





# EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO

Los planes estratégicos deben ser procesos vivos en continuo desarrollo, adaptación y evolución, pues consisten en la planificación de un territorio basándose en una prospección.

Teniendo en cuenta la premisa anterior y que la ciudad de Granada se encuentran en continuo cambio, se hace necesario establecer un mecanismo de seguimiento, gestión y control de su plan estratégico. Mediante este seguimiento se conocerá el grado de implementación de las estrategias y acciones, así como la contribución de éstos a la consecución de los objetivos estratégicos y temáticos.

Este seguimiento será continuo a lo largo de la vigencia del plan, de forma que sirva para corregir y subsanar las posibles carencias a la hora de la ejecución de las acciones, así como adaptar las mismas a la situación real en el momento de su implementación.

Mediante este mecanismo de seguimiento se consigue una doble función:

- Por un lado aportar flexibilidad y adaptación de las acciones al contexto existente en el momento de su implementación,
- y por otro lado permite conocer grado de implementación de la Estrategia, así como la consecución y evolución de los objetivos estratégicos y temáticos.

## 8.1. METODOLOGÍA DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO

El seguimiento y gestión de la Estrategia Granada 2020 se plantea mediante un sistema de análisis multicriterio, debido a la diversa índole de los objetivos, así como a las características de las diferentes acciones, las cuales deben contribuir a la consecución de los mismos. En el siguiente esquema se expresa el funcionamiento del mismo:



Este análisis permite realizar una valoración y seguimiento de forma objetiva debido a la existencia de datos cualitativos y cuantitativos.

Para el control de las acciones se utilizarán 3 variables diferentes:

- Estado de cada actuación dentro de las acciones.
- El estado de cumplimiento de los objetivos.
- La tendencia de los indicadores.

PARA EL CONTROL  
DE LAS ACCIONES  
SE UTILIZARÁN  
3 VARIABLES  
DIFERENTES:  
ESTADO DE CADA  
ACTUACIÓN DENTRO DE  
LAS ACCIONES.  
EL ESTADO DE  
CUMPLIMIENTO DE LOS  
OBJETIVOS.  
LA TENDENCIA DE LOS  
INDICADORES

A partir de los datos cualitativos y cuantitativos de cada una de las variables se obtendrá un dato numérico, que transformará todas las variables a la misma escala de tal forma que pueda ser representada y comparada con la evolución en años venideros.

Es importante destacar que los datos se deberán representar de forma anual, evitando arrojar información errónea, aunque se podrán realizar aproximaciones interanuales en función de los datos disponibles, para analizar la evolución de los indicadores, objetivos y acciones.

### 8.1.1. CÁLCULO DE LA VARIABLE "ACTUACIONES"

Cada acción y cada actuación tendrán un método de cálculo diferente, pues cada una se debe analizar de forma particular, ya que debido a la índole y diversidad de las mismas no se puede establecer un sistema de cálculo único e igual para todas.

La información que se maneja para cada acción es la siguiente:

- **Actuación:** Descripción de las diferentes actuaciones en las que se divide cada una de las acciones.



**Fases:** Etapas en las que se dividen las diferentes actuaciones, en función de su cronograma.

- **Estado actual (%) (dato cualitativo):** Grado de avance de cada una de las fases. Estos datos son contrastados con las diferentes áreas municipales en función del estado actual de cada actuación. Este dato es obtenido de dos maneras diferentes según sean actuaciones de tipo continuos o puntuales, a continuación se explica el proceso de cálculo con más nivel de detalle.

1. Actuaciones continuas servicios: cuando suponga la prestación de un servicio el cálculo se realiza según la siguiente escala:

- 100% para actuaciones o fases que llevan funcionando más de 4 años desde su puesta en marcha. Si un servicio lleva 4 años funcionando es porque ya está consolidado y es útil.
- 75% para actuaciones o fases que llevan funcionando más de 2 años. Con una duración superior a los 2 años se considera que el servicio empieza a consolidarse.
- 50% para actuaciones o fases que se encuentran en su segundo año de funcionamiento.
- 25% para actuaciones o fases que están empezando a ponerse en marcha (entre 0 y 2 años de funcionamiento).
- 0% para actuaciones o fases que no están funcionando (aunque se esté trabajando en su puesta en marcha).

2. Actuaciones continuas no servicios: cuando el supone la realización de una tarea diaria y no sea una prestación de servicio, el cálculo se realizará dividiendo el total entre los años de duración de la Estrategia, siempre que la actuación se desarrolle durante todos los años.

