

PLAN DE MEJORA PARA ESTABLECER UN MODELO DE PARTENARIADO PÚBLICO-PRIVADO EN EL AYUNTAMIENTO DE MADRID: LA GESTIÓN ESPECIALIZADA, PROFESIONALIZADA Y COORDINADA DEL PATROCINIO Y LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

Autora

Almudena del Rosal Alonso

Subdirectora General de Patrocinios

Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana

Ayuntamiento de Madrid

Tutor

Josep María Ferré Bargallo

Gerente

Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat

Dirigido

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

X CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL

PLAN DE MEJORA PARA ESTABLECER UN MODELO DE PARTENARIADO PÚBLICO-PRIVADO EN EL AYUNTAMIENTO DE MADRID: LA GESTIÓN ESPECIALIZADA, PROFESIONALIZADA Y COORDINADA DEL PATROCINIO Y LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

“Hoy en día los éxitos y los fracasos de nuestras ciudades van a ser los éxitos y los fracasos de nuestros países.”

Alfonso Vegara. Territorios Inteligentes

Índice de contenidos:	página
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1.- INTRODUCCIÓN.....	11
2.- CONTEXTO.....	15
2.1.- Características de la ciudad.....	15
2.1.1. Datos básicos de la ciudad de Madrid	
2.1.2. Organización Municipal	
2.1.3. Plan Económico Financiero 2012-2015	
2.1.4. Estructura Orgánica del Ayuntamiento de Madrid	
2.1.5 Vectores de actuación y comunicación del Ayuntamiento de Madrid que se tendrán en cuenta para el desarrollo del Plan de Mejora	
2.2.- Características de la organización.....	19
2.3- Contexto actual de las relaciones públicos-privadas en el Ayuntamiento de Madrid.....	20
3.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	23
3.1 Objetivos del diagnóstico.....	24
3.2. Metodología de trabajo.....	24
3.3. Proyectos del Ayuntamiento de Madrid objeto del estudio.....	25
A- Proyectos Municipales Objeto de Estudio	
B- Cartera de Activos Municipales con Valor PPP	
C- Feedback inicial del sector privado	
3.4. Identificación y análisis de los problemas.....	28

4.- PROPUESTA DE MEJORA.....	34
4.1. Señas de identidad.....	34
a) Misión	
b) <i>Principios inspiradores</i>	
4.2. Objetivos estratégicos y operativos.....	35
4.3. Implantación del Plan de Mejora.....	36
4.4. Cronograma de las acciones.....	41
4.5.- Costes del Plan de Mejora.....	42
4.6.- Evaluación de los resultados del Plan de Mejora.....	44
5.- BIBLIOGRAFIA Y LEGISLACIÓN.....	45

Anexos

Anexo I	48
A. Proyectos Municipales Objeto del Estudio.....	49
A.1. Proyectos de Patrocinio	
A.2. Programas de Cooperación Público-Privada	
A.3. Plataforma de Participación Empresarial e Institucional	
Proyectos de referencia para la definición de Partenariado Público-Privado	
B. Cartera de Activos Municipales con Valor PPP.....	56
C. Feedback inicial del sector privado.....	60

RESUMEN EJECUTIVO

Este Plan de Mejora intenta identificar un nuevo modelo de gestión de proyectos de la ciudad de Madrid a través de la participación empresarial, con el objetivo de conseguir su implantación entre 2012 y 2015. La Administración local de Madrid necesita buscar modelos de gestión más innovadores, sinérgicos y sostenibles que nos permitan abordar los desafíos que se nos presentan con más fuerza, eficiencia y visión estratégica, por lo que el modelo de gestión propuesto en este plan trata de reunir esas características tan necesarios en una administración anclada, en muchos aspectos, en el pasado, e inmersa en un contexto en el que la crisis económica requiere de nuevas fórmulas de gestión en las administraciones públicas.

La misión de este plan de mejora será *“en un marco de actuación claramente delimitado, sumar sinergias entre el Ayuntamiento de Madrid y el sector privado e institucional alineando intereses, necesidades y objetivos comunes que redunden en la creación de valor añadido para ambas partes y que tengan como beneficiario final al ciudadano”*

Es importante precisar que quedarán **excluidos del ámbito de actuación de este Plan de Mejora**, los proyectos del Ayuntamiento que se realicen a través del contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado, regulado por la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público”

La solución propuesta en este Plan de Mejora **incrementará el número de proyectos del Ayuntamiento de Madrid que estén financiados y gestionados con la participación del sector privado**, implantando la cultura del partenariado público-privado (PPP) tanto en las unidades municipales como en el sector empresarial e institucional.

En consecuencia, el plan tiene **dos grandes campos de actuación: las Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid y el Sector Empresarial.**

Con las Áreas de Gobierno se tratará de establecer una nueva metodología de trabajo que permita identificar aquellos proyectos o actuaciones municipales para cuyo desarrollo y ejecución debería recurrirse a la participación del sector privado, de forma que se incrementará su valor tanto para el ciudadano como para la empresa que participa en él.

Con el sector privado se establecerá también una metodología de trabajo de forma que, conjuntamente Ayuntamiento-Sector Privado identifiquen aquellos proyectos de ciudad que satisfagan los intereses de ambas partes, y en el que ambas consigan el cumplimiento de sus objetivos beneficiándose conjuntamente (“win to win”)

Por último, es necesario enfatizar que el beneficiario principal de la implantación de este modelo PPP debe ser en todo caso *la ciudad y sus ciudadanos*.

La metodología de trabajo utilizada para el diagnóstico de la situación ha requerido que durante los meses de enero a abril de 2011 se hayan realizado distintas técnicas de auditoria, especialmente se ha desarrollado un estudio de los proyectos de patrocinio más significativos ejecutados durante la legislatura 2007-2011 por las Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid, manteniéndose reuniones con sus responsables y evaluando la documentación entregada. También se han convocado encuentros con algunas de las empresas que han colaborado en proyectos de patrocinio en esta última legislatura.

Por último, para establecer el Plan de Mejora ha sido imprescindible el trabajo continuo durante cinco meses del equipo de la Subdirección General de Patrocinios (denominada en la anterior legislatura Subdirección General de Partenariado Público-Privado), que ha contado con el apoyo del Director de Proyectos del que depende.

En el proceso de redacción del Plan se han empleado las herramientas de la Administración por Objetivos mediante la realización de un DAFO y la articulación de objetivos a largo plazo, objetivos operativos y acciones concretas con su correspondiente cronograma.

La información del contexto es fundamental para abordar el Plan de Mejora. En este sentido, **en dicho Plan se realiza un análisis desde distintos puntos de vista.**

En primer lugar se analizan **los factores económicos, políticos y administrativos, sociales y empresariales** internacionales, nacionales y locales, que desde el comienzo de la crisis macroeconómica, estamos viviendo y que están abocando hacia un proceso de transformación en las relaciones entre las administraciones y la iniciativa privada. En el caso concreto de la ciudad de Madrid, estos factores adquieren una significación más especial aún, por su condición de capital del país.

En segundo lugar se han tratado de identificar, analizar, dimensionar y ordenar los **ACTIVOS MUNICIPALES DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID CON VALOR PARA LA PARTICIPACIÓN PÚBLICO – PRIVADA (en adelante Activos con valor PPP), entendiéndose por tales, aquellos proyectos o actuaciones municipales para cuyo desarrollo y ejecución podría recurrirse a la participación del sector privado lo cual incrementaría su valor tanto para el ciudadano como para la empresa que participa de él.**

También se han Identificado y analizado los intereses estratégicos empresariales para crear una plataforma estable de colaboración con el sector privado

La selección de los proyectos objeto de estudio se ha efectuado contando con la colaboración e información facilitada por seis Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid, departamentos municipales responsables de su ejecución y de seis empresas con sede en Madrid y que han patrocinado y participado en proyectos del Ayuntamiento. El análisis de estos proyectos se ha hecho clasificándolos en

proyectos de patrocinios, programas de cooperación público-privada y plataformas de participación empresarial e institucional.

