



Plan Estratégico

Ayuntamiento
de Logroño

Plan de Acción 2025 - 2028

ÍNDICE

1. OBJETO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	3
2. ANÁLISIS DAFO	4
3. MARCO ESTRATÉGICO.....	7
4. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO	10
4.1. Objetivos estratégicos	10
4.2. Líneas de actuación.....	12
5. PLAN DE ACCIÓN	14
5.1. Oficina de gestión de proyectos	14
5.2. Oficina de presupuestos	16
5.3. Plan de mejora de la gestión del patrimonio y las infraestructuras municipales	18
5.4. Ordenación de la planificación estratégica.....	20
5.5. Evaluación y seguimiento de las políticas públicas.....	22
5.6. Adaptación de procedimientos a la administración electrónica 24	
5.7. Implantación de la administración electrónica.....	26
5.8. Modelo de gobernanza del dato	28
5.9. Plan de formación, reconocimiento, motivación y desarrollo profesional	30
5.10. Programa de formación y coaching directivo	31
6. GOBERNANZA Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO.....	34

1. OBJETO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Este documento constituye la **segunda fase del proceso de planificación estratégica** del Ayuntamiento de Logroño para los años 2025-2028, dando continuidad al Análisis de Situación previamente elaborado. Aquella primera fase identificó, desde un enfoque integral y participativo, los principales retos que enfrentaba el Ayuntamiento en su camino hacia la mejora sostenida de sus políticas públicas.

Esta segunda fase aborda la **formulación del Plan Estratégico** con el objetivo de definir el rumbo a seguir en los próximos años hacia una gestión pública más eficaz, eficiente y transparente.

El **objeto fundamental del Plan Estratégico** es alinear la acción pública municipal con la visión compartida de la ciudad y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Para ello, el Plan traduce la misión y visión del Ayuntamiento en una hoja de ruta concreta, compuesta por seis objetivos estratégicos y diez líneas de actuación que marcan el rumbo del cambio organizativo. Este documento actúa como un marco común para orientar recursos y capacidades hacia una transformación realista y coherente, centrada en resultados y orientada a fortalecer el servicio público.

Con este fin, el siguiente documento presenta el **Plan Estratégico estructurado en los siguientes bloques:**

- **Análisis DAFO:** describe las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades derivadas del análisis de situación.
- **Marco Estratégico:** se definen la Misión, Visión y Valores que deben guiar la acción pública municipal.
- **Despliegue Estratégico:** se introducen los Objetivos Estratégicos y las Líneas de Actuación en las que se materializa el plan.
- **Plan de Acción:** contiene información sobre las acciones previstas, incluyendo tareas asociadas, los responsables, plazos y una estimación de los recursos necesarios.
- **Gobernanza y mecanismos de seguimiento:** se presenta la estructura política y técnica responsable del liderazgo, la gestión, el seguimiento y la evaluación del plan.

Este plan, además de ser un documento técnico, es una hoja de ruta institucional construida desde una lógica colaborativa, que ha incorporado la visión política y la técnica, así como la de agentes socioeconómicos de la ciudad. Esta forma de construir el plan ha permitido captar las necesidades del ayuntamiento y transformarlas en compromisos viables desde un punto de vista tanto presupuestario como operativo, resultando en un plan realista y transformador, orientado a consolidar una cultura organizativa orientada al servicio público innovador y a la mejora continua.

2. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) resume el diagnóstico elaborado en la primera fase de la elaboración el Plan Estratégico. Dicho diagnóstico, y el DAFO, constituyen una herramienta clave para entender la situación de partida del Ayuntamiento y fundamentar la toma de decisiones estratégicas que se detallan en los capítulos posteriores de este informe.

El DAFO representa el resultado de un proceso de reflexión interna y externa en el que se han implicado activamente tanto el personal técnico como el político del Ayuntamiento, así como los agentes socioeconómicos e institucionales del municipio.

La inclusión de este análisis en el presente documento persigue un doble objetivo:

- Por un lado, servir como base para justificar y priorizar los objetivos estratégicos y líneas de actuación del Plan garantizando que estos se fundamentan en una comprensión realista y compartida de la situación municipal.
- Por otro, mantener la trazabilidad y coherencia del proceso de planificación estratégica, haciendo visible la relación entre el diagnóstico previo y las decisiones estratégicas que se adoptan a partir de este punto.

El análisis DAFO diferencia entre factores internos -debilidades y fortalezas- y factores externos -amenazas y oportunidades. Las debilidades reflejan las limitaciones del ayuntamiento que dificultan el cumplimiento de los objetivos, mientras que las fortalezas identifican aquellas capacidades consolidadas del Ayuntamiento. Por su parte, las amenazas son riesgos del entorno que podrían afectar de manera negativa a la gestión municipal, y las oportunidades representan tendencias o condiciones externas favorables.

Las dimensiones internas del DAFO se construyeron principalmente a través del análisis documental y de las entrevistas y encuestas al personal técnico y los responsables políticos. Las externas también se nutrieron de este proceso participativo, que se complementó con un análisis PESTEL.

En las tablas que se incluyen a continuación se reproducen íntegramente los apartados del DAFO recogidos en el primer informe, que actuarán como referencia directa para el diseño de los objetivos y acciones recogidos en el Plan

DEBILIDADES

- Falta de visión estratégica unificada y planificación operativa eficaz.
- Desvinculación entre planes y recursos disponibles.
- Ausencia de cultura de evaluación, seguimiento y uso del dato.
- Organización fragmentada, falta de coordinación y cultura del trabajo en equipo.
- Escasa innovación interna, resistencia al cambio y procedimientos burocráticos obsoletos.
- Carencia de liderazgo transformador e incentivos a la responsabilidad.
- Política de personal rígida, desmotivación y alta rotación.
- Formación insuficiente en competencias clave.
- Débil gestión del conocimiento e intercambio de información.
- Carga administrativa elevada, distribución desequilibrada de tareas y falta de perfiles técnicos clave.
- No implantación plena de la administración electrónica.
- Gestión de fondos europeos sin planificación adecuada.
- Lenguaje institucional poco accesible para la ciudadanía.

AMENAZAS

- Limitaciones presupuestarias estructurales y dependencia de ingresos extraordinarios.
- El envejecimiento de la población aumenta la demanda de servicios.
- Cambios sociales y climáticos que requieren de nuevas capacidades de respuesta.
- Inestabilidad normativa y rigidez procedimental que dificultan la simplificación administrativa y aumentan la carga de trabajo del personal.
- Riesgos tecnológicos: ciberseguridad, transformación digital sin preparación, etc.
- Tensiones políticas y polarización ideológica dificultan el consenso y la continuidad de las políticas públicas.
- Desafección ciudadana y conflictos laborales debilitan la participación, la motivación interna y la calidad del servicio público.
- Ciudadanía más exigente, que demanda servicios de mayor calidad en un contexto de recursos cada vez más limitados.

FORTALEZAS

- Experiencia acumulada en planificación estratégica y gestión por procesos.
- Alineamiento con la Agenda Urbana.
- Existencia de una estructura jerárquica clara y marco normativo organizativo.
- Cultura de transparencia, canales de participación ciudadana y buenas relaciones externas.
- Condiciones laborales estables y entorno propicio para el trabajo.
- Interés político por mejorar la coordinación y liderar procesos de cambio.
- Experiencias piloto útiles en áreas específicas (evaluación, procedimientos, liderazgo).