3. Actuaciones puntuales: para este tipo, que tienen una duración en el tiempo determinada, como puede ser una construcción o la redacción de un proyecto, el porcentaje que se utilizará para el estado actual dependerá del estado de avance del proyecto, y será determinado para cada uno individualmente.

- **CPF:** Coeficiente de Ponderación por Fases, con el objeto de realizar una ponderación de aquellas fases más importantes o claves en cada una de las actuaciones. Este coeficiente se calcula teniendo en cuenta las fases, pues hay que tener en cuenta que

en la implementación de una acción hay varias fases y no todas son igual de importantes. Los valores por los que se ponderan las acciones son:

- 3 si la actuación o fase es imprescindible para la consecución de los objetivos.
  - 2 si la actuación o fase es importante para la consecución de los objetivos.
  - 1 si la actuación o fase puede ser prescindible para la consecución de los objetivos.
- **Evolución anual:** Estado de las acciones en las diferentes anualidades.
  - **Evolución general:** Este dato es orientativo y no debe ser considerado como un reflejo de las actuaciones, pues cada una tiene vida propia y es independiente de las demás. Con esta cifra únicamente se quiere expresar a grandes rasgos el grado de puesta en marcha de las mismas, de tal forma que un 50% en esta casilla únicamente es indicativo de que se han puesto en marcha el 50% de las actuaciones. El cálculo se realiza mediante un sumatorio, donde para todas las actuaciones, se multiplica su porcentaje de puesta en marcha por su coeficiente de ponderación y posteriormente se divide entre el valor total de la sumatoria de los coeficientes de ponderación.
  - **Observaciones:** Comentarios o aclaraciones necesarias para el entendimiento de la tabla de seguimiento de acciones.

A continuación se muestra un ejemplo de las tablas a utilizar para el cálculo:

ACCIONES	FASES	ESTADO ACTUAL %	CPF	EVOLUCIÓN ANUAL		OBSERVACIONES
				2015	2016	
A1	Fase 1	%	1	%	%	
A2	Fase 2	%	1	%	%	
An	Fase n	%	3	%	%	
<b>EVOL. GRAL. ACCIONES</b>			7	%	%	Se tiene en cuenta el estado y evolución de todas las actuaciones y sus diferentes fases durante el periodo



### 8.1.2. CÁLCULO DE LA VARIABLE “OBJETIVOS”

Los objetivos son variables que no se pueden calcular debido a que no son estáticos ni tienen un inicio o un final, pues un objetivo debe ir evolucionando continuamente. Además los objetivos tienen la particularidad de ser transversales y no se cumplen solo con una acción, sino que son necesarios varias para hacerlo. Por este motivo, para este caso, el método que se va a seguir para indicar un resultado y poder incluirlo en el análisis multicriterio será el de marcar el signo y tendencia de cada acción, es decir, los resultados que se obtendrán serán:

- se están cumpliendo,
- evoluciona favorablemente
- no evoluciona.

### 8.1.3. CÁLCULO DE LA VARIABLE “INDICADORES”

Los indicadores son variables cuantitativas que se calcularán según la metodología expuesta en el apartado indicadores, mediante la siguiente tabla:

NOMBRE DEL INDICADOR	
DESCRIPCIÓN	
ESCALA DE VALORACIÓN	
LÍNEA ESTRATÉGICA	
TENDENCIA DESEADA	
PERIODICIDAD DE CALCULO	
FORMULA DE CÁLCULO	
UNIDAD DE MEDIDA	
FUENTE DE LOS DATOS	
ÚLTIMA ACTUALIZACION	
OBSERVACIONES	
REPRESENTACIÓN GRÁFICA	

## 8.2. INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA LAS ACCIONES E IMPACTO SOCIOECONÓMICO

Todo plan estratégico debe ser evaluado mediante indicadores, pues la planificación estratégica no es una ciencia exacta, pues es un proceso que se basa en una prospección para plantear acciones que puedan dar solución o cubrir una serie de necesidades.

En este sentido, como las ciudades no son sistemas cerrados o aislados, sino que son abiertos con multitud de interacciones, que pueden provocar cambios sustanciales en las variables analizadas durante la prospección, se hace necesario contar con un sistema de indicadores que permita valorar de forma cuantitativa y cualitativa si la implementación de una acción está dando los resultados previstos. De esta forma se dota a los gobiernos municipales de una herramienta importantísima y necesaria en la toma de decisiones.

Para la Estrategia Granada 2020 se han propuesto dos tipos de indicadores, unos que servirán para evaluar las acciones y otros para conocer el impacto socioeconómico de las mismas de tal forma que un dato negativo en los indicadores nos permitirá conocer donde actuar para mejorar y un dato positivo establecerá una tendencia para trabajar en ese ámbito.