En tercer lugar se ha desarrollado un análisis a partir de un ejercicio DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades) con el fin de poder identificar mejor las estrategias y objetivos a conseguir para superar las debilidades y las amenazas que se han detectado.

Las características fundamentales del problema que se han diagnosticado son

- Hasta la fecha, no ha existido en el Ayuntamiento de Madrid una estrategia general y compartida por todos los órganos gestores respecto al fenómeno del Partenariado Público - Privado. Factores como la inercia administrativa o la improvisación han primado sobre la reflexión y el análisis.
- Salvo casos muy excepcionales, tampoco se han planificado con visión estratégica los proyectos concretos en los que, a título individual, un departamento municipal recurre al patrocinio o colaboración con una o varias marcas.
- En general, se aprecia falta de sistemática en la definición y valoración de los activos patrocinados y los retornos ofrecidos. Argumentos básicos como la necesidad de completar la financiación municipal y la visibilidad y publicidad de la marca son los que, comúnmente, se utilizan en los programas desarrollados hasta la fecha.
- Tampoco se ha venido efectuando el oportuno seguimiento y evaluación de dichos programas que permitiría conocer con exactitud el impacto que, a nivel municipal, tienen las colaboraciones con el sector privado, al objeto de utilizar adecuadamente las experiencias desarrolladas y aprovecharlas a nivel corporativo.
- Y ello porque, no ha existido un departamento específico en el seno del Ayuntamiento que permita aprovechar las oportunidades que ofrece un conocimiento general de los programas a fin de llevar a cabo un uso más eficiente de las colaboraciones público - privadas y el patrocinio de proyectos.
- Limitada capacidad normativa y marco competencial de la Administración Municipal (en general la ordenación de sus actuaciones viene dada por la normativa supramunicipal que puede suponer una restricción a posibles soluciones innovadoras)
- Presión que las empresas y marcas colaboradoras pudieran ejercer en la búsqueda de un espacio preferente para la contratación de sus productos o servicios por la Administración.
- Presión que los medios de comunicación y otros agentes sociales pudieran ejercer en la interpretación equívoca del objeto del Partenariado.

Las **causas** de estos problemas se pueden resumir en:

- Falta de liderazgo político y directivo en lo relativo a la comunicación e impulso de la estrategia política a los restantes niveles de la organización municipal. En consecuencia relajación de las unidades administrativas para ejecutar las estrategias diseñadas.
- Falta de coordinación entre las distintas Áreas de Gobierno y Juntas Municipales.
- Las competencias que se exigen al personal para el acceso a la función pública responden a un perfil memorístico, legalista y procedimental; y en escasas ocasiones se exigen competencias en sistemas de gestión de la calidad, planificación, programación y evaluación de políticas públicas.
- Falta de adecuación de la gestión administrativa con las demandas ciudadanas y falta de soluciones innovadoras para abordar proyectos y gestionar la gestión de los servicios públicos.
- En la planificación de proyectos para la ciudad se busca el interés del ciudadano que es el prioritario e irremplazable, pero falta el esfuerzo de estudiar y planificar el interés del sector empresarial en estos proyectos.

Las **consecuencias** que se contrastan para la organización son las siguientes:

- Ante la ausencia de planificación, no existe un catálogo de activos municipales y proyectos del Ayuntamiento que podrían ejecutarse con la participación privada.
- No se tiene en cuenta el interés empresarial a la hora de definir los proyectos que se desarrollarán en la ciudad.
- Falta de una plataforma a través de la cual dar cauce a la participación de la empresa privada en aquellos proyectos urbanos que mejor se adecuen a sus intereses estratégicos en la ciudad.
- Falta de un escenario para el desarrollo de proyectos de innovación y tecnología aplicada a la ciudad probando su comportamiento mediante la experimentación directa en el entorno urbano (City Labs)
- Las Áreas de Gobierno recurren al patrocinio individualmente y no a través de un órgano centralizado que canalice de forma ordenada los intereses del

Ayuntamiento. A su vez la empresa recibe propuestas continuamente de la Administración Local sin ninguna planificación.

- No se explotan adecuadamente los retornos y contraprestaciones que el Ayuntamiento puede ofrecer al sector empresarial.
- Dificultad de mejora continua, motivado por la ausencia de un sistema de evaluación de los procesos y resultados de la acción municipal.

Frente a estos problemas se han establecido dos objetivos estratégicos con sus correspondientes objetivos operativos dirigidos cada uno de ellos a los dos grandes sectores implicados en la consecución de este Plan:

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1.- Conseguir que el Ayuntamiento de Madrid se involucre en la definición e implantación del modelo de Partenariado Público-Privado.

- **Objetivo Operativo 1.1.** *Desarrollar el liderazgo necesario para gestionar el cambio*
- **Objetivo Operativo 1.2.** *Elaborar la cartera de activos municipales con valor PPP , entendiéndose como tales, aquellos proyectos o actuaciones municipales para cuyo desarrollo y ejecución podría recurrirse a la participación del sector privado, lo cual incrementaría su valor tanto para el ciudadano como para la empresa que participa en él.*
- **Objetivo Operativo 1.3.** Establecer las formas de materialización de la colaboración público-privada: proyectos de patrocinio, programas de cooperación público-privada y plataformas de participación empresarial.
- **Objetivo Operativo 1.4.** Asesorar a los órganos municipales gestores de Activos con valor PPP

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2.- Conseguir la colaboración y participación empresarial a través del modelo de Partenariado Público-Privado.

- **Objetivo Operativo 2.1.** Conseguir la participación empresarial en los Activos con valor PPP
- **Objetivo Operativo 2.2.** Crear el Foro de Empresas por Madrid
- **Objetivo Operativo 2.3.** Asesorar a las empresas que se incorporen al proyecto de ciudad

Estos objetivos se desagregan en un total de **41 acciones que responden y están enmarcadas en cinco grandes líneas estratégicas de actuación:**

1. La definición de una cartera/catálogo de Activos municipales con valor PPP

Las acciones que se proponen se centran en la prospección, evaluación y clasificación de los activos municipales de valor para el sector privado.

2. El asesoramiento a órganos municipales gestores de Activos con valor PPP

Las acciones se dirigen a la optimización y mejora de los Activos para fomentar y fidelizar la participación empresarial.

3. El asesoramiento a empresas

Las acciones se diseñan para identificar los activos municipales alineados con sus objetivos/necesidades y parámetros específicos y para apoyarlas en la concreción de los acuerdos con la administración local.

4. Programas de PPP Prototipos

Las acciones se focalizan en la gestión integral de la participación empresarial en determinados programas estratégicamente alineados con la misión del PPP.