OPORTUNIDADES

- Tamaño de ciudad y cercanía institucional que favorecen el diálogo con la ciudadanía.
- Avances tecnológicos que permiten modernizar la gestión y automatizar procesos.
- Redes de colaboración intermunicipal y fondos europeos disponibles.
- Contexto favorable para desarrollar una visión estratégica a largo plazo.
- Impulso estatal y autonómico a la interoperabilidad, digitalización y ciudades inteligentes.
- Posibilidades de colaboración público-privada para ampliar y mejorar servicios.
- Mayor concienciación medioambiental que favorece la transición verde y la economía circular.

3. MARCO ESTRATÉGICO

El Marco Estratégico del Ayuntamiento de Logroño sustenta y orienta el conjunto del Plan Estratégico. Este marco **define los principios fundamentales que articulan la acción municipal** y proporciona una guía para la toma de decisiones.

El Marco Estratégico lo forman tres elementos clave: **la misión**, que expresa la razón de ser del Ayuntamiento y su propósito esencial en relación con la ciudadanía; **la visión**, que proyecta el escenario de futuro deseado para la ciudad y la institución; **y los valores**, que actúan como guía ética y cultural para el comportamiento organizacional y el servicio público. En conjunto, estos elementos proporcionan una dirección común a todas las áreas municipales, fomentando la coherencia interna, la corresponsabilidad y el alineamiento con los desafíos urbanos actuales y futuros.

La elaboración de **este marco ha sido el resultado de un proceso de reflexión colectiva y participativa**, que ha contado con la implicación activa de responsables políticos, personal técnico directivo y representantes de distintas áreas del Ayuntamiento.

Este proceso ha servido para reforzar la identidad institucional, generar consenso sobre los principios que deben inspirar la acción pública, y promover un enfoque integral que trascienda los límites administrativos de cada área y fortalezca la visión conjunta de la organización.

La versión actual del Marco Estratégico representa una evolución significativa respecto a formulaciones anteriores, apostando por una redacción más clara, accesible y coherente. Se ha simplificado el lenguaje, eliminando duplicidades y priorizado una estructura más comprensible. Además, se han introducido nuevos conceptos clave – como la participación ciudadana, la inclusión, la rendición de cuentas o la transformación digital-- que reflejan mejor los retos actuales y refuerzan el compromiso del Ayuntamiento con una gestión moderna, ética y centrada en las personas.

A continuación, se presentan los elementos que componen este marco estratégico consensuado, que servirán de base para el despliegue de los objetivos y líneas de actuación recogidas en el presente Plan.

MISIÓN

En el Ayuntamiento de Logroño trabajamos para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, atendiendo y satisfaciendo sus necesidades y expectativas dentro del marco de nuestras competencias.

Nos comprometemos a prestar servicios que impulsen el desarrollo de una ciudad amable, inclusiva, sostenible y accesible, promoviendo la seguridad ciudadana, la cohesión social, la solidaridad, la innovación y la buena administración.

Gestionamos los recursos de manera transparente, eficiente y responsable, aplicando criterios de igualdad y calidad que fomenten la participación ciudadana, la rendición de cuentas y la convivencia.

VISIÓN

Queremos

Ser un Ayuntamiento referente en brindar un servicio cercano y útil a la ciudadanía, contribuyendo a hacer de Logroño una ciudad moderna, inclusiva y sostenible en sus dimensiones económica, social y medioambiental.

Liderar la gestión inteligente de la ciudad, adaptada a los nuevos retos, y con un firme compromiso con el medio ambiente y el bienestar de todas las personas.

Ser una organización centrada en las personas, comprometida con un proyecto común y visión de ciudad, que promueve la colaboración interna, la coordinación institucional y administrativa, la transformación digital y la gestión del conocimiento.

Ser un ejemplo de buena administración que actúa bajo los principios de simplicidad, claridad, servicio efectivo a la ciudadanía, planificación y gestión por objetivos y proyectos.

VALORES

Ejemplaridad y ética pública. Fortalecimiento de la confianza ciudadana.
Cercanía y empatía. Vocación de servicio público.
Igualdad y equidad. Liderazgo.
Innovación y creatividad.

La definición de los valores del Ayuntamiento es la siguiente:

- **Ejemplaridad y ética pública:** actuar con integridad, responsabilidad y compromiso, siendo referentes de buen gobierno y comportamiento ético.
- **Cercanía y empatía:** escuchar y comprender las necesidades de todas las personas tanto internas como externas a la organización, promoviendo un trato accesible, humano y respetuoso.
- **Igualdad y equidad:** garantizar la inclusión y el respeto a la diversidad, promoviendo oportunidades equitativas para todas las personas.
- **Innovación y creatividad:** fomentar la presentación y desarrollo de nuevas ideas y soluciones para la mejora de la ciudad y sus servicios públicos.
- **Fortalecimiento de la confianza ciudadana:** desarrollar una gestión transparente y responsable que genere credibilidad y fortalezca el vínculo con la ciudadanía. Garantizar el acceso a la información y la rendición de cuentas para fortalecer la participación y el control ciudadano a través de un gobierno abierto y transparente.
- **Vocación de servicio público:** compromiso firme con el bienestar de la ciudadanía, ofreciendo soluciones efectivas con iniciativa y responsabilidad, así como adaptándose y siendo flexible ante las necesidades cambiantes.
- **Liderazgo:** impulsar el cambio y la mejora continua con visión estratégica, fomentando la colaboración, la coordinación institucional y el desarrollo sostenible del Ayuntamiento.

4. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO

El despliegue estratégico representa el puente entre el marco estratégico y la acción concreta. Es la fase que transforma la misión, visión y valores del Ayuntamiento en intervenciones tangibles y operativas, orientadas a alcanzar los objetivos estratégicos definidos previamente. Esta sección estructura las acciones necesarias para impulsar la transformación interna de la organización, facilitando su implementación en función de los recursos y capacidades disponibles.

El despliegue se articula directamente a través de:

- **Objetivos estratégicos:** metas institucionales clave.
- **Líneas de acción:** acciones concretas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Esta aproximación permite prescindir de agrupaciones intermedias, apostando por un modelo más sencillo, comprensible y enfocado a la ejecución.

Con este enfoque, el Plan Estratégico aspira a convertirse en una herramienta realista y útil, capaz de guiar la acción municipal de forma progresiva y sostenible, alineada con las prioridades institucionales y las posibilidades operativas del Ayuntamiento.

4.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los pilares fundamentales del Plan, ya que orientan la transformación organizativa del ayuntamiento y **guían la definición de líneas de actuación y acciones concretas.**

Su formulación responde a una doble lógica. Por un lado, **dar respuesta a los retos identificados en el diagnóstico inicial**; y por otro, **alinear la acción municipal con el Marco Estratégico.**

Una vez establecido el marco estratégico, se identificó una lista inicial de los objetivos que debía perseguir el ayuntamiento en el corto, medio o largo plazo, según los medios operativos y presupuestarios disponibles.

En este sentido, para garantizar la efectividad del plan y evitar la dispersión de esfuerzos se decidió que el Plan Estratégico debía centrarse en un número reducido de objetivos, buscando concentrar los recursos disponibles y maximizar el impacto de las acciones.