A continuación se muestra el sistema de indicadores y una muestra de las fichas descriptivas que los desarrollan:

1. **Tasa bruta de natalidad:** Número de nacimientos por mil habitantes en la ciudad de Granada.
2. **Densidad de población:** Relación de habitantes por superficie.
3. **Saldo migratorio:** Diferencia entre inmigración y emigración expresado en porcentaje.
4. **Porcentaje de población extranjera:** Proporción de extranjeros respecto al conjunto de la población.
5. **Población por sección censal:** Proporción de la población residente respecto al total de población.
6. **Tasa bruta de mortalidad:** Número de defunciones por mil habitantes.
7. **Crecimiento natural:** Diferencia entre la Tasa bruta de natalidad y la tasa bruta de mortalidad.
8. **Crecimiento real:** Crecimiento natural más el saldo migratorio.
9. **Pirámide poblacional por edades y sexo:** Número de per-



sonas censadas en la ciudad de Granada según sexo y distribuido por edades.

10. **Sex ratio general:** Relación entre la población masculina y la población femenina.
11. **Población en los barrios:** Número de personas distribuidas según los barrios de la ciudad de Granada.
12. **Índice de infancia:** Relación entre la población menor de 15 años y el total de la población.
13. **Tasa de juventud:** Relación entre la población comprendida entre los 15 y los 30 años y la población total.
14. **Índice de vejez:** Relación entre la población anciana mayor de 64 y la población total.
15. **Índice de dependencia:** Relación entre la población en edad no activa y la población en edad activa.
16. **Cobertura en centros de día:** Número de usuarios de los centros de día de Granada respecto a la población usuaria potencial (mayores de 65 años).
17. **Cobertura por el servicio de ayuda a domicilio:** Número de usuarios anuales respecto a la población usuaria potencial (mayores de 65 años).
18. **Índice de cobertura por el servicio de teleasistencia:** Número de usuarios anuales respecto a la población usuaria potencial (mayores de 65 años).
19. **Beneficiarios del sistema de atención a la dependencia:** Porcentaje de personas con ayudas a la dependencia frente al total de población.
20. **Tasa de beneficiarios del servicio de dependencia frente al total de solicitudes:** Porcentaje de personas que se benefician del servicio de dependencia frente a las solicitadas.
21. **Índice de atención en residencias públicas - concertadas:** Número de plazas en residencias públicas y concertadas respecto a la población usuaria potencial (mayores de 65 años).
22. **Índice de atención en residencias privadas:** Número de plazas en residencias privadas respecto a la población usuaria potencial (mayores de 65 años).
23. **Ratio de tarjetas sanitarias por centros de atención y médico:** Número de cartillas sanitarias por médico y zona sanitaria.
24. **Valor catastral medio de la vivienda:** Valor catastral medio de las viviendas en €.



25. **Valor del m<sup>2</sup> de suelo:** Valor del suelo repercutido al cargo con destino a vivienda.
26. **Porcentaje viviendas en régimen de alquiler:** Proporción viviendas en alquiler respecto al conjunto de viviendas.
27. **Ayuda al alquiler:** Porcentaje del presupuesto municipal destinado a la ayuda al alquiler.
28. **Oferta de viviendas de protección oficial:** Número de viviendas de protección oficial ofrecidas en la ciudad de Granada.
29. **Oferta de alquileres de protección oficial:** Número de viviendas ofrecidas en régimen de alquiler protegido en la ciudad de Granada.
30. **Índice de inversión en servicios sociales:** Porcentaje de presupuesto municipal dedicado a los servicios sociales.
31. **Sector socio-sanitario en Granada:** Número de entidades que trabajan en el ámbito socio-sanitario en Granada.
32. **Utilización de las instalaciones deportivas:** Nº de horas de utilización de los equipamientos deportivos al año.
33. **Superficie de área deportiva por habitante:** Metros cuadrados de equipamientos deportivos por habitante.
34. **Índice de inversión en el ámbito deportivo:** Porcentaje de presupuesto municipal dedicado a este ámbito.