5. Creación del Foro de Empresas por Madrid

Las acciones se dirigen a la *optimización del PPP con empresas, que necesitan una solución global en su territorio preferente y que ven al Ayuntamiento como un interlocutor estratégico*

Los 3 ejes de gestión son:

- *Participación en la definición y planificación de la misión y del desarrollo del Foro E x M (partiendo del Mapa Estratégico de la ciudad)*
- *Plan de retornos institucionales*
- *Programas de Patrocinio de Activos de especial Valor PPP (en exclusiva o en complemento)*



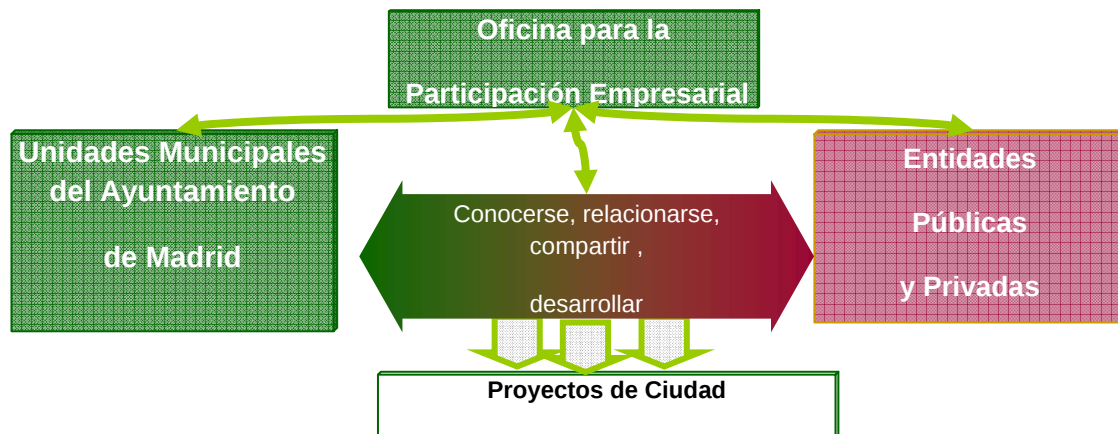
Los costes del Plan de Mejora se han calculado teniendo en cuenta los relativos a Recursos Humanos, Asistencias Técnicas o consultorías externas necesarias para implantarlo y los materiales online y offline, suponiendo un importe total para las cuatro anualidades de **1.907.268 €**.

También se cuantifica el coste de la herramienta online necesaria para una Plataforma integral al que podrán acceder las unidades municipales y empresas, así como los materiales que se propone editar: Dossier del Partenariado y el Manual de planificación y gestión para los órganos municipales.

Los gastos en acciones de comunicación (salvo la campaña anual del Foro de Empresas por Madrid) y los derivados de retornos organizados para los patrocinadores se imputarán a las unidades municipales que lideren el activo con valor PPP.

Partiendo de los dos objetivos estratégicos se establecerán una serie de indicadores que permitirán **evaluar el Plan de Mejora**. Los indicadores para los cuatro años son muy ambiciosos pero se hará el esfuerzo necesario para que sean alcanzables. Se prevé una aplicación del modelo PPP en el 100% de las unidades municipales y en 60 empresas. La previsión de ingresos con este modelo se estima para los cuatro años en 11 millones de euros.

Además, se establecerán los mecanismos necesarios para actualizar y mejorar de forma continua el proceso de implantación del Plan de Mejora. Estos mecanismos serán entre otros, encuestas de satisfacción tanto a las Áreas de Gobierno como al sector empresarial. También se evaluarán y medirán el grado de consecución, éxito, eficiencia y eficacia de los proyectos que se desarrollen conforme a este modelo PPP.



1.- INTRODUCCIÓN

Motivación del Plan de Mejora, limite organizativo (Ayuntamiento de Madrid) y temporal (2012-2015)

Este Plan de Mejora intenta identificar un nuevo modelo de gestión de proyectos de la ciudad de Madrid a través de la participación empresarial, con el objetivo de conseguir su implantación entre 2012 y 2015. La Administración Local de Madrid necesita buscar modelos de gestión más innovadores, sinérgicos y sostenibles que nos permitan abordar los desafíos que se nos presentan con más fuerza, eficiencia y visión estratégica, por lo que el modelo de gestión propuesto en este plan trata de reunir esas características tan necesarios en una administración anclada, en muchos aspectos, en el pasado, e inmersa en un contexto en el que la crisis económica requiere de nuevas fórmulas de gestión en las administraciones públicas.

Es importante precisar que quedarán **excluidos del ámbito de actuación de este Plan de Mejora**, los proyectos del Ayuntamiento que se realicen a través del contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado, regulado por la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público”

Con este plan se pretende desarrollar lo previsto en el Programa electoral del PP para el Ayuntamiento de Madrid para las recientes elecciones municipales de 22 de mayo de 2011, en el que dentro del apartado de *RETOS: Empresa, Empleo y Emprendedores*, se establecían como retos

“Impulsar y potenciar la Oficina para el Partenariado Público-Privado”

Con el objetivo de facilitar una relación fluida y más productiva entre el sector privado y el Ayuntamiento de Madrid, nos proponemos impulsar y potenciar un modelo de partenariado público-privado que estimule la participación de las empresas e instituciones en el logro de los objetivos de la ciudad. Para ello, impulsaremos y potenciaremos la Oficina para el Partenariado Público-Privado que actuará como órgano encargado de coordinar y planificar la interlocución de los diferentes departamentos y agentes municipales con el sector privado, tratando de incorporar la iniciativa privada al desarrollo de los proyectos emblemáticos que afronte la ciudad.

“Creación del Foro de Empresas por Madrid”

Para fomentar la interlocución entre el Ayuntamiento y las empresas que quieran colaborar en los proyectos de partenariado público-privado, crearemos el Foro de Empresas por Madrid como instrumento de diálogo en el que compartir y aportar soluciones y mejoras al modelo de partenariado, profundizando en la innovación y mejora constante del modelo.

Además se parte de la experiencia adquirida en la implantación de este modelo de partenariado público-privado por la Oficina Madrid Global durante el período 2007-2010, período en el que esta oficina planificó y gestionó el programa de patrocinio de dos grandes proyectos de proyección internacional de la ciudad de Madrid: la Candidatura Olímpica de Madrid 2016 y el pabellón de la ciudad de Madrid en la Exposición Universal Shanghai 2010.

Objetivo del Plan

En consecuencia, el plan tiene dos grandes campos de actuación: **las Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid y el Sector Empresarial.**

Con *las Áreas de Gobierno* se tratará de establecer una nueva metodología de trabajo que permita identificar aquellos proyectos o actuaciones municipales para cuyo desarrollo y ejecución debería recurrirse a la participación del sector privado, lo cual incrementarían su valor tanto para el ciudadano como para la empresa que participa de él (en adelante, **activos con valor PPP**).

Con *el Sector Privado* se establecerá también una metodología de trabajo de forma que, conjuntamente Ayuntamiento-Sector Privado identifiquen aquellos proyectos de ciudad que satisfagan los intereses de ambas partes, y en el que ambas consigan el cumplimiento de sus objetivos beneficiándose conjuntamente (“win to win”)

Por otra parte, la iniciativa privada parece receptiva a ensayar nuevos modelos en su relación con las administraciones públicas, consciente de la necesidad de mayor cohesión con los intereses de la ciudadanía y una mayor corresponsabilidad con la

Administración. Además, las empresas necesitan nuevas vías de comunicación tanto para su marca como para su producto. En este sentido, la Administración Local de acuerdo con su ámbito competencial es el canal idóneo para ello, ya que sus acciones se caracterizan por su cercanía con la ciudadanía.

En definitiva, con este Plan de mejora se pretende dar una respuesta concreta sobre la filosofía, el funcionamiento, la estructura y metodología de los Programas de Participación Empresarial, Cooperación Público-Privada y Patrocinios Municipales.

Metodología de trabajo

Para el diagnóstico de la situación durante los meses de enero a abril de 2011 se han realizado distintas técnicas de auditoria, especialmente se ha desarrollado un estudio de los proyectos de patrocinio más significativos ejecutados durante la legislatura 2007-2011 por las Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid, manteniéndose reuniones con sus responsables y evaluando la documentación entregada. También se han convocado encuentros con algunas de las empresas que han colaborado en proyectos de patrocinio en esta última legislatura.

Por último, para establecer el Plan de Mejora ha sido necesario el trabajo continuo durante cinco meses del equipo que constituye la Subdirección General de Patrocinios (denominada en la anterior legislatura SG de Partenariado Público-Privado), que ha contado con el apoyo del Director de Proyectos del que depende.

En el proceso de redacción del Plan se han empleado las herramientas de la Administración por Objetivos mediante la realización de un DAFO y la articulación de objetivos a largo plazo, objetivos operativos y acciones concretas con su correspondiente cronograma.

Enunciado del contenido de los capítulos

Para conseguir los objetivos propuestos se sigue la siguiente secuencia:

En **el capítulo 2 CONTEXTO** se analiza la ciudad (se identifican sus datos generales y, sobre todo, la estimación del presupuesto 2012-2015 y los vectores de comunicación de la ciudad de Madrid que se tendrán en cuenta para el desarrollo del Plan, a continuación se identifica el órgano competente para desarrollar el plan de mejora y el contexto actual de las relaciones público-privadas en el Ayuntamiento de Madrid.

En **el capítulo 3 DIAGNÓSTICO** se realiza un análisis estratégico DAFO con sus correspondientes problemas, sus causas y consecuencias. Se ha partido para su elaboración del estudio del mapa de patrocinios del Ayuntamiento de Madrid partiendo de los proyectos que de estas características han realizado las Áreas de Gobierno en la última legislatura. Además, se ha llevado a cabo un estudio en varios departamentos del Ayuntamiento, de los Activos con valor PPP existentes a día de hoy.

También se ha tenido en cuenta el análisis de las reuniones mantenidas con empresas patrocinadoras del Ayuntamiento de Madrid.

De este diagnóstico surge una relación de instrucciones de mejora.

En **el capítulo 4 PROPUESTA DE MEJORA** se establece la misión y sus principios inspiradores, para describir a continuación los objetivos estratégicos y operativos, así como las acciones concretas para su desarrollo con su correspondiente cronograma de ejecución.

También se calculan los **COSTES DEL PLAN DE MEJORA**, se estima el presupuesto que la Subdirección General de Patrocinios necesitará para implantar el Plan de Mejora en los próximos cuatro años.

En el apartado 4.6 se propone la **EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN DE MEJORA** se establecen los indicadores y el plan de evaluación que se propondrá para medir el grado de cumplimiento del Plan y que permitirá actualizar y mejorar de forma continua el proceso de implantación.

Por último en el capítulo 5 se establece **LA BIBLIOGRAFIA Y LEGISLACIÓN**, incluyéndose a continuación los anexos con el trabajo de campo que se realizó con las distintas Áreas de Gobierno, empresas y el estudio de modelos PPP internacionales.

2.- CONTEXTO

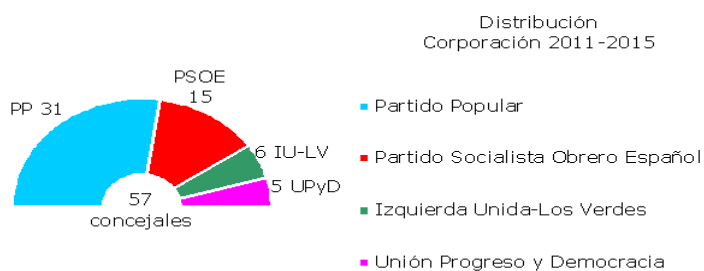
2.1.- Características de la ciudad

2.1.1. Datos básicos de la ciudad de Madrid

Datos básicos de la ciudad de Madrid	Fecha	Dato
Población	01.01.2011	3.269.861
Paro registrado	01.05.2011	220.601
EPA (Tasa de Actividad)	2ºT/2011	61,82%
EPA (Tasa de Paro)	2ºT/2011	14,11%
Afiliados a la Seguridad Social	4ºT/2010	1.747.397
PIB municipal (millones de euros)	1ª est. 2008	129.930
Indicador Económico de Actividad (Variación anual del VAB)	3ºT/2010	-4,43%
Mercado de Vivienda (precio €/m2 vivienda libre)	2ºT/2011	2.886,8

2.1.2. Organización Municipal

La Corporación Municipal está formada por 57 Concejales, cuya distribución actual se puede observar en el gráfico.



2.1.3. Plan Económico Financiero 2012-2015

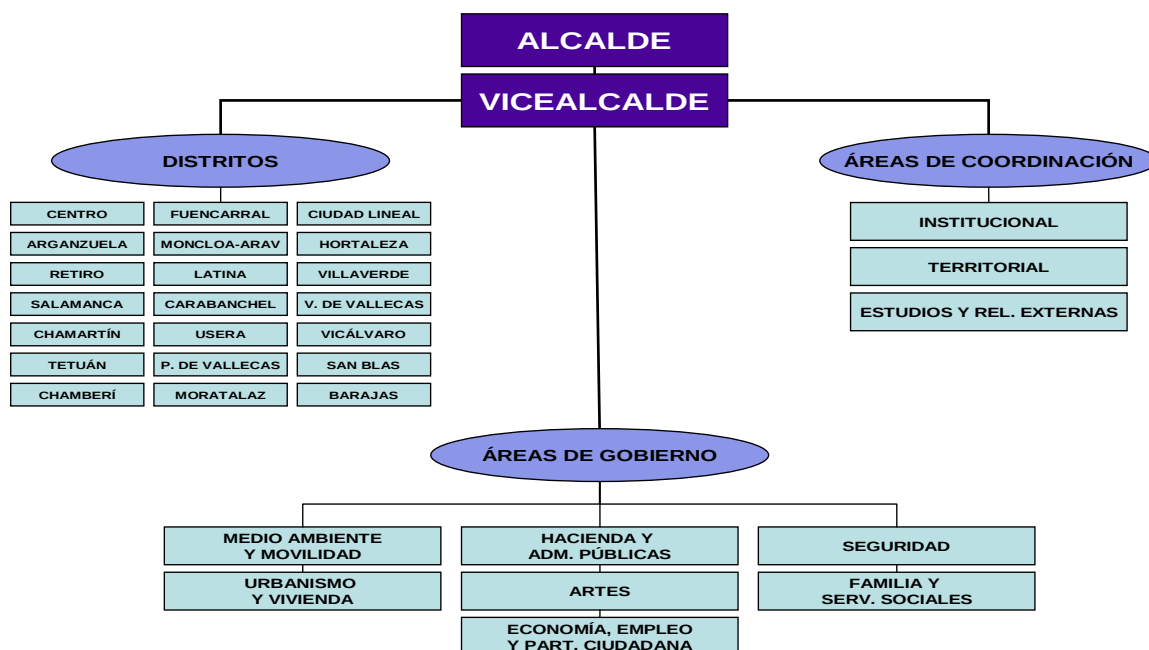
PLAN ECONÓMICO FINANCIERO 2012 - 2015 CONSOLIDADO SEC-95

Datos en euros				Incluye ajuste de caja. Criterio Contabilidad Nacional.					
INGRESOS	Prev. Cierre 2011	2012	% Var. al cierre 11	2013	% Var. a/12	2014	% Var. a/13	2015	% Var. a/15
1 Impuestos directos	1.588.510.801	1.735.884.642	9,28%	1.851.456.199	6,66%	1.948.781.322	5,31%	2.049.858.435	5,13%
2 Impuestos indirectos	120.890.257	134.205.402	11,01%	137.165.636	2,21%	140.449.271	2,39%	143.818.538	2,40%
3 Tasas y otros ingresos	647.775.824	653.415.432	0,87%	652.653.642	-0,12%	665.136.341	2,37%	689.837.674	3,10%
4 Transferencias corrientes	877.992.448	1.450.311.405	65,18%	1.478.606.113	1,95%	1.507.960.565	1,99%	1.540.186.151	2,14%
5 Ingresos patrimoniales	149.865.270	146.514.922	-1,97%	59.570.170	-59,45%	60.179.984	1,02%	59.663.715	-0,86%
operaciones corrientes	3.385.034.600	4.120.731.803	21,73%	4.179.451.760	1,42%	4.326.507.482	3,52%	4.482.364.514	3,60%
6 Enajenación Inversiones reales	44.504.662	14.392.575	-67,66%	27.787.002	93,06%	58.122.109	109,17%	40.000.000	-31,18%
7 Transferencias de capital	57.541.345	6.793.387	-88,19%	793.387	-88,32%	793.387	0,00%	793.387	0,00%
operaciones de capital	102.046.206	21.185.962	-79,24%	28.580.389	34,90%	58.915.496	106,14%	40.793.387	-30,76%
TOTAL OPERACIONES NO FINANCIERAS	3.487.080.806	4.141.917.765	18,78%	4.208.032.148	1,60%	4.385.422.978	4,22%	4.523.157.900	3,14%
8 Activos financieros	90.776	39.493.910	43407,12%	16.263.910	-58,82%	293.910	-98,19%	293.910	0,00%
9 Pasivos financieros	0	301.197.447		304.697.446	1,16%	302.681.446	-0,66%	272.681.446	-9,91%
operaciones financieras	90.776	340.691.357		320.961.356	-5,79%	302.975.356	-5,60%	272.975.356	-9,90%
TOTAL	3.487.171.582	4.482.609.122	28,55%	4.528.993.504	1,03%	4.688.398.334	3,52%	4.796.133.256	2,30%

GASTOS	Prev. Cierre 2011	2012	% Var. al cierre 11	2013	% Var. a/12	2014	% Var. a/13	2015	% Var. a/15
1 Gastos de personal	1.360.385.710	1.361.155.940	0,06%	1.349.808.995	-0,83%	1.349.024.224	-0,06%	1.337.603.744	-0,85%
2 Gastos bienes corrientes y servicios	1.655.150.814	1.591.356.281	-3,85%	1.607.883.663	1,04%	1.631.270.078	1,45%	1.638.100.592	0,42%
3 Gastos financieros	275.823.630	282.535.127	2,43%	297.372.600	5,25%	300.348.018	1,00%	287.447.609	-4,30%
4 Transferencias corrientes	334.128.197	314.650.123	-5,83%	317.762.488	0,99%	325.405.244	2,41%	328.754.544	1,03%
operaciones corrientes	3.625.488.351	3.549.697.471	-2,09%	3.572.827.737	0,65%	3.606.047.565	0,93%	3.591.906.489	-0,39%
5 Inversiones reales	346.200.004	217.991.177	-37,03%	217.722.177	-0,12%	217.722.177	0,00%	217.722.177	0,00%
7 Transferencias de capital	36.414.085	48.252.597	32,51%	48.521.597	0,56%	48.521.597	0,00%	48.521.597	0,00%
operaciones de capital	382.614.089	266.243.775	-30,41%	266.243.775	0,00%	266.243.775	0,00%	266.243.775	0,00%
TOTAL OPERACIONES NO FINANCIERAS	4.008.102.440	3.815.941.246	-4,79%	3.839.071.511	0,61%	3.872.291.340	0,87%	3.858.150.263	-0,37%
8 Activos financieros	35.923.159	46.953.273	20,63%	733.273	-98,44%	1.453.273	98,19%	1.463.273	0,69%
9 Pasivos financieros	375.976.385	636.793.899	69,37%	653.408.899	2,61%	640.687.899	-1,95%	615.722.899	-3,74%
operaciones financieras	414.899.544	683.747.172	64,80%	654.142.172	-4,33%	642.141.172	-1,83%	618.185.172	-3,73%
TOTAL	4.423.001.984	4.499.688.418	1,73%	4.493.213.683	-0,14%	4.514.432.512	0,47%	4.476.336.435	-0,84%

RESULTADO PRESUPUESTARIO NO FINANCIERO	-521.021.634	325.976.513	-162,56%	368.960.637	13,19%	513.131.638	39,07%	665.007.637	29,89%
---	---------------------	--------------------	-----------------	--------------------	---------------	--------------------	---------------	--------------------	---------------

2.1.4. Estructura Orgánica del Ayuntamiento de Madrid



2.1.5 Vectores de actuación y comunicación del Ayuntamiento de Madrid que se tendrán en cuenta para el desarrollo del Plan de Mejora

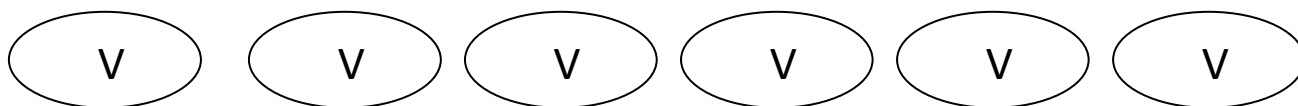
VECTORES DE ACTUACIÓN Y COMUNICACIÓN

I



↑↑

VENTAJAS COMPETITIVAS



↑↑

REALIDAD



La ciudad de Madrid, en estos últimos años ha acometido un proceso de mejora e impulso de sus infraestructuras y servicios urbanos que la ha situado en primera línea en cuanto a su nivel de competitividad urbana. Eso ha sido posible gracias al esfuerzo de todas las administraciones públicas. En paralelo, nuestro sector empresarial también ha dado un salto de excelencia de manera que, a día de hoy, podemos concluir que Madrid se conforma como una ciudad perfectamente preparada para afrontar los retos del siglo XXI y los desafíos de la creciente competencia internacional.

El sector privado se ha convertido en un agente principal y protagonista de este esfuerzo de la ciudad de Madrid ya que su actuación, y sobre todo, su colaboración con las administraciones públicas madrileñas, ha sido clave en los procesos de regeneración urbana mencionados. Por ello, Madrid tiene entre sus principales retos, la continua y estrecha colaboración y asociación con el sector empresarial a la hora de acometer muchos de sus proyectos.

Esta alianza con el sector privado requiere un trabajo por parte del Ayuntamiento de Madrid que le permita identificar sus ventajas competitivas y la forma de comunicarlo,

que son los que llamamos Vectores de Actuación y Comunicación. A continuación se define el concepto de ambos:

a) Del estudio de la realidad madrileña se han detectado las ventajas competitivas. Una **ventaja competitiva** demuestra lo que Madrid sabe hacer bien y por qué, siempre en relación con el resto de las ciudades comparadas, así como, por qué es preceptivo que se centre en seguir haciéndolo y en mostrárselo al mundo.

b) De las ventajas competitivas y de las potencialidades que ofrecen, surgen los **Vectores de Actuación y Comunicación**. A partir de los atributos y características que definen la ventaja competitiva, se construye una línea argumental que hará las veces de armazón al discurso que va a emplear la ciudad para reforzar su posición global proyectando y comunicando su fortaleza o capacidad en este ámbito concreto.

Paralelamente, el vector cumple una función de filtro de proyectos, estableciendo las bases o principios que ha de poseer un proyecto para ser acorde con la Estrategia marcada y poder conseguir los Objetivos diseñados. El vector además, ha de tener una dirección, un ámbito geográfico en el que pretende incidir con ese discurso para fortalecer la percepción que allí se tenga de Madrid.

Los objetivos estratégicos y operativos que se establezcan en los distintos proyectos o planes de la ciudad de Madrid deben tener en cuenta que al igual que las ventajas de cada ciudad varían, también sus objetivos tendrán que ir modificándose y adaptándose a la realidad social, política, institucional y económica.

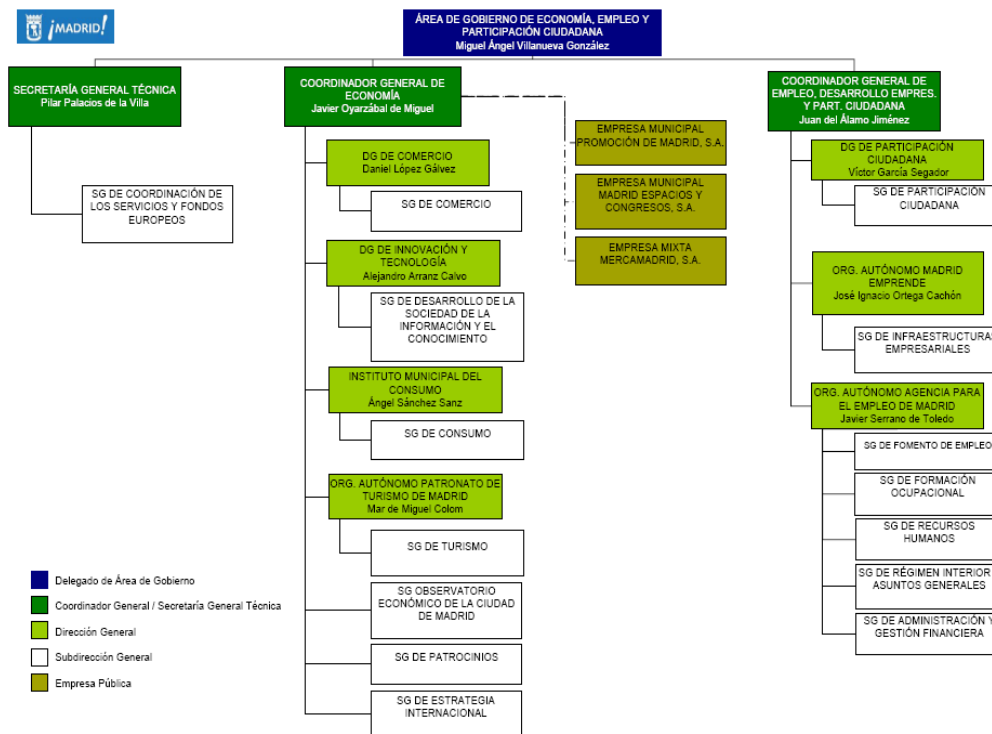
Si queremos conseguir la óptima implantación del Plan de Mejora propuesto en este documento, se debe partir siempre de las ventajas competitivas de la ciudad y debemos saber “vender” los vectores de comunicación de la ciudad de Madrid

Por consiguiente, el plan de mejora deberá potenciar los siguientes vectores de actuación y comunicación:

MADRID COMO CIUDAD

- **Competitiva y Conectada**
- **Creativa e Innovadora**
- **Abierta e Integradora**
- **Eficiente y Sostenible**

2.2.- Características de la organización



El desarrollo del Plan de Mejora se llevará a cabo desde la Subdirección General de Patrocinios adscrita a la Coordinación General de Economía del Área de Economía, Empleo y Participación Ciudadana. A su vez se ha puesto al frente de dicha Subdirección a un Director de Proyectos que establece el enlace entre ambas unidades administrativas.

El Acuerdo de Junta de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid de fecha 21 de junio de 2011 que regula *el Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana. Organización, estructura y delegación de competencias en su titular y titulares de los órganos directivos*, establece en su artículo 7, apartado 1 g) que “con carácter específico al Coordinador General de Economía le corresponde la competencia del fomento impulso y coordinación de las acciones de patrocinio con instituciones y entidades de carácter público o privado, tanto en actividades puntuales como en aquellas incluidas en planes y programas de acción y actuación a largo plazo, desarrolladas por las diferentes unidades del Ayuntamiento de Madrid.

En el artículo 7, apartado 2 de dicho Acuerdo, se establece que “Del Coordinador General de Economía dependan las unidades administrativas que seguidamente se indican...

2.2. Subdirección General de Patrocinios

2.2.1. Servicio de Coordinación de Patrocinios

2.2.2. Departamento de Patrocinios

En este contexto corresponderá a la Subdirección General de Patrocinios la implementación del Plan de Mejora que se propone, bajo la dirección de un Director/a de Proyectos, de acuerdo con los siguientes objetivos de actuación:

- ➡ Facilitar y racionalizar los procesos de planificación y de toma de decisiones en relación a la puesta en marcha del modelo de Partenariado Público - Privado de la ciudad de Madrid.
- ➡ Promover un trabajo sinérgico entre los distintos departamentos y agentes municipales que recurren a la colaboración con el sector privado para que alineen la gestión de sus activos con el modelo de Partenariado que se proponga.
- ➡ Posicionar y consolidarse como el departamento especializado que garantiza una interlocución efectiva y ajustada a las necesidades y objetivos tanto de los gestores de activos municipales como de las empresas e instituciones
- ➡ Afianzarse como un interlocutor de máxima referencia para las empresas privadas en su relación continua con el Ayuntamiento de Madrid en los distintos programas, proyectos y colaboraciones en las que están participando

Aunque por motivos presupuestarios y siguiendo criterios de ahorro y austeridad se ha decidido no darle rango de Dirección General, se considera necesario crear en esta legislatura la Oficina de Participación Empresarial u Oficina para el Partenariado Público-Privado.

2.3- Contexto actual de las relaciones públicos-privadas en el Ayuntamiento de Madrid

Factores determinantes

Desde el comienzo de la crisis macroeconómica, estamos viviendo un proceso de transformación en las relaciones entre las Administraciones y la iniciativa privada que, en términos generales, viene explicado por una serie de factores económicos, políticos y administrativos, sociales y empresariales. En el caso

concreto de la ciudad de Madrid, estos factores adquieren una significación más especial aún por su condición de capital del país.

Factores económicos:

- Con el comienzo y posterior agravamiento de la crisis económica, las Administraciones han tenido que actualizar sus programas presupuestarios con el objeto de corregir el deterioro de las finanzas públicas, restringiendo el gasto y disminuyendo considerablemente su volumen de inversión y contratación.
- Este hecho ha afectado significativamente a las relaciones público - privadas pues, hasta la fecha, las Administraciones Públicas, grandes promotores de infraestructuras y servicios, generaban riqueza y empleo, beneficiando a las empresas y profesionales que resultaban adjudicatarios en los distintos concursos de contratación pública y que hoy ven cómo éstos han disminuido o endurecido sus condiciones.
- En el caso concreto de las haciendas locales, la situación se ha visto aún más agravada por la caída de la cifra de ingresos propios y la disminución de la participación del Estado en sus presupuestos.
- La insuficiencia de recursos ha traído consigo **la vulnerabilidad de determinados proyectos y actuaciones** planificadas que han tenido que quedar aplazados o sin ejecutar.
- Restricciones presupuestarias que, igualmente, afectan a los recursos disponibles para la gestión de las nuevas infraestructuras con las que se han dotado la ciudad, cuya correcta operación diaria exige explorar nuevas fuentes de financiación y fórmulas de colaboración.
- La **reducción del gasto público** también está afectando de forma considerable a otro de los ámbitos tradicionales de la actividad administrativa. A saber: el fomento y la dinamización de actuaciones de interés general mediante la convocatoria de ayudas y subvenciones que sirven de estímulo a empresas, instituciones y particulares para que sean ellos los que, con sus actividades, suplan o complementen los fines que la Administración persigue.

Factores políticos y administrativos:

- En términos políticos y administrativos puede afirmarse que **las prestaciones proporcionadas por el Ayuntamiento de Madrid, sean éstas propias o impropias, son más amplias que las del resto de municipios** españoles como consecuencia de su condición de capital de España, su población flotante y su papel en la economía nacional.
- En este sentido también puede afirmarse que, la actual regulación del sistema de financiación local a la que se somete el Ayuntamiento de Madrid, resulta insuficiente para su gestión. Y ello porque existen una serie de rasgos diferenciales que caracterizan a la administración municipal madrileña, gran

prestadora de servicios públicos que, en los últimos tiempos, ha venido desarrollando una intensa **actividad inversora exigible a una ciudad que es capital del país y motor de la economía nacional**.

- A destacar, así mismo que, en el territorio madrileño, no sólo es competente el Ayuntamiento de Madrid; tanto la Comunidad de Madrid como el Estado comparten competencias con él.
- Igualmente señalar que, la **participación ciudadana** se ha convertido en un elemento estratégico imprescindible en la actuación de cualquier gobierno. En una ciudad como Madrid, la implicación del ciudadano en los asuntos públicos, genera un mayor acercamiento hacia las instituciones políticas y administrativas y una mayor transparencia y calidad en la gestión municipal.

Factores sociales:

- En términos generales puede afirmarse que, en parte debido a la crisis económica, se aprecia una cierta pérdida de confianza del ciudadano y del sector privado respecto a las Administraciones Públicas.
- Con el objetivo de incrementar los niveles de transparencia en la gestión y mejorar las relaciones de confianza entre el Ayuntamiento y los ciudadanos, Madrid cuenta desde 2005 con un Código de Buenas Prácticas Administrativas.
- En este contexto, la Unión Europea señala en su Estrategia para un Desarrollo Sostenible la necesidad de “mejorar el diálogo social, aumentar la responsabilidad social de las empresas y fomentar las asociaciones entre el sector público y el privado para lograr una mayor cooperación y el establecimiento de responsabilidad comunes para conseguir un consumo y producción sostenibles”.
- Destacan, en este sentido, las acciones que se llevan a cabo a través de lo que se ha venido en denominar como **tercer sector** que conforman todas aquellas entidades que no son estrictamente ni públicas ni privadas y en el que tienen cabida un gran número de **instituciones sin fin lucrativo** (fundaciones y asociaciones, especialmente) que desarrollan actividades de interés general que convergen con los intereses de la Administración. El campo de actuación de estas entidades abarca fundamentalmente la acción social, pero también otros aspectos que interesan a la población como la educación, la cultura, el deporte, la cooperación al desarrollo o la protección al medio ambiente.

Factores empresariales:

- En los últimos tiempos, se observa un mayor protagonismo de la iniciativa privada en proyectos y actuaciones de interés general. Las empresas movilizan cada vez más recursos para el desarrollo de las denominadas **Políticas de Responsabilidad Social Corporativa**.
- Y ello porque, los ciudadanos exigen a las empresas actitudes cada vez más responsables que comporten la asunción de valores comúnmente percibidos

como positivos de forma que la empresa devuelva a la sociedad parte de lo que obtiene de ella.

- En el ámbito de la comunicación empresarial, se aprecia una tendencia a la homogenización de productos y servicios y una pérdida de eficacia de la publicidad tradicional que está obligando a las empresas a buscar nuevas plataformas y soportes que permitan reforzar el valor de sus marcas a través de acciones de cercanía que sean capaces de generar vínculos emocionales con sus públicos. En este sentido, las marcas recurren cada vez con más frecuencia al desarrollo de **acciones de marketing urbano** o *Street Marketing*.
- En términos urbanos, las ciudades se han convertido en el gran escenario para la innovación, de forma tal que las marcas cada vez aprecian más las posibilidades de **experimentación directa sobre la realidad urbana** (*City Lab*).
- En este sentido cabe afirmar que el municipio de Madrid es un foco de atracción y soporte idóneo para **actividades innovadoras**. La cuantificación del gasto destinado a I+D en la ciudad de Madrid establece dicho gasto en un 2,6% respecto al PIB (datos 2006).
- A modo de conclusión, destacar que en la ciudad de Madrid tienen su sede 22 de las 33 de las empresas españolas más grandes del mundo (The Global 2000, Forbes).

3.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El modelo de Partenariado Público - Privado pretendido para la ciudad de Madrid necesariamente tiene que nacer con la firme voluntad de generar un potente **valor añadido** para todos los gestores de aquellos proyectos y actuaciones municipales que cuentan o podrían contar con la colaboración del sector privado.

A tal efecto, resulta fundamental estudiar, analizar y delimitar el mapa de proyectos municipales que pueden resultar de interés para el sector privado.

Este proceso de prospección, evaluación y clasificación de los proyectos promovidos por el Ayuntamiento de Madrid ha sido el punto de inflexión para la definición del siguiente concepto sobre el que se articula el modelo de Partenariado Público - Privado que se propone para la ciudad:

- **ACTIVOS MUNICIPALES CON VALOR PARA LA PARTICIPACIÓN PÚBLICO – PRIVADA (en adelante Activos con valor PPP):**

Son aquellos proyectos o actuaciones municipales para cuyo desarrollo y ejecución podría recurrirse a la participación del sector privado lo cual incrementaría su valor tanto para el ciudadano como para la empresa que participa de él.

Entendiendo que, con la definición y aplicación de este modelo se pretende “incrementar el valor” de determinados proyectos y actuaciones municipales, no

sólo en términos económicos y empresariales sino sociales y de interés general, objetivo último de la participación privada en los mismos.

Se analizan así en este apartado determinados proyectos que incorporan “*Activos o Retornos con Valor PPP*” y que conforman la “*cartera*” de programas municipales cuyo valor podría incrementarse caso de que se diera cabida en ellos a la participación privada.

3.1 Objetivos del diagnóstico:

- Identificar, analizar, dimensionar y ordenar los activos con valor PPP del Ayuntamiento de Madrid
- Identificar y evaluar las oportunidades de mejora que supone la creación de un modelo de Partenariado Público - Privado transversal y homogéneo
- Identificar las características intrínsecas de los activos analizados y los departamentos municipales encargados de su gestión que deben ser tenidos en cuenta en la definición del modelo de Partenariado Público - Privado de Madrid
- Identificar y analizar los intereses estratégicos empresariales para crear una plataforma estable de colaboración con el sector privado

3.2. Metodología de trabajo:

Con el objetivo de mostrar una fotografía lo más completa y variada posible de la situación actual y efectuar un diagnóstico que incorpore aprendizajes clave y conclusiones, se identifican a continuación una serie de proyectos que en la actualidad son promovidos por el Ayuntamiento de Madrid y para cuyo desarrollo y ejecución se ha recurrido a la colaboración con la iniciativa privada.

Este diagnóstico abarca tipologías diversas que van desde el tradicional patrocinio publicitario (deportivo y cultural, fundamentalmente) a plataformas de colaboración estable para el fomento y dinamización de determinados sectores económicos y empresariales; pasando por los grandes proyectos de internacionalización de la ciudad como la candidatura olímpica, la inauguración de nuevas infraestructuras y servicios, o las celebraciones y conmemoraciones locales. Especial mención merecen los programas de innovación y sostenibilidad urbana (medioambientales, sociales o tecnológicos) para los que se vienen ensayando nuevas tipologías de cooperación entre Administraciones y de concertación con el sector privado.

La selección de los proyectos objeto de estudio se ha efectuado contando con la colaboración e información facilitada por los departamentos municipales responsables de su ejecución. A saber:

- Área de Gobierno de la Vicealcaldía: Dirección General de Deportes
- Área de Gobierno de Medioambiente: Dirección General de Sostenibilidad y Agenda 21

- Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales: Secretaría General Técnica
- Área de Gobierno de Las Artes: Coordinación General de Apoyo a la Creación y Madrid Arte y Cultura, S.A.
- Área de Gobierno Seguridad y Movilidad: Fundación Movilidad
- Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana: Promoción de Madrid, Patronato de Turismo de Madrid, Madrid Emprende, Dirección General de Comercio, Dirección General de Innovación y Tecnología

De la misma forma, y de acuerdo con la filosofía y la esencia del modelo de Partenariado Público - Privado, resulta fundamental incorporar en este primer diagnóstico de la situación actual el *feedback* transmitido por algunas de las empresas privadas que mantienen desde hace tiempo una relación continua con el Ayuntamiento de Madrid en distintos proyectos y actuaciones municipales.

En este sentido, la información relativa al sector empresarial que ha participado en algunos de los proyectos objeto de estudio, se ha obtenido a través de una serie de reuniones mantenidas con los responsables de las siguientes empresas:

- Asociación para el Desarrollo de la Dirección (APD)
- Fundación Caja Madrid
- Telefónica
- American Express
- JC Decaux
- Diario MARCA
- Instituto Europeo de Diseño de Madrid

3.3 Proyectos del Ayuntamiento de Madrid objeto del estudio

A- Proyectos Municipales Objeto de Estudio

Los proyectos municipales objeto de estudio se han clasificado en tres categorías de acuerdo a las distintas modalidades e intensidad de la participación de la empresa o institución colaboradora en los mismos. De menos intensidad colaborativa a más intensidad en la participación, éstos podrían clasificarse como:

A-1. Proyectos de patrocinio

- Expo Shanghái 2010
- Centenario Gran Vía
- Estrena Serrano
- La Noche en Blanco
- Veranos de la Villa
- Cabalgata de Reyes

- Fiestas de San Isidro
- Torneos Municipales 2011- “Trofeos Marca”
- Convenio para la Promoción del Deporte
- Proyecto CompaRte, I Programa de Actividades Intergeneracionales

A-2. Programas de cooperación público - privada

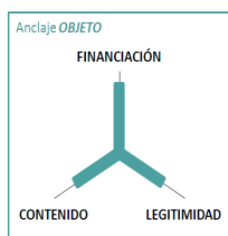
- Red de Viveros de Empresas
- Madrid Tecnología: Red de Aulas de Madrid Tecnología
- Madrid On Rails

A.3. Plataformas de participación empresarial e institucional

- Madrid Convention Bureau
- Clubes de Producto: Producto Turismo Idiomático
- Foro pro Clima
- Madrid Design Net

Para su correcto análisis, se han utilizado dos criterios de evaluación que se han denominado **anclajes de evaluación**:

- **Anclaje objeto:** que contempla los tres principales factores que habitualmente condicionan la motivación inicial del departamento municipal responsable del proyecto a la hora de plantear la búsqueda de colaboraciones entre la iniciativa privada, y que por lo tanto influyen de forma determinante en el formato, el desarrollo y la gestión del programa de participación empresarial. A saber: Financiación, Contenido y Legitimidad



- **Anclaje retorno:** que contempla el potencial que de forma intrínseca presenta el proyecto desde la perspectiva exclusiva de la generación de contraprestaciones para las empresas e instituciones que se adhieran al programa de participación empresarial: Publicitario, Comercial e Institucional



Así mismo, se destacan una serie de **proyectos de referencia**, que por su especial relevancia y total alineación con el mapa estratégico de la ciudad, presentan máximas perspectivas de integración y optimización a través del modelo de Partenariado Público - Privado propuesto. Los proyectos seleccionados son los siguientes:

- Candidatura de Madrid para la organización de los Juegos Olímpicos de verano de 2016
- Proyecto Movele Madrid
- Tarjeta Madrid Card
- Proyecto “La mayor liberación de libros de la historia”

B- Cartera de Activos Municipales con Valor PPP

Como se ha dicho anteriormente, con el objetivo de detectar las oportunidades más inmediatas para la aplicación del modelo de Partenariado que se pretende para la ciudad de Madrid, se ha llevado a cabo un estudio de los *Activos con valor PPP* existentes a día de hoy en los proyectos desarrollados por los siguientes departamentos municipales:

B-1. Área de Gobierno de la Vicealcaldía. Dirección General de Deportes

B-2. Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana. Dirección General de Comercio

B-3. Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana. Dirección General de Innovación y Tecnología

B-4. Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana. Patronato de Turismo de Madrid

Dichos activos se han clasificado conforme a lo siguiente:

- **Activos con valor PPP que a día de hoy cuenta con participación empresarial**
- **Activos con valor PPP que a día de hoy no cuenta con participación empresarial**
- **Retornos con valor PPP**

Los *Retornos con valor PPP* son posibles contraprestaciones derivadas de la actuación municipal que podrían ponerse a disposición de la iniciativa privada. Configuran un espacio estratégico de posible implementación del modelo de Partenariado Público - Privado.

C- Feedback inicial del sector privado

Tras las reuniones mantenidas con empresas del sector privado que habitualmente colaboran con el Ayuntamiento de Madrid en proyectos e iniciativas municipales, se ha establecido un primer diagnóstico en el que se destaca por un lado su valoración inicial de la puesta en marcha de este modelo de Partenariado Público - Privado, y por otro las principales consideraciones que destacan en perspectiva a su posible participación.

El resultado del estudio realizado conforme a lo indicado en este apartado, se encuentra desarrollado en el Anexo I

3.4. Identificación y análisis de los problemas

Análisis Estratégico (DAFO)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Creación de una subdirección de patrocinios • Existencia de un Master Plan y plan director • Soporte tecnológico: Base de datos • Relaciones y colaboración con las Áreas de Gobierno • Relaciones y colaboración con el sector empresarial • Equipo competente y experimentado Madrid 16 y Expo Shanghái 2010	• Dotación presupuestaria reducida • Escasez de recursos humanos para alcanzar los fines propuestos • Dificultad de venta del concepto de partenariado • Rango de la Oficina. Ausencia de una Dirección General • Necesidad de un apoyo institucional al máximo nivel • Indefinición legal actual • Ausencia de equipos con formación y experiencia en las

- Existencia de activos municipales de gran valor no explotados - Necesidad del partenariado, de la colaboración público-privada como factor legitimador de actuaciones municipales	Áreas de Gobierno Falta de planificación y coordinación en la búsqueda de la participación del sector empresarial en proyectos de la ciudad
OPORTUNIDADES - Existencia de una necesidad de recurso real y urgente en el Ayuntamiento - Crisis económica - Potencia de la ciudad de Madrid y Ayuntamiento - Sede de las más importantes empresas del país - Inversión en Responsabilidad Social Corporativa en auge	AMENAZAS - Posibilidad de cambios en el Ayuntamiento a corto y medio plazo - Autonomía de gestión de las Juntas de Distrito. - Experiencia de organizaciones similares en la anterior legislatura que no adquirieron legitimidad: Oficina Madrid Global - Pérdida de confianza del sector privado. Extensión de los plazos de pagos a empresas proveedoras - Necesidades de financiación de las empresas del tercer sector

Los problemas que se aprecian del análisis crítico de la cartera de activos municipales como del Análisis estratégico DAFO se deduce que:

- Hasta la fecha, no ha existido en el Ayuntamiento de Madrid una estrategia general y compartida por todos los órganos gestores respecto al fenómeno del Partenariado Público - Privado. Factores como la inercia administrativa o la improvisación han primado sobre la reflexión y el análisis.

- Salvo casos muy excepcionales, tampoco se han planificado con visión estratégica los proyectos concretos en los que, a título individual, un departamento municipal recurre al patrocinio o colaboración con una o varias marcas.
- En general, se aprecia falta de sistemática en la definición y valoración de los activos patrocinados y los retornos ofrecidos. Argumentos básicos como la necesidad de completar la financiación municipal y la visibilidad y publicidad de la marca son los que, comúnmente, se utilizan en los programas desarrollados hasta la fecha.
- Tampoco se ha venido efectuando el oportuno seguimiento y evaluación de dichos programas que permitiría conocer con exactitud el impacto que, a nivel municipal, tienen las colaboraciones con el sector privado, al objeto de utilizar adecuadamente las experiencias desarrolladas y aprovecharlas a nivel corporativo.
- Y ello porque, no ha existido un departamento específico en el seno del Ayuntamiento que permita aprovechar las oportunidades que ofrece un conocimiento general de los programas a fin de llevar a cabo un uso más eficiente de las colaboraciones público - privadas y el patrocinio de proyectos.
- Inercia administrativa acostumbrada a la rigidez y convencionalismo de los procedimientos de contratación que exigirá una adecuada gestión del cambio a nuevos modelos de corresponsabilidad público–privada.
- Limitada capacidad normativa y marco competencial de la Administración Municipal (en general la ordenación de sus actuaciones viene dada por la normativa supramunicipal que puede suponer una restricción a posibles soluciones innovadoras)
- Presión que las empresas y marcas colaboradoras pudieran ejercer en la búsqueda de un espacio preferente para la contratación de sus productos o servicios por la Administración.
- Presión que los medios de comunicación y otros agentes sