFO”. Más información en **2 a-5** y **fig. 2a.5**.

La estrategia municipal se ve modificada al incorporar el programa de gobierno del partido que gana las elecciones, que cambia o puede cambiar cada 4 años, por lo que una correcta gestión de las relaciones y del alcance del compromiso (“engagement”) con los grupos de interés, puede asegurar el mantenimiento de la estrategia municipal a largo plazo.

- **A nivel estratégico,** se alinean las necesidades y expectativas de los G.I. con los objetivos estratégicos.
- **A nivel operativo,** en los departamentos y servicios se identifican los segmentos de los grupos de interés, y se identifican y priorizan sus necesidades y expectativas para incorporarlas como objetivos y/o requisitos en la planificación a corto plazo y en los procesos operativos. En este caso, es interesante tener en cuenta a los servicios certificados con la ISO 9001:2015.

Evaluación y mejora (2 b)

Evaluación. Los procesos y actividades relativas al seguimiento y a análisis de los resultados y las comparaciones con referencias como inputs a la planificación estratégica y operativa, se evalúan en función de: **1)** la visibilidad que proporcionan para la toma de decisiones, así se determinan las frecuencias de los informes de seguimiento y análisis de los resultados, **2)** las tendencias y cumplimiento de los planes y objetivos, **3)** el posicionamiento frente a referencias reconocidas.

Ejemplos de actuaciones y mejoras: Implantación de las herramientas PDA, GPO y PPP y sus respectivos informes; trabajo del Grupo de Benchmarking, Buenas Prácticas y Sostenibilidad; Plan de Riesgos; Trabajo del Grupo de Coordinación Sistemas de Calidad ISO (definición de procesos para servicios de nivel operativo).

2 c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, y se revisa y mejora

1. Identificar y comprender los resultados clave para alcanzar Misión y evalúan el progreso hacia Visión y objetivos estratégicos

Indicadores y resultados. La programación anual parte del GPO y los presupuestos asociados al PPP. Ambos arrancan del PDA y aseguran el despliegue efectivo. Este sistema incluye la recogida y análisis de los resultados y del grado de cumplimiento de los objetivos a todos los niveles. Los indicadores y herramientas de control proporcionan visibilidad a tres plazos: **Operativo** (GPO y PPP), **Medio:** Informes del PDA y **Largo:** Informes de seguimiento Plan Estratégico. Así, Ayuntamiento mantiene un proceso de aprendizaje continuo que incorpora al proceso de formulación de sus objetivos, estrategias y actuaciones.

Capacidades y competencias complementarias. Los partners y proveedores trabajan con la organización y participan en la gestión de la misma. Su colaboración requiere que se tengan en cuenta sus capacidades y competencias, lo que se contempla en el proceso de licitación, muy particularmente con aquellos cuya calidad de servicio pueda influir directamente en la de los servicios del Ayuntamiento.

Evaluaciones y auditorías. El Ayuntamiento lleva a cabo programas sistemáticos de autoevaluación y aplicación de normas de calidad. Muchos han significado la obtención de certificaciones y reconocimientos de excelencia (fig. 1.4, en la Presentación, y fig. 2c.1). Las evaluaciones EFQM y los resultados de las auditorías son inputs fundamentales en el proceso de análisis de la información.

2. Influir en los grupos de interés para lograr su compromiso, equilibrando las necesidades de las partes para...

5. Tener en cuenta la estrategia de los grupos de interés en la definición de...

En el ámbito estratégico, el Ayuntamiento cuenta con una guía metodología para la gestión de los grupos de interés y utiliza los instrumentos definidos en el modelo de participación ciudadana (ver Fig. 1c.1 Estructura de la Participación Ciudadana). En las “mesas de diálogo” del Plan Diseña 2020, los grupos de interés presentaron sus propuestas de visión para la ciudad en línea con la estrategia de sus propias organizaciones. La estrategia de Alcobendas es fruto de la “Inteligencia colectiva” de la Ciudad.

3. Identificar y analizar los entornos de la organización, por ejemplo: económicos, tecnológicos, políticos, sociales y financieros, desarrollando escenarios alternativos y planes para el riesgo de eventuales emergencias

Mediante el sistema de Gestión de Riesgos Municipal definido en 2 b.6 y concretamente en su Fase II, el Ayuntamiento elabora Planes de Contingencia para cada uno de los riesgos detectados. Durante la elaboración del PE Diseña Alcobendas 2020 y de cara a asegurar los recursos suficientes para hacer frente a las actuaciones del plan, se elaboraron escenarios económico-financieros y presupuestarios con distintos supuesto de evolución (más o menos restrictivos). Estudio de diagnóstico del Plan Diseña. Análisis del entorno según se define en el proceso de planificación del modelo ISO 9001/2015

4. Identificar factores críticos del éxito

Algunos de los FCE's del Ayuntamiento de Alcobendas. La implicación directa y compromiso de los políticos y directivos en la formulación, seguimiento y evaluación de la estrategia es uno de los principales FCE's de Alcobendas.

Otro de los factores de éxito de nuestra estrategia radica en valorar el coste global de todas las actuaciones del plan y **asegurar el volumen de recursos** necesario para acometerlas (ref.: metodología Plan Diseña). Esto es especialmente relevante en la Administración Pública.

Además, Alcobendas tiene un **equipo de personas** de alto nivel de cualificación, capacidades y motivación que hacen posible la consecución de éxitos en proyectos que fracasan en otras Administraciones.

Se cuenta con un **proceso de gestión estratégica estructurado y consolidado**. El ciclo PDCA se completa y los resultados obtenidos en un ciclo de planificación retroalimentan el siguiente. Se dispone de una **herramienta** (BI Proquo) que permite **asegurar el seguimiento de la gestión estratégica** y su éxito.

Existe una **cultura organizacional**, alineada y comprometida con la visión de la Ciudad, superando las “visiones parciales” y permitiendo gestionar adecuadamente el cambio necesario para acometer los nuevos proyectos.

DAFO. Fig. 2c.2. En los procesos de planificación es habitual el uso de la herramienta DAFO tanto en el ámbito estratégico como en el operativo, siendo de especial relevancia el uso de “matrices de impacto” que cruzan los elementos DAFO con la formulación de la estrategia (elementos del Diseña o del GPO).



Fig. 2c.1 Autoevaluaciones y reconocimientos a la excelencia

		DAFO ALCOBENDAS																											
		ANÁLISIS INTERNO														ANÁLISIS EXTERNO													
		DEBILIDADES							FORTALEZAS							AMENAZAS							OPORTUNIDADES						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	
11	INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y PROMOCIÓN EMPRESARIAL	3	3	1	3	1	1	1	2	2	3	3	2	3	3	1	1	3	2	3	2	3	1	1	2	1	1	2	54
12	IMPULSO AL COMERCIO	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	3	2	1	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	41
13	EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS PARA EL EMPLEO	3	1	3	3	1	1	1	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	3	45
21	ENTORNO URBANO Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA UNA CIUDAD INTELIGENTE	3	2	1	1	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	1	2	3	2	3	1	3	1	3	3	1	1	1	56
22	ACCESO A LA VIVIENDA	2	1	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	37
23	MOVILIDAD	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	3	3	1	1	3	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	42
24	SEGURIDAD CIUDADANA	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35
31	TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN	1	2	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	48
32	EXCELENCIA, INNOVACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA	1	1	2	1	3	3	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	54
33	EFICIENCIA Y CALIDAD DEL GASTO	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44
41	MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y NUEVAS RESPUESTAS ANTE LOS CAMBIOS SOCIOECONÓMICOS	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	36
42	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS DE BIENESTAR SOCIAL EN MATERIA DE SALUD, EDUCACIÓN, FORMACIÓN, EMPLEO Y CONSUMO.	3	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	38
43	REDES DE SOLIDARIDAD Y COOPERACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS DE BIENESTAR, INTEGRACIÓN E IGUALDAD	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	37
51	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	3	3	3	1	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	40
52	INSTALACIONES Y ACTIVIDADES SOCIOCULTURALES Y DEPORTIVAS	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	3	3	1	1	2	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	41
53	ACCESO DE DIFERENTES COLECTIVOS A LA CULTURA, OCIO Y DEPORTE	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	3	3	1	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	39
		34	22	20	22	20	22	22	24	32	24	24	25	48	46	22	21	32	24	29	20	23	22	20	24	20	20	25	
		3 Impacto positivo muy alto 2 Impacto positivo medio 1 Impacto positivo bajo																											

Fig. 2c.2 DAFO Alcobendas

6. Revisar, actualizar y mejorar la estrategia de acuerdo con... 7. Evaluar la relevancia y efectividad de la estrategia...

Evaluación y revisión de la estrategia. La planificación municipal utiliza una herramienta *business intelligence* que incorpora el seguimiento de los distintos planes, así como su gestión de riesgos. La evaluación, revisión y mejora de la estrategia, se realiza en función de: **1)** las experiencias de las evaluaciones del PDA, de los estudios, encuestas y datos del Observatorio de la Ciudad, de la evaluación del Plan de Calidad y de las autoevaluaciones EFQM; **2)** Los cambios en el entorno (económicos, sociales, demográficos, legislativos, tecnológicos, etc.).

Evolución (fig. 2c.3). Durante el periodo **2008-2011** el Equipo de Gobierno se planteó la necesidad de evolucionar en el modelo de gestión, alineando a la institución con la primera estrategia de la legislatura “*Austeridad presupuestaria y control del gasto*”, que respondía al inicio de la crisis económica que tenía lugar ese año en España. Esto resultó en la incorporación de herramientas de gestión presupuestaria que permitieron un ajuste sustancial del gasto, así como la imprescindible flexibilidad en la orientación de las actuaciones aprovechando oportunidades ofrecidas por instancias no municipales: Fondos Estatales (F.E.I.L. 2009 y F.E.E.S.L 2010) fondos europeos (FEDER-Urban), convocatorias de subvenciones a proyectos institucionales, etc. También en esa legislatura, se promovieron iniciativas en la estrategia “*Vivienda*” orientada a varios tipos de ayuda a los ciudadanos, necesarias por efecto de la crisis.

En el periodo **2011-2015**, superada la crisis, se derivó hacia estrategias de Promoción de la ciudad, desarrollo económico y empleo, que se continuó y reforzó en el Plan Diseña 2020 con innovación y educación.

La estrategia de participación ciudadana tuvo gran relevancia sobre todo en el desarrollo del **Plan Estratégico Diseña Alcobendas 2020**. La Responsabilidad social, la Gestión responsable y transparencia, y la Calidad de los servicios, han sido una constante desde 2011, derivando esta última en el Plan 2020 hacia la Calidad de vida, cultura y ocio.

En el **Anexo** se incluye un **Diagrama de Relaciones** que facilita la comprensión y análisis de las vinculaciones de las estrategias con los procesos facilitadores y proyectos, y con los resultados.

EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS PDA 2008-2011	
1. Austeridad presupuestaria (control del Gasto) 2. Vivienda 3. Seguridad 4. Calidad de los Servicios Públicos 5. Participación	
LÍNEAS ESTRATÉGICAS PDA 2011 - 2015	
1. Promoción de la ciudad, desarrollo Económico y Empleo 2. Responsabilidad Social 3. Gestión responsable y transparencia 4. Calidad de los Servicios 5. Participación	
EJES ESTRATEGICOS PLAN DISEÑA ALCOBENDAS 2020	
LÍNEAS ESTRATÉGICAS PDA 2015-2019	
1. Promoción de la ciudad, desarrollo económico, innovación, educación y empleo 2. Desarrollo sostenible: crecimiento inteligente 3. Buen Gobierno, abierto y Gestión Responsable 4. Responsabilidad Social 5. Calidad de vida: cultura, ocio y deporte	

Figura 2c.3 Evolución de las estrategias del Ayuntamiento

2 d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización

1. Desplegar los objetivos estratégicos a través de planes operativos estructurados... 4. Desplegar las acciones en los diferentes niveles de la organización... 7. Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos

Procesos de despliegue y alineamiento de objetivos. El despliegue del Plan Estratégico PDA-GPO-PPP, se realiza de forma participativa, e incluye la figura de Responsable de Programa. Los programas se diseñan en los equipos y se acuerdan con Directores y Concejales para su implantación. La comunicación a los equipos de trabajo es clave para el alineamiento de los objetivos individuales con los generales. El ámbito de aplicación es total. El proceso de programación GPO se realiza en dos fases, como se indica en la **fig. 2d.1**.

Los resultados previstos se incluyen en el Manual Anual del GPO y los obtenidos en las Memorias de Gestión, elaboradas por cada área y los Patronatos. Para determinados procesos operativos se realiza el seguimiento de indicadores con diversa periodicidad. La programación está mecanizada y el sistema de información y la metodología están accesibles a todos.

ESQUEMA DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS	
Despliegue: proceso programación GPO	Fundamentos
Fase I –PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS Oportunidad política y social, Disponibilidad de los créditos presupuestarios, Mantenimiento de procedimientos estables.	Observatorio de la ciudad, PDA, Orientaciones nivel político, Demanda Social, Experiencia Técnica, Evaluación de Resultados, Estructura organizativa, Presupuesto
Fase II – CONFIGURACIÓN DE PROGRAMAS 1. Criterios de objetivación: estructura de Programas: Unidad de objetivos, Volumen de recursos, Homogeneidad de tareas, Elementos de evaluación comunes, Especificidad y complejidad de la gestión. 2. Programación: Objetivos generales y específicos, Responsables, Identificación de Recursos, Cronograma de Actividades, Indicadores, Elementos de Control.	

Figura 2d.1 Esquema de despliegue de objetivos

Gestión y seguimiento. Resultados y progreso. Herramientas

La gestión y seguimiento se articula a través de herramientas ya mencionadas (**fig. 2d.2**), según se explica a continuación:

Programa Director de Actuaciones (PDA). Visión a medio/largo plazo de los objetivos estratégicos y las actuaciones. Los informes del PDA contienen situación y grado de ejecución, que facilitan la toma de decisiones al Equipo Directivo y al Equipo de Gobierno. Los objetivos y actuaciones se agrupan en las prioridades en cada legislatura y se despliegan en el GPO.

Gestión Programática por Objetivos (GPO). En 2011 se revisó la metodología de elaboración del GPO alineando objetivos e indicadores y se elaboró el “*Manual de Gestión Programática de Objetivos (GPO)*”. En 2012 se realizó un piloto de evaluación del GPO (Grupo de Mejora 4), que se extendió a toda la Institución y sistematizó. Su actualización es anual.

Presupuesto por Programas (PPP). Despliegue en partidas vinculadas a programas y proyectos. Se actualiza anualmente.



Fig. 2d.2 Esquema de gestión y seguimiento del PE y operativo

Observatorio de la Ciudad. Comisión institucional que define las características, componentes y objetivos, y contiene las piezas fundamentales que contribuyen a cumplir los objetivos (fig. 2a.4).

Planes de Calidad. En 1997 se desarrolla el primer Plan de Calidad (PC), siendo pionero en las AA.PP. Desde entonces ha evolucionado, capitalizando sobre las experiencias. Su consecución se evaluó y sometió a la aprobación de la Junta de Gobierno Local. Adicionalmente, se evaluó con una encuesta y un focus group con empleados. Posteriormente, se elaboraron el PC 2012-2015, y el PC 2016-2019, sobre ejes relacionados y alineados con una o más estrategias de Legislatura.

2. Alinear los planes operativos entre sí, y con las necesidades y expectativas de los grupos de interés

En el plano operativo (corto plazo) el Ayuntamiento utiliza la metodología del **proceso de planificación** descrito en la **nueva ISO 9001/2015**, tanto para los servicios certificados como para el resto de la organización. Este proceso contempla los procedimientos para gestionar: *Los G.I., el análisis del entorno, los riesgos, el cuadro de mando y su interrelación con el GPO*. Las necesidades y expectativas de los GI se revisan anualmente y condicionan los requisitos que es necesario planificar y programar en el GPO.

6. Establecer objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos

El Ayuntamiento de Alcobendas tiene presencia y participación activa en foros de calidad, innovación y excelencia: Club Excelencia en Gestión (CEG), Asociación Española para la Gestión de Calidad (AEC), Asociación Española de Normalización (AENOR), Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI) y otros muchos. La participación en estos foros permite captar e incorporar metodologías de gestión innovadoras que aplican otras organizaciones, y hacer nuevos contactos (networking) para poder comparar con otras empresas y administraciones (Benchmarking). Más información en Subcriterio **2 b.1: Comparación con referencias relevantes y Observatorio Urbano de la Unión Europea. Urban Audit**.

3. Comunicar a las personas de la organización cómo contribuyen a alcanzar la estrategia y los planes operativos.

5. Evaluar la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y los planes de acción, dentro y fuera de la organización

Comunicación de la estrategia y sus políticas de apoyo a los G.I.

El proceso del Plan Estratégico incluye una campaña de comunicación y difusión de la estrategia municipal que culmina con la celebración de una jornada de presentación donde se invita a todos los participantes y G.I. clave. Una vez aprobado el PDA, se desarrolla un proceso de comunicación continua tanto interna como externa (fig. 2d.3), enmarcado en los sistemas siguientes: **1)** Medios de comunicación y tecnologías; **2)** Procesos de consulta para presentación y evaluación de aspectos concretos (difusión de consultas, encuestas y estudios sobre políticas sectoriales, distritos, actuaciones, etc.); **3)** Espacios y herramientas de la organización (reuniones de equipo, Intranet, publicaciones, cartas del Alcalde, cartelería en edificios, folletos, foros internos y externos, etc.).

Los resultados se publican en el Observatorio de la Ciudad (PDA), incluyendo la situación de cumplimiento de objetivos. Se evalúa la comunicación a los grupos de interés a través de distintas herramientas.

COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA DEL PLAN Y LAS ESTRATEGIAS	
Ciudadanos-asociaciones-empresas/comercios-instituciones-sociedad	
• Ámbito informativo en página web (en diferentes apartados y páginas de Comunicación on-line y Portal de Participación Ciudadana)	
• Participación Ciudadana: Reglamento de Participación (Asambleas y reuniones de Distritos, Desayunos con el Alcalde, Consultas...)	
• Consulta PDA inicio de legislatura.	
• Utilización de productos. Directorio de Empresas y Comercios para comunicación de la estrategia a empresarios y comerciantes, Jornadas de empleo y el club del empleo, estudios de comercio, encuentros empresariales entre Alcalde y empresas según temas, jornadas empresariales, etc.	
• Presentación del Plan en diferentes jornadas CM; II Cumbre Mundial para la Calidad de Gobierno en Colombia (25-27 sept. 2013); XVIII Congreso del CLAD en Montevideo (29 octubre-01 noviembre 2013); VI Semana de la Calidad de República Dominicana (14-17 enero 2014); XX Convención Iberoamericana de Excelencia en la Gestión (La Habana, 13 sept. 2016); Foro EFQM (Milán, 30 sept. 2016); Santiago de Chile (25 y 26 mayo 2017).	
Empleados a todos los niveles	
• Documento difusión para el cumplimiento de los compromisos municipales a los vecinos.	
• Edición y difusión de memorias de gestión (Ayuntamiento y Patronatos) a Directivos y equipos.	
• Difusión en Intranet y web municipal de planes, estudios y contenidos para la implantación de la estrategia (PDA, Plan Calidad...).	
• Informes de seguimiento , información de indicadores y resultados, etc.	
• Curso del Plan de Formación difusión Estrategia Municipal.	
• Estudio de Satisfacción Laboral: Presentación a Jefes y Coordinadores, presentación a equipos. Publicación en Intranet y folleto divulgativo.	

Figura 2d.3 Comunicación externa e interna del Plan Estratégico

Evaluación y mejora (2 d)

Evaluación. Los procesos y actividades municipales para el despliegue, comunicación e implantación de las estrategias se evalúan a través del seguimiento de la implantación efectiva del Plan Estratégico y del nivel de cumplimiento de los objetivos y proyectos PDA.

Los resultados cubren prácticamente la totalidad de los que se muestran en este relatorio. En el subcriterio **9 a**, se indican los niveles de cumplimiento del Plan estratégico y del Plan de Calidad.

Ejemplos de actuaciones y mejoras. Algunos de los mejores ejemplos de innovación son: **1)** el propio proceso que dio lugar al Plan Estratégico Diseña Alcobendas 2020, en sus distintas etapas y vertientes: *encuesta vecinal, análisis y priorización de propuestas ciudadanas, estructuración de los grupos de mejora y las comisiones internas*, **2)** el desarrollo y aplicación de herramientas de gestión estratégica y operativa (PDA, GPO, PPP); **3)** el trabajo del Grupo de Coordinación Sistemas de Calidad ISO en la definición de procesos para servicios de nivel operativo.