Plaza de Gracia





35. **Índice de asociacionismo juvenil:** Número de asociaciones de ámbito juvenil que operan en Granada.
36. **Consumo de energía por habitante:** Consumo total de energía eléctrica por habitante en la ciudad de Granada.
37. **Consumo total de agua de abastecimiento:** Captación total de agua de abastecimiento en Granada expresado en metros cúbicos y en relación al número de población y su incremento.
38. **Índice de depuración de aguas:** Metros cúbicos totales de agua residual tratada en función del número total de habitantes.
39. **Índice de calidad del aire:** Número de días que se registra una buena calidad del aire por contaminante (NOx, O3, CO y PM10) frente al total de días.
40. **Tasa de producción de residuos - fracción resto:** Kilogramos totales de residuos recogidos por habitante.
41. **Tasa de reciclaje:** Toneladas de residuos según fracción (envases, papel – cartón, vidrio, aceite, pilas) total y por habitante.
42. **Índice de superficie de área verde por habitante:** Metros cuadrados de zonas verdes urbanas por habitantes de la ciudad de Granada.
43. **Tasa de uso del transporte público urbano de Granada:** Número de viajes anuales realizados por línea de transporte urbano en la ciudad de Granada, extrapolación al número de habitantes.
44. **Frecuencia del transporte público:** Tiempo medio de espera entre los autocares, expresado según cada línea.
45. **Tasa anual de pasajeros en ferrocarril:** Número de pasajeros por ferrocarril en Granada, suma de los que entra y salen de Granada (diferenciando AVE).
46. **Km de Carril bici.** Número de kilómetros de carril bici existentes en la ciudad de Granada.
47. **Tasa de escolarización:** Número de alumnos de cada edad matriculados respecto al total de población de esa edad.
48. **Tasa de abandono escolar prematuro:** El abandono educativo temprano es el porcentaje de personas de 18 a 24 años que no ha completado la educación secundaria de segunda etapa.
49. **Universitarios:** Número de alumnos matriculados en la Universidad de Granada.
50. **Alumnos egresados en la universidad:** Número de alumnos que terminan sus estudios universitarios cada año, por planes de estudio, en el campus de Granada.
51. **Alumnos en formación profesional:** Número de alumnos matriculados en los centros de formación profesional de Granada.



52. **Alumnos egresados en formación profesional de Granada:** Número de alumnos que terminan sus estudios en centros formativos cada año, por planes de estudio, en Granada.
53. **Tasa de analfabetismo:** Proporción de población analfabeta respecto al conjunto de la población con estudios terminados.
54. **Porcentaje de población con estudios superiores:** Proporción de población con estudios superiores respecto al conjunto de la población con estudios terminados.
55. **Desempleo juvenil:** Tasa de desempleo de la población menor de 25 años.
56. **Tasa de paro femenina:** Relación entre la población parada femenina respecto del total de la población activa femenina.
57. **Desempleo de larga duración:** Porcentaje de las personas que llevan como mínimo 12 meses buscando empleo sobre el total de desempleados.
58. **Tasa de paro:** Relación entre la población parada respecto del total de la población activa.
59. **Tasa de actividad:** Relación entre el número de personas activas (trabajadores más parados) y la población económicamente activa (de 16 a más años).





60. **Índice de estabilidad laboral:** Número de contratos laborales indefinidos en la ciudad de Granada frente al total de contratos temporales.
61. **Tasa de empleo:** Relación entre la población ocupada y la población económicamente activa.
62. **Tasa de actividad femenina:** Relación entre el número de mujeres activas y las mujeres de más de 16 años.
63. **Porcentaje fuerza de trabajo:** Proporción de la población en edad de trabajar respecto al conjunto de la población.
64. **Porcentaje de población potencialmente activa:** Proporción de la población económicamente activa respecto al conjunto de la población.
65. **Sex ratio edad activa:** Relación entre la población masculina en edad activa y la población femenina en edad activa.
66. **Índice de remplazo edad activa:** Relación entre la población de 15 a 24 años y la población de 55 y 64 años.
67. **Porcentaje de trabajadores no cualificados:** Proporción de trabajadores no cualificados respecto de total de la población ocupada.
68. **Porcentaje de población ocupada como empresarios:** Proporción de personas empresarias respecto del total de la población ocupada.
69. **Porcentaje de población ocupada en servicios:** Proporción de población ocupada en el sector de la construcción respecto del total de la población ocupada.
70. **Empleo por sector de actividad:** Número de trabajadores expresado en porcentaje por sectores.
71. **Densidad de actividad:** Relación de actividades económicas por superficie.
72. **Empresas por habitantes:** Relación entre el número de empresas por cada cien habitantes.
73. **Peso del comercio exterior de la provincia de Granada:** Peso de las exportaciones de la provincia de Granada en relación con la media de Andalucía.
74. **Empresas exportadoras:** Porcentaje de empresas que exportan de forma regular en Granada sobre el total de empresas exportadoras de la provincia de Granada (diferenciado por sectores).
75. **Inversión en I+D:** Porcentaje de gasto público sobre el presupuesto municipal.
76. **Evolución del número de empresas por sector:** Número de empresas por sectores que se dan en la ciudad de Granada, incluyendo porcentaje respecto al total de empresas.



77. **Licencias concedidas por actividades económicas:** Número de licencias de actividad concedidas por cada 100 actividades económicas en alta.
78. **Licencias concedidas para Oficinas y despachos:** Número de licencias de actividad concedidas para Oficinas y despachos por cada 1000 personas empadronadas.
79. **Licencias concedidas para Otras actividades:** Número de licencias de actividad concedidas para Otras actividades por cada 1000 personas empadronadas.
80. **Licencias concedidas para Confección y complementos:** Número de licencias de actividad concedidas para Confección y complementos por cada 1000 personas empadronadas.
81. **Licencias concedidas para Peluquería y belleza:** Número de licencias de actividad concedidas para Peluquería y belleza por cada 1000 personas empadronadas.
82. **Licencias concedidas para Cochera:** Número de licencias de actividad concedidas para Cochera por cada 1000 personas empadronadas.
83. **Licencias concedidas para Bazar:** Número de licencias de actividad concedidas para Bazar por cada 1000 personas empadronadas.
84. **Evolución del número de afiliados a la seguridad social:** Número de personas afiliadas a la seguridad social en Granada.
85. **Evolución anual de turistas:** Número de turistas que visitan al año la ciudad de Granada.
86. **Visitas a los elementos culturales de Granada:** Número de visitas registradas en los diferentes elementos culturales de la ciudad de Granada.
87. **Evolución de las pernoctaciones:** Evolución del volumen de pernoctaciones en la ciudad de Granada.



Plaza  
del Carmen





88. **Tiempo medio de estancia:** Evolución de la estancia media en la ciudad de Granada.
89. **Índice de ocupación hotelera media:** Porcentaje de ocupación hotelera en la ciudad de Granada.
90. **Inversión municipal en turismo:** Porcentaje del presupuesto municipal destinado a la inversión en promoción y desarrollo del turismo en la ciudad de Granada.
91. **Número de Asociaciones:** Número de asociaciones registradas en la ciudad de Granada.
92. **Participación en elecciones:** Porcentaje de electores que han votado respecto a la población con derecho a voto.
93. **Índice de Transparencia:** Puntuación obtenida por el Ayuntamiento de Granada en 80 indicadores de Transparencia. Dato obtenido del informe ITA.
94. **Inversión en cooperación al desarrollo:** Presupuesto invertido en programas de cooperación al desarrollo respecto al total del presupuesto municipal.
95. **Índice de cooperación al desarrollo:** Número de asociaciones y entidades relacionadas con la cooperación al desarrollo que operan en la ciudad de Granada.

A continuación se incluye un modelo para la definición de cada indicador:

NOMBRE DEL INDICADOR	
DESCRIPCIÓN	
ESCALA DE VALORACIÓN	
LÍNEA ESTRATÉGICA	
TENDENCIA DESEADA	
PERIODICIDAD DE CALCULO	
FORMULA DE CÁLCULO	
UNIDAD DE MEDIDA	
FUENTE DE LOS DATOS	
ÚLTIMA ACTUALIZACION	
OBSERVACIONES	
REPRESENTACIÓN GRÁFICA	

**INDICADOR:**  
**EVALUACIÓN DE LA**  
**IMPLANTACIÓN DE LAS**  
**ACCIONES**

# GOBERNANZA

El progreso de España es evidente desde la instauración de la democracia y el consenso alcanzado para disponer de texto constituyente. Pero las sociedades avanzan y las nuevas generaciones, así como las nuevas concepciones para relacionarnos y comunicarnos se van abriendo camino.

Ante este reto, ejercer la acción de gobierno debe adecuarse mucho más al sentido del servicio público, a garantizar el disfrute de una serie de necesidades básicas para el bienestar y la igualdad de los que forman la comunidad.

Bajo esta noción el término gobernanza aglutina a un conjunto tanto de actitudes como de acciones que se asientan en modelos de toma de decisión más abierto y cooperativos donde el diálogo es clave para explicar las múltiples realidades que nos rodean, donde la escucha permanente y activa con los colectivos sociales deben contemplarse con absoluta normalidad, donde la exposición generosa y responsable derive en un transparencia y, en definitiva, donde el liderazgo compartido supongan la participación real de la ciudadanía en la construcción de sus entornos.

En una estrategia de ciudad las instituciones deben ir asumiendo estos principios para dota a su legitimidad de la calidad y eficacia que ahora se les exige. Según el libro blanco de la Gobernanza, elaborado por la Unión Europea en el año 2009, hace referencia a que una buena gobernanza se basa en cinco principios acumulativos: apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia.

**PÁGINAS**  
**240 • 259**