Para garantizar la relevancia de esos objetivos, se consultó a los responsables técnicos y políticos del Ayuntamiento a través de una encuesta en la que se ordenaron por prioridad los objetivos propuestos. El resultado de este proceso de priorización fue la selección de los siguientes objetivos que articulan el Plan de Acción:

OBJETIVOS

1. Colaboración, trabajo en equipo e intercambio de información y conocimiento
2. Equilibrio presupuestario
3. Planificación orientada a resultados
4. Procedimientos de gestión eficaces y eficientes
5. Administración electrónica y tecnologías avanzadas
6. Desarrollo profesional, mejora continua y evaluación del desempeño

1. **Colaboración, trabajo en equipo e intercambio de información y conocimiento:** fortalecer la colaboración y el trabajo en equipo mediante la mejora de los canales de intercambio de información y de coordinación interdepartamental. Establecer una cultura de la cooperación que permita una toma de decisiones más ágil y una mejor ejecución de las políticas públicas.

2. **Equilibrio presupuestario:** establecer una estrategia presupuestaria sostenible, optimizar los recursos y garantizar la viabilidad financiera del ayuntamiento a largo plazo. Planificación presupuestaria vinculada a objetivos, priorizando inversiones de alto impacto e identificación de nuevas fuentes de financiación.

3. **Planificación orientada a resultados:** desarrollar una planificación operativa basada en resultados, con indicadores claros de éxito y mecanismos de evaluación continua. Alinear la estrategia con los recursos disponibles e implantar sistemas de seguimiento que permitan medir avances, corregir desviaciones y favorecer la mejora continua.

4. **Procedimientos de gestión eficaces y eficientes:** modernizar y simplificar los procedimientos administrativos para mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de respuesta. Revisar y actualizar los procesos internos y eliminar trámites innecesarios. Digitalizar procesos e incorporar sistemas de información para automatizar tareas y mejorar la agilidad en la gestión.

5. Administración electrónica y tecnologías avanzadas:

completar la implantación de la administración electrónica y fomentar el uso de tecnologías avanzadas para aumentar la capacidad operativa del Ayuntamiento. Migrar procesos administrativos a plataformas digitales, estudiar el uso de la IA, el Big data y/u otras tecnologías digitales avanzadas para la toma de decisiones y crear un entorno de trabajo basado en herramientas digitales colaborativas. Emplear la tecnología con el fin de reducir los plazos de gestión y administración y liberar recursos para otras funciones de mayor valor añadido.

6. Desarrollo profesional, mejora continua y evaluación del

desempeño: implementar un sistema de evaluación del desempeño transparente, equitativo y orientado al desarrollo, que sirva como una herramienta para el crecimiento profesional y el reconocimiento del esfuerzo. Diseñar una estrategia de formación y desarrollo profesional adaptada a las necesidades actuales y futuras, proporcionando oportunidades reales de aprendizaje y crecimiento dentro del Ayuntamiento. Fomentar una cultura de progresión profesional basada en la equidad y la mejora continua, asegurando que el talento interno tenga opciones de desarrollo, promoviendo el liderazgo y fortaleciendo la capacidad operativa del Ayuntamiento.

4.2. Líneas de actuación

Las líneas de actuación conforman una propuesta estructurada y realista, diseñada para para afrontar de forma directa los objetivos estratégicos definidos.

Están formadas por acciones y tareas concretas orientadas a impulsar mejoras organizativas, funcionales y de gestión en el Ayuntamiento de Logroño, alineadas con los principios establecidos en el marco estratégico y definidas teniendo en cuenta cuatro factores clave:

- Disponibilidad presupuestaria.
- Carga de trabajo y capacidad organizativa interna.
- Encaje temporal del plan.
- Coherencia interna.

La experiencia acumulada en planes anteriores ha demostrado que un exceso de líneas de actuación y acciones tiende a dificultar su implementación, provocar confusión y limitar el impacto real de las iniciativas. Por ello, una de las prioridades en la elaboración del Plan Estratégico ha sido diseñar un plan claro, operativo y fácil de ejecutar.

El resultado de este proceso ha sido la selección de diez líneas de actuación viables, de alto impacto y adecuadas al contexto actual del ayuntamiento, que forman la base operativa del Plan:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA DE ACTUACIÓN
O1. COLABORACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO E INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO.	1. Oficina de proyectos.
O2. EQUILIBRIO PRESUPUESTARIO	2. Oficina de presupuestos.
	3. Plan de mejora de la gestión del patrimonio y las infraestructuras municipales
O3. PLANIFICACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS	4. Ordenación de la planificación estratégica
	5. Evaluación y seguimiento de las políticas públicas
O4. PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN EFICACES Y EFICIENTES	6. Adaptación de procedimientos a la administración electrónica
O5. ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y TECNOLOGÍAS AVANZADAS	7. Implantación de la administración electrónica
	8. Modelo de gobernanza del dato
O6. DESARROLLO PROFESIONAL, MEJORA CONTINUA Y EVALUACIÓN	9. Plan de formación, reconocimiento, motivación y desarrollo profesional
	10. Programa de formación y coaching directivo

5. PLAN DE ACCIÓN

El presente apartado desarrolla en detalle el conjunto de acciones que conforman el Plan Estratégico del Ayuntamiento de Logroño 2025-2028. Cada acción responde directamente a alguno de los objetivos estratégicos definidos en el marco estratégico y ejercerá como una herramienta de cambio organizativo, afrontando algunas de las debilidades detectadas en la fase de diagnóstico.

Cada acción dispone de la siguiente información:

- **Objetivo estratégico al que contribuye.**
- **Descripción general** de la acción, que contextualiza su finalidad y alcance.
- **Listado de las tareas** a desarrollar, brevemente descritas y enumeradas, que permiten desglosar cada acción en pasos concretos y ejecutables.
- Un **despliegue de indicadores**, de realización orientados a comprobar el avance de las tareas, y de resultado centrado en medir los efectos logrados.
- Una estimación del **presupuesto** necesario, cuando ha sido posible, diferenciando también entre trabajo interno y posible apoyo externo. En todo caso, la ejecución con medios externos estará sujeta a la disponibilidad presupuestaria del momento, a los sucesivos Presupuestos municipales y al Plan de Gestión municipal

2025 y a los que puedan aprobarse durante el período de vigencia de este Plan Estratégico Municipal.

- Una indicación de la **unidad responsable** y las **unidades colaboradoras** implicadas en cada acción.

5.1. Oficina de gestión de proyectos

Objetivo estratégico relacionado:

O1. Colaboración, trabajo en equipo e intercambio de información y conocimiento.

Descripción:

La oficina de gestión de proyectos es una unidad de coordinación dentro del Ayuntamiento de Logroño que se encargará de centralizar, organizar y supervisar la ejecución de proyectos y estrategias clave del Ayuntamiento. Desde esta oficina se coordinará a las personas de diferentes unidades que participen en cada iniciativa.

La oficina establecerá metodologías y estándares basados en buenas prácticas de gestión para asegurar la eficiencia y eficacia en la implementación de aquellas iniciativas clave. Además, proporcionará soporte técnico a las distintas áreas municipales, fomentando la coherencia y alineación de los proyectos con la visión estratégica del Ayuntamiento. La creación de esta oficina busca optimizar recursos, mejorar la planificación y garantizar la coordinación entre las diferentes áreas municipales.

Tareas:

- **T1.1. Definición de las funciones, servicios y estructura de la oficina de gestión de proyectos.**

Se establecerán las competencias, funciones clave y modelo organizativo de la oficina de gestión de proyectos para asegurar su operatividad y coherencia con la estructura municipal.

- **T1.2. Establecer la dotación de recursos personales y materiales.**

Se determinarán los perfiles profesionales necesarios y los recursos materiales básicos para el funcionamiento inicial de la oficina de gestión de proyectos, de forma que se garantice su capacidad tanto técnica como operativa.

- **T1.3. Identificación de los proyectos estratégicos/claves municipales.**

Se analizarán los planes, programas y estrategias existentes para seleccionar aquellos proyectos que sean claves, transformadores, con implicación de varias áreas y alineados con el marco estratégico del Ayuntamiento. Estos serán los proyectos en que se concretará el trabajo de coordinación y supervisión de la oficina.

- **T1.4. Definición de los mecanismos e instrumentos de seguimiento de la implementación de proyectos.**

Se desarrollará un sistema común y homogéneo para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos estratégicos,

que facilite la trazabilidad y el intercambio de información entre unidades.

- **T1.5. Difusión y divulgación de la oficina de gestión de proyectos y su funcionamiento entre los responsables de área municipales.**

Se realizarán actividades de comunicación internas para explicar el rol de la oficina de gestión de proyectos, su utilidad y servicios disponibles, promoviendo su integración en las dinámicas de trabajo existentes.

- **T1.6. Creación, según necesidades, de equipos de proyectos multidisciplinares mediante Resolución de Alcaldía.**

Se activarán grupos de trabajo específicos para los proyectos estratégicos, integrando personal de distintas unidades, con objetivos definidos y liderazgo claro desde Alcaldía.

Indicadores de realización:

- **REA1. Oficina de Gestión de proyectos operativa SI/NO.**

Indicará si se ha comenzado a trabajar en la oficina de gestión de proyectos o no.

- **REA2. N.º de grupos de trabajo operativos creados.**

Vinculado con la tarea T.1.6. medirá el número de equipos creados para coordinar y dar seguimiento a proyectos.

Indicadores de resultado:

- **RES1. N.º de proyectos estratégicos gestionados.**
Indicará el número de proyectos considerados como estratégicos en la tarea T.1.3. que serán coordinados y monitorizados desde la oficina de gestión de proyectos.
- **RES2. Proyectos estratégicos finalizados con cumplimiento satisfactorio de objetivos.**
Medirá el % de proyectos estratégicos que han alcanzado un nivel satisfactorio de cumplimiento de sus objetivos definidos, según los criterios establecidos.
- **RES3. Áreas municipales implicadas en los proyectos estratégicos.**
Medirá la cantidad de unidades municipales que colaboran con la oficina de gestión de proyectos, debido a que son responsables del proyecto estratégico o de alguna de sus tareas (ejecución de alguna acción, seguimiento, etc.)

Presupuesto:

En primera instancia, las tareas de esta acción las hará el personal municipal utilizando recursos ya disponibles en el ayuntamiento.

Podría ser necesario un presupuesto para la puesta en marcha o creación de herramientas de seguimiento. Las herramientas de seguimiento de proyectos pueden ser complementarias a las de la acción 5. Seguimiento y evaluación de planes y políticas.

Unidad responsable:

D.G. Alcaldía.

Unidades colaboradoras:

Todas las Unidades y áreas municipales participantes en alguno de los proyectos estratégicos seleccionados.

5.2. Oficina de presupuestos

Objetivo estratégico relacionado:

O2. Equilibrio presupuestario.

Descripción:

Esta acción está orientada a transformar el proceso presupuestario del Ayuntamiento, enfocándolo en la consecución de objetivos específicos y medibles que respondan a las necesidades de la ciudadanía, mediante una metodología que tenga en cuenta la solvencia y disciplina necesarias en la gestión y control del gasto, para conseguir la eficiente utilización de los fondos públicos.

Esta metodología implica vincular la asignación de recursos financieros a resultados concretos, permitiendo el seguimiento y evaluación continua de las políticas en ejecución.

Para su implementación, se establecerán indicadores de desempeño claros y se fomentará una cultura de transparencia, rendición de cuentas y equilibrio presupuestario.

Tareas:

- **T.2.1. Creación de la Oficina de Presupuestos.**

Se constituirá una unidad específica encargada de coordinar la planificación, seguimiento y evaluación presupuestaria basada en objetivos y resultados.

- **T.2.2. Evaluación del coste y el rendimiento de los servicios.**

Se analizarán los costes asociados y el rendimiento de los servicios municipales como base para tomar decisiones presupuestarias más informadas y eficientes. Puede resultar conveniente iniciar la tarea con una iniciativa piloto que sea escalable posteriormente.

- **T.2.3. Definición de los objetivos vinculados a los servicios y funciones.**

Se establecerán objetivos concretos para cada programa o servicio municipal, que permitan vincular los recursos a resultados verificables.

- **T.2.4. Establecimiento del presupuesto vinculado a los objetivos estratégicos y operativos.**

Se estructurará el presupuesto municipal conforme a programas y objetivos definidos, permitiendo su seguimiento y evaluación posterior.

- **T.2.5. Definición de los mecanismos e instrumentos de seguimiento del cumplimiento de los objetivos.**

Se diseñarán herramientas y metodologías que permitan monitorizar el grado de cumplimiento de los objetivos presupuestarios en tiempo real o con periodicidad establecida.

T.2.6. Fomento de una cultura de transparencia, rendición de cuentas, equilibrio presupuestario y sostenibilidad económica y social.

Se impulsarán acciones de comunicación y formación para incorporar estos principios en la cultura organizativa del Ayuntamiento.

Indicadores de realización:

- **REA3. N.º de programas/servicios vinculados a objetivos definidos.**

Número de programas y servicios para los que se han evaluado costes y rendimientos, se han diseñado y presupuestado objetivos, y se les ha dado seguimiento.

Indicadores de resultado:

- **RES4. % presupuesto municipal estructurado en torno a programas u objetivos con indicadores de desempeño establecidos.**

Del presupuesto municipal, el % orientado a objetivos.

Presupuesto:

Gran parte del trabajo vinculado a las tareas de esta acción lo realizará el personal interno del ayuntamiento. Sin embargo, se considera necesario apoyo externo que preste servicio de asesoramiento en la implantación de la oficina de Presupuestos, con un coste orientativo de **60.000 €.**

Unidad responsable:

D.G. Alcaldía.

Unidades colaboradoras:

Todas las Unidades y áreas municipales

5.3. Plan de mejora de la gestión del patrimonio y las infraestructuras municipales

Objetivo estratégico relacionado:

O2. Equilibrio presupuestario.

Descripción:

Esta acción busca optimizar la gestión de los activos físicos del Ayuntamiento, priorizando en esta primera fase la mejora del mantenimiento técnico de los edificios municipales (climatización, ascensores, OCAS, etc.). Se revisarán y actualizarán los procedimientos existentes, actualmente obsoletos, y se desarrollarán herramientas de gestión que permitan atender de forma más eficiente las necesidades de mantenimiento obligatorio, preventivo y correctivo.

Paralelamente, y de forma complementaria, se dejará sentada la base para futuras actuaciones en el ámbito patrimonial. Aunque ya existe un diagnóstico y un plan de acción definido, su ejecución está prevista para una siguiente etapa por motivos presupuestarios y de planificación. En esta fase del plan estratégico, se abordarán únicamente aquellas tareas vinculadas a la mejora operativa de las infraestructuras.

Tareas:

- **T.3.1. Identificación y caracterización del patrimonio e infraestructuras municipales.**

Se recopilará y actualizará la información sobre los activos municipales, incluyendo ubicación, tipo de instalación, estado de conservación, frecuencia de uso y requisitos de mantenimiento.

- **T.3.2. Actualización del inventario de instalaciones técnicas sujetas a mantenimiento.**

Se revisará el listado de sistemas e instalaciones (ascensores, climatización, etc.) para asegurar su exhaustividad, frecuencia de revisión y criticidad.

- **T.3.3. Diseño de un nuevo procedimiento de mantenimiento preventivo, correctivo y obligatorio.**

Se desarrollará un procedimiento actualizado que defina protocolos de actuación, frecuencias, responsables y niveles de prioridad.

- **T.3.4. Desarrollo o adecuación de herramienta de seguimiento del mantenimiento.**

Se habilitará o actualizará un soporte informático que permita registrar incidencias, programar revisiones y consultar el estado de los edificios.

- **T.3.5. Identificación y priorización de actuaciones de mejora sobre instalaciones críticas.**

A partir del nuevo inventario, se establecerá una hoja de ruta para priorizar inversiones de mejora en las instalaciones que presenten mayor riesgo o impacto.

Indicadores de realización:

- **REA4. N.º de instalaciones técnicas inventariadas.**

Total de instalaciones (climatización, ascensores, OCAS, etc.) identificadas y registradas en el nuevo inventario actualizado.

- **REA5. Plan de mejora del mantenimiento de edificios municipales SI/NO.**

Se ha redactado un plan de mejora validado que prioriza las actuaciones de mantenimiento técnico sobre los edificios municipales.

- **REA6. Herramienta de seguimiento del mantenimiento operativo SI/NO.**

Existencia de una herramienta habilitada y en funcionamiento para el seguimiento del mantenimiento operativo de instalaciones (climatización, ascensores, OCAS, etc.).

Indicadores de resultado:

- **RES5. Reducción de costes en mantenimiento y reposición de infraestructuras.**

Variación porcentual del gasto asociado al mantenimiento y reposición de infraestructuras municipales.

Presupuesto:

El trabajo de esta acción será mayoritariamente interno, salvo un servicio externo de apoyo para el diseño y redacción del plan de mejora del mantenimiento de edificios, con un gasto de 40.000€ - 50.000 € aproximadamente.

Unidad responsable:

D.G. Arquitectura, Regeneración Urbana y Vivienda.

Unidades colaboradoras:

Todas las Unidades y áreas municipales.

5.4. Ordenación de la planificación estratégica

Objetivo estratégico relacionado:

O4. Planificación orientada a resultados.

Descripción:

El objetivo de esta acción es crear inicialmente un mapa de planes que permita identificar y clasificar los planes entre estratégicos, operativos y sectoriales para garantizar su alineación con los objetivos del Ayuntamiento.

Además, se elaborará una guía de contenidos/instrucción que defina los elementos clave que deberán contener los planes (objetivos, indicadores, recursos, plazos...) y se establecerá un procedimiento formal de aprobación para asegurar la coherencia de la planificación estratégica municipal.

De este modo, se garantizará que toda la planificación estratégica municipal se encuentre ordenada y sea coherente y orientada hacia la visión de la ciudad.

Tareas:

- **T.4.1. Elaborar un mapa de los planes y programas impulsados por el Ayuntamiento.**

Se recopilarán y clasificarán los planes existentes en función de su naturaleza (estratégicos, operativos, sectoriales), alcance y nivel de desarrollo.

- **T.4.2. Identificar los planes estratégicos del municipio.**

Se seleccionarán aquellos planes con carácter transformador y alineados con la visión de ciudad, para priorizar su coherencia estratégica y su seguimiento.

- **T.4.3. Elaborar una guía metodológica y de contenidos/instrucción de los planes estratégicos.**

Se elaborará un documento de referencia que establezca los contenidos mínimos, criterios de calidad y el procedimiento de aprobación para los planes estratégicos futuros. De este modo, se garantizará una homogeneidad de contenidos. Asimismo, permitirá que todos los planes de carácter estratégico estén identificados.

- **T.4.4. Formación del personal municipal en relación con la guía metodológica.**

Se ofrecerán sesiones formativas dirigidas al personal técnico para facilitar la correcta aplicación de la guía en la redacción de nuevos planes.

Indicadores de realización:

- **REA7. Guía metodológica y de contenidos/instrucción aprobada SI/NO.**

Aprobación de la guía de contenidos como documento de referencia para la elaboración de planes estratégicos municipales.

Indicadores de resultado:

- **RES6. N.º de planes estratégicos elaborados conforme a la guía/instrucción.**

Total de planes desarrollados a partir de la aprobación de la guía que cumplen con su estructura y criterios metodológicos.

Presupuesto:

El trabajo relacionado con esta acción se realizará íntegramente de manera interna, con personal y recursos del ayuntamiento. En el caso de desarrollar el servicio de manera externa tendría un coste aproximado de **15.000-18.000 €**.

Unidad responsable:

D.G. Transparencia, estrategia y evaluación políticas públicas.

Unidades colaboradoras:

Todas las Unidades y áreas municipales.

5.5. Evaluación y seguimiento de las políticas públicas

Objetivo estratégico relacionado:

O3. Planificación orientada a resultados.

Descripción:

Establecer un sistema integral en el Ayuntamiento que permita monitorear y evaluar sistemáticamente las políticas implementadas. El sistema estará vinculado a la planificación estratégica municipal, asegurando que las evaluaciones se realicen en función de objetivos previamente establecidos.

Para ello, se desarrollarán metodologías y herramientas específicas que faciliten la recopilación y análisis de datos relevantes, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública.

Además, se implementarán programas de formación en evaluación dirigidos al personal municipal, con el fin de fortalecer las capacidades internas e institucionalizar la cultura de la evaluación, contribuyendo a la mejora continua de los servicios y políticas públicas.

Tareas:

- **T.5.1. Elaborar una guía metodológica de evaluabilidad.**

Se diseñará un documento de referencia que permita valorar si los planes estratégicos son evaluables y en qué condiciones pueden ser medidos.

- **T.5.2. Definir los procedimientos y herramientas de recopilación de datos de seguimiento de los planes estratégicos.**

Se establecerán mecanismos comunes para registrar datos clave sobre el desarrollo y resultado de los planes estratégicos.

- **T.5.3. Desarrollar una herramienta de visualización de datos del seguimiento de los planes estratégicos.**

Creación de una herramienta que facilite la consulta y el análisis de la información vinculada a los avances de cada plan.

- **T.5.4. Elaborar una guía metodológica de evaluación.**

Se definirá un marco metodológico que oriente cómo deben realizarse las evaluaciones de los planes estratégicos municipales.

- **T.5.5. Definir un calendario de evaluaciones de los planes estratégicos.**

Se establecerá un cronograma que determine qué planes serán evaluados, con qué frecuencia y bajo qué criterios.

- **T.5.6. Desarrollar una formación a los equipos técnicos sobre seguimiento y evaluación.**

Se impartirá formación específica para mejorar las capacidades del personal en materia de seguimiento, medición e interpretación de resultados.

Indicadores de realización:

- **REA8. Guía metodológica de evaluabilidad aprobada SI/NO.**
Refleja si el Ayuntamiento dispone de un documento oficial para valorar la evaluabilidad de sus planes.
- **REA9. Herramienta de visualización de datos disponible SI/NO.**
Puesta en marcha de la herramienta.
- **REA10. Guía metodológica de evaluación aprobada SI/NO.**
Aprobación de la guía que define cómo realizar evaluaciones de políticas y planes.
- **REA11. N.º de personas formadas en seguimiento y evaluación.**
Total de participantes en actividades formativas.
- **REA12. N.º de horas de formación en materia de seguimiento y evaluación.**
Total de horas formativas impartidas.

Indicadores de resultado:

- **RES7. N.º de planes cuya evaluabilidad se ha comprobado.**
Número de planes municipales analizados en base a los criterios de la Guía Metodológica de evaluabilidad.

- **RES8. % de planes estratégicos con información disponible en la herramienta de visualización de datos.**
Proporción de planes estratégicos que se han incorporado a la herramienta de visualización de datos.
- **RES9. N.º de evaluaciones de planes estratégicos realizadas.**
Total de evaluaciones ejecutadas sobre planes estratégicos.

Presupuesto:

El trabajo será interno. Las siguientes tareas podrían externalizarse:

Desarrollo de la herramienta de visualización: **10.000-14.000 €.**

Redacción de la guía metodológica: **8.000-10.000 €.**

Formación externa sobre seguimiento y evaluación: **8.000-12.000 €.**

Unidad responsable:

D.G. Transparencia, estrategia y evaluación políticas públicas.

Unidades colaboradoras:

Todas las Unidades y áreas municipales.

5.6. Adaptación de procedimientos a la administración electrónica

Objetivo estratégico relacionado:

O4. Procedimientos de gestión eficaces y eficientes.

Descripción:

Esta acción tiene como objetivo simplificar y optimizar los procedimientos administrativos del Ayuntamiento. Esta acción implica analizar y rediseñar los procedimientos existentes para simplificarlos y de manera previa o en paralelo a su adaptación o evolución a un entorno digital.

La adaptación de los procedimientos a la administración electrónica y las nuevas herramientas digitales busca mejorar la calidad de los servicios públicos, incrementar la eficacia y eficiencia en la prestación de estos servicios, simplificar procedimientos y facilitar la relación de la ciudadanía con la administración.

Tareas:

- **T6.1. Definición/Revisión de los procedimientos actuales y elaboración de un mapa actualizado.**
Inventario de los procedimientos administrativos vigentes y su clasificación, identificación de duplicidades y áreas de mejora.

- **T.6.2. Definición de los procedimientos y tareas de los diferentes procesos. Elaboración de diagramas de flujo.**
Se documentarán las etapas y responsables de cada procedimiento y se generarán diagramas de flujo que faciliten su análisis, rediseño e informatización.
- **T.6.3. Análisis de la implantación de herramientas de administración electrónica en los procesos.**
Se determinará que procedimientos pueden ser mejorados mediante la incorporación de soluciones digitales.
- **T.6.4. Revisión de los procedimientos y tareas implantando herramientas de administración electrónica.**
Se rediseñarán los procedimientos seleccionados en la tarea T.6.3. incorporando herramientas digitales que permitan automatizar pasos y reducir cargas administrativas.
- **T.6.5. Formación al personal sobre los procedimientos revisados y las herramientas de administración electrónica.**
Se capacitará a los equipos municipales en el uso de nuevos procedimientos digitalizados y las plataformas tecnológicas asociadas.

Indicadores de realización:

- **REA13. Mapa de procedimientos actualizado SI/NO.**
Indica la generación y validación de un inventario completo y actualizado de los procedimientos administrativos municipales.

- **REA14. N.º de procedimientos identificados / con flujograma.**
Número de procedimientos documentados gráficamente mediante diagramas de flujo que permiten su análisis y mejora.
- **REA15. N.º de procedimientos revisados con herramientas de administración electrónica.**
Total de procedimientos que se han modificado incorporando soluciones digitales en su ejecución.
- **REA16. N.º de personas formadas.**
Total de personas formadas en los nuevos procedimientos digitalizados.
- **REA17. N.º de horas de formación impartidas.**
Total de horas impartidas en formación de nuevos procesos digitalizados.

Indicadores de resultado:

- **RES10. % de procedimientos que integran herramientas de administración electrónica.**
Proporción del total de procedimientos que incluyen, al menos en una fase, algún componente digital o automatizado.
- **RES11. Ahorro de tiempo en los procesos que implantan herramientas de administración electrónica.**
Reducción media del tiempo necesario para completar procedimientos que han sido digitalizados.

Presupuesto:

El de los proyectos que se vayan planificando y ejecutando.

Unidad responsable:

Comisión para la implantación de la administración electrónica en el Ayuntamiento de Logroño.

Unidades colaboradoras:

Todas las Unidades y áreas municipales

5.7. Implantación de la administración electrónica

Objetivo estratégico relacionado:

O5. Administración electrónica y tecnologías avanzadas.

Descripción:

Esta acción tiene como finalidad modernizar la administración municipal mediante la implantación progresiva de una plataforma de tramitación electrónica que permita a la ciudadanía realizar gestiones de forma ágil, accesible y sin barreras físicas ni temporales.

La iniciativa responde a la necesidad de superar un modelo basado en procedimientos manuales, lentos y fragmentados, avanzando hacia una administración más eficiente, transparente y centrada en las personas. La digitalización de los procesos tributarios, contables, de personal y tramitación general permitirá reducir tiempos de respuesta, mejorar la trazabilidad de los expedientes y liberar recursos internos.

Esta transformación sienta las bases para una nueva cultura administrativa, apoyada en herramientas digitales seguras, interoperables y orientadas a generar valor público.

Tareas:

- **T.7.1. Finalización de la implantación del módulo de gestión tributaria.**
Cierre de implantación técnica y operativa del nuevo sistema de gestión tributaria, incluyendo formación y difusión de las nuevas funcionalidades de autogestión ciudadana.
- **T.7.2. Implantación del núcleo de la Plataforma de Tramitación Electrónica.**
Despliegue del núcleo de la plataforma, que permita a la ciudadanía gestionar expedientes y documentos electrónicos a través de la Sede electrónica.
- **T.7.3. Licitación e inicio de la implantación del módulo de contabilidad.**
Ejecutar el proceso de licitación y adjudicación del proyecto que permita la configuración del módulo contable para la gestión financiera y de facturación electrónica.
- **T.7.4. Licitación e Inicio de la implantación del módulo de RRHH, Nómina y Control de Presencia.**
Ejecutar el proceso de licitación y adjudicación del módulo de personal, automatización de trabajos y control del tiempo de trabajo.

- **T.7.5. Coordinación interdepartamental y planificación técnica del conjunto del sistema.**

Mecanismo de seguimiento y planificación global para que las fases se desarrollen con coherencia, coordinación funcional y control de calidad.

Indicadores de realización:

- **REA18. Sede Electrónica operativa SI/NO.**
Indica el despliegue y la funcionalidad del núcleo de la plataforma de tramitación electrónica.
- **REA19. Módulo de gestión tributaria implantado SI/NO.**
Indica el final de la T.7.1., incluyendo su uso pleno por parte de la ciudadanía y el personal del ayuntamiento.

Indicadores de resultado:

- **RES12. % de trámites ciudadanos disponibles en sede electrónica.**
Proporción de los trámites administrativos que pueden ser realizados completamente online a través de la sede electrónica.
- **RES13. Reducción media del tiempo de tramitación de procedimientos.**
Comparativa del tiempo medio empleado en la tramitación de procedimientos antes y después de la implantación de la plataforma.

- **RES14. Índice de satisfacción ciudadana con la tramitación electrónica (0-10).**

Valoración media recogida a través de encuestas de satisfacción sobre la experiencia digital de la ciudadanía.

Presupuesto:

El de los proyectos que se vayan planificando y ejecutando.

Unidad responsable:

Comisión para la implantación de la administración electrónica en el Ayuntamiento de Logroño.

Unidades colaboradoras:

Todas las Unidades y áreas municipales

5.8. Modelo de gobernanza del dato

Objetivo estratégico relacionado:

O5. Administración electrónica y tecnologías avanzadas.

Descripción:

Esta acción tiene como objetivo consolidar y complementar las iniciativas ya en marcha en el Ayuntamiento para la creación de una infraestructura de datos municipal, como el proyecto LO-LAB y la Oficina del Dato en el marco de EDINT.

Se establecerá un modelo de gobernanza que defina políticas, estándares y responsabilidades para la gestión segura, eficiente y estratégica de la información municipal.

La Oficina del Dato coordinará la implementación de este modelo, promoverá el uso ético y el análisis de datos en la organización, y facilitará la interoperabilidad de los sistemas digitales, contribuyendo a mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la eficiencia de los servicios públicos.

Tareas:

- **T.8.1. Estudio y diagnóstico inicial de situación de gobernanza del dato.**
Se analizará el estado actual de la gestión del dato en el Ayuntamiento para identificar brechas, necesidades y oportunidades de mejora.
- **T.8.2. Elaboración de la Estrategia de Datos y del Plan Operativo de Gobierno del Dato.**
Se definirán las líneas estratégicas y el plan de actuación para impulsar un modelo de gestión de datos ético, eficiente y alineado con los objetivos municipales.
- **T.8.3. Diseño y creación del Marco de Referencia de Gobierno del Dato municipal.**
Se establecerán políticas, normas, flujos de trabajo y procedimientos comunes para garantizar una gestión homogénea, segura y responsable de los datos municipales.
- **T.8.4. Creación de una oficina de gobernanza del dato.**
Se constituirá una unidad técnica específica encargada de coordinar el despliegue del modelo de gobernanza del dato y dinamizar los proyectos relacionados.

- **T.8.5. Desarrollo de una hoja de ruta para la implantación de un modelo de gobierno del dato.**

Se concretarán fases, responsables y recursos necesarios para implantar el modelo, permitiendo una implementación escalonada y coherente en el tiempo.

- **T.8.6. Sensibilización y capacitación inicial del personal.**

Se impartirán acciones formativas básicas para fomentar una cultura del dato entre el personal municipal y facilitar la adopción del nuevo modelo.

Indicadores de realización:

- **REA20. Estrategia y plan operativo del dato SI/NO.**

Indicará el final de las tareas T.8.1. y T.8.2., cerrando la fase de diagnóstico y planificación.

- **REA21. Oficina de gobernanza del dato SI/NO.**

Indicará la existencia de la unidad técnica responsable de coordinar el modelo de gobernanza del dato.

- **REA22. Hoja de ruta de implantación del modelo del dato (HITO 1) SI/NO.**

Indicará el final de la redacción de la hoja de ruta donde se concretan las fases, responsables y recursos necesarios.

- **REA23. Hoja de ruta de implantación del modelo del dato (HITO 2) SI/NO.**

Indicará la existencia de la unidad técnica responsable de coordinar el modelo de gobernanza del dato.

Indicadores de resultado:

- **RES15. N.º de proyectos de gobierno de dato identificados.**

Medirá la cantidad de proyectos relacionados con el gobierno del dato puestos en marcha en el Ayuntamiento.

- **RES16. N.º de personas a tiempo completo asignadas a la oficina de gobernanza del dato.**

Personal propio de la Oficina del Dato, en equivalente a jornada completa.

- **RES17. N.º de proyectos de gobierno de dato en licitación.**

Número de proyectos futuros indicará la continuidad del proyecto.

Presupuesto:

La estimación de la contratación externa de un servicio para el desarrollo de un modelo de gobernanza, estrategia de datos y plan estratégico es de **250.000-300.000 €**

Unidad responsable:

DG. de Tecnología e Innovación.

Unidades colaboradoras:

Todas las Unidades y áreas municipales.

5.9. Plan de formación, reconocimiento, motivación y desarrollo profesional

Objetivo estratégico relacionado:

O6. Desarrollo profesional, mejora continua y evaluación del desempeño.

Descripción:

Esta acción tiene como objetivo mejorar el rendimiento y la satisfacción del personal del Ayuntamiento mediante una oferta formativa continua, adaptada a las competencias y necesidades de cada persona. El plan incluirá distintos niveles de formación ajustados a perfiles profesionales, garantizando flexibilidad, personalización y alineamiento con los objetivos municipales.

Además de la formación, se establecerá un sistema de reconocimiento del desempeño y se impulsarán planes de desarrollo profesional que favorezcan la progresión individual y la carrera horizontal dentro de la organización.

Tareas:

- **T.9.1. Análisis e identificación de competencias y perfiles profesionales del personal.**
Se realizará un diagnóstico de las competencias actuales y las necesidades formativas del personal, diferenciando perfiles y niveles profesionales.

- **T.9.2. Diseño e implementación de un plan de formación continua adaptado a niveles, perfiles y necesidades.**

Se elaborará un plan formativo estructurado por niveles y áreas de competencia, que responda a las necesidades identificadas y se despliegue de forma progresiva.

- **T.9.3. Definición de los criterios de seguimiento y evaluación del plan de formación.**

Se establecerán indicadores y procedimientos para medir el grado de participación, utilidad percibida y mejora de capacidades, permitiendo ajustar el plan formativo de forma periódica.

Indicadores de realización:

- **REA24. N.º de acciones formativas diseñadas y ejecutadas.**
Número de formaciones personalizadas realizadas.
- **REA25. N.º de personas formadas por nivel/perfil.**
Personas que han participado en las sesiones formativas, categorizadas por tipo de formación.

Indicadores de resultado:

- **RES18. % de empleados que perciben una mejora en el acceso a formación útil y adaptada (encuesta interna).**
% de personas empleadas que, en la encuesta interna, declaran haber experimentado una mejora en el acceso a formación útil y adaptada a su puesto.

- **RES19. % de mejora en la percepción del personal sobre la mejora de sus capacidades gracias a la formación recibida (encuesta interna).**

% de variación de la percepción media de los participantes en alguna formación sobre la mejora de sus capacidades y la utilidad de estas en su puesto de trabajo.

Presupuesto:

El trabajo se desarrollará con medios propios. No se incluye el coste de la formación externa.

Unidad responsable:

D.G Conocimiento y competencias profesionales

Unidades colaboradoras:

Todas las Unidades y áreas municipales

5.10. Programa de formación y coaching directivo

Objetivo estratégico relacionado:

O6. Desarrollo profesional, mejora continua y evaluación del desempeño.

Descripción:

Esta acción tiene como objetivo fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión del equipo directivo del Ayuntamiento, impulsando su capacidad para liderar la transformación organizacional y gestionar el cambio de forma efectiva.

El programa incluirá evaluaciones de competencias, planes de acción personalizados, sesiones de coaching y la participación en cursos y talleres orientados al desarrollo de habilidades clave para el liderazgo y la gestión del cambio.

Para maximizar su impacto, se prevé que los participantes actúen como mentores de otros líderes en la organización, generando un efecto multiplicador que permita escalar resultados y consolidar una cultura de liderazgo sólida y sostenible.

Tareas:

- **T10.1. Identificación de personas clave del Ayuntamiento (líderes).**

Se seleccionarán perfiles con potencial de liderazgo dentro del equipo directivo para participar en el programa.

- **T10.2. Caracterización de las competencias y habilidades de las personas participantes.**

Se realizará un diagnóstico individual de competencias y estilos de liderazgo para adaptar los contenidos y objetivos del programa a cada participante.

- **T.10.3. Definición del programa de formación (contenidos, metodología, cronograma).**

Se diseñará un itinerario formativo que combine sesiones teóricas, prácticas y coaching, adaptado a los retos del Ayuntamiento y a las necesidades detectadas.

- **T.10.4. Formación intensiva en liderazgo y gestión del cambio.**

Se impartirá una formación orientada a dotar de herramientas para liderar procesos de cambio, fomentar la innovación y cohesionar equipos.

- **T.10.5. Mentoría y seguimiento personalizado en liderazgo y gestión del cambio.**

Se desarrollarán sesiones de mentoría individual para acompañar el desarrollo de habilidades, resolver dudas específicas y reforzar el aprendizaje aplicado.

- **T.10.6. Preparación de los primeros líderes como futuros mentores.**

Se capacitará a los participantes para que puedan ejercer como mentores de nuevos líderes, generando un efecto multiplicador dentro de la organización.

- **T.10.7. Seguimiento, análisis de impacto y valoración de resultados.**

Se evaluarán los avances individuales y del grupo, midiendo la mejora en capacidades de liderazgo, la satisfacción con el programa y su impacto en el desempeño organizativo.

Indicadores de realización:

- **REA26. N.º de personas participantes en el programa.**

Número total de directivos seleccionados y que participan en el itinerario formativo y de mentoría.

- **REA27. N.º de horas de formación.**

Horas de formaciones en liderazgo y gestión del cambio.

- **REA28. N.º de horas de mentoría.**

Suma de horas de mentorías individualizadas realizadas entre los participantes y sus mentores.

Indicadores de resultado:

- **RES20. N.º de personas con capacidades de liderazgo (primer nivel).**

Número de participantes que tras participar en el programa demuestren habilidades de liderazgo y gestión del cambio.

- **RES21. N.º de personas con capacidades de liderazgo (segundo nivel).**

Número de participantes que además de adquirir habilidades de liderazgo sean capaces de ejercer como mentores en futuras ediciones del programa.

- **RES22. Satisfacción general con el programa de liderazgo.**

Valoración media expresada por los participantes sobre la calidad y la utilidad del programa (sobre 10).

- **RES23. Valoración del grado de mejora de las capacidades de liderazgo.**

Valoración media del progreso percibido por los participantes en sus habilidades de liderazgo (sobre 10).

Todas las Unidades y áreas municipales

Presupuesto:

El trabajo se desarrollará con medios propios. El coste de la formación externa dependerá de los itinerarios diseñados.

Unidad responsable:

D.G Conocimiento y competencias profesionales

Unidades colaboradoras:

6. GOBERNANZA Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

La gobernanza del Plan Estratégico del Ayuntamiento de Logroño define la **estructura, responsabilidades y los mecanismos de coordinación y seguimiento** que aseguran su correcto desarrollo.

El modelo de gobernanza es lo que transforma el documento técnico en una herramienta de cambio organizativo real. Establecer un modelo de gobernanza eficaz es clave para garantizar que las acciones se lleven a cabo, se evalúen de manera continua y se ajusten cuando sea necesario.

La gobernanza del plan se ejercerá en dos niveles: el político y el técnico. La responsabilidad política recae en el Área de Pleno, Relaciones Institucionales y Participación Ciudadana. Esta área deberá impulsar institucionalmente el plan, darle visibilidad, alinearlo con las prioridades del gobierno y asegurar el compromiso político con el plan.

En el plano técnico, la responsabilidad de dar seguimiento y coordinar el plan corresponderá a la D.G. de Transparencia Estrategia y Evaluación de Políticas Públicas. Esta unidad, además de ser responsable directa de ejecutar alguna de las líneas de actuación previstas, deberá coordinar las demás unidades implicadas en el plan, promoviendo la coherencia del despliegue de tareas y facilitando un seguimiento conjunto del plan.

Además, participan como responsables directos de alguna de las acciones las siguientes unidades: D.G. Alcaldía, D.G. Arquitectura, Regeneración Urbana y Vivienda, la Comisión para la Implantación de la Administración Electrónica, DG. de Tecnología e Innovación y D.G. Conocimiento y Competencias Profesionales.

Para dotar de estructura y coherencia el seguimiento del plan, se constituirá un Comité de Seguimiento como principal órgano de gobernanza.

Este estará liderado políticamente por el Área de Pleno, Relaciones Institucionales y Participación Ciudadana y técnicamente por la Dirección General de Transparencia, Estrategia y Evaluación de Políticas Públicas. Este comité velará por el avance del plan, y tratará de identificar bloqueos y proponer medidas correctivas cuando sea necesario.

El Comité realizará seguimiento tanto cualitativo como cuantitativo del plan. El seguimiento cualitativo se llevará a cabo mediante reuniones trimestrales de seguimiento entre las unidades responsables de coordinar el plan y aquellas unidades encargadas de ejecutar alguna línea de actuación. Estas reuniones permitirán compartir avances, resolver bloqueos y fomentar la corresponsabilidad.

En cuanto al seguimiento cuantitativo, se dará seguimiento a los avances de cada acción a través de unas fichas de acción que cada unidad deberá actualizar semestralmente. Las fichas incluirán: el título de la acción, su descripción, las unidades responsables y colaboradoras, indicadores de realización y de resultado y el grado de ejecución presupuestaria. El modelo de ficha de seguimiento se presenta como anexo al Plan.

Los indicadores de realización y resultado de cada una de las acciones se integrarán en un cuadro de mando de indicadores que facilite el seguimiento, la transparencia y el rendimiento de cuentas de las entidades responsables del desarrollo de las líneas de actuación.

La jerarquía del modelo de gobernanza contempla que la ejecución del plan se apoye en el liderazgo compartido y la colaboración interdepartamental para lograr una ejecución controlada y revisada de manera continua. El enfoque busca romper con los comportamientos estancos y favorecer la comunicación entre áreas y el trabajo horizontal, corresponsable y orientado a resultados.

A nivel temporal, el sistema de seguimiento del plan incluirá:

- Actualización semestral de cuadro de mando de indicadores.
- Informe de avance anual que recogerá los principales hitos, lecciones aprendidas y posibles ajustes.

- Una evaluación final al cierre del periodo del plan (2028), que permitirá valorar el impacto, identificar buenas prácticas y sentar las bases para próximas planificaciones estratégicas.



Ayuntamiento de Logroño
Avenida La Paz, 11
26071 Logroño
La Rioja

 941 27 70 00

transparencia@logrono.es

logroño.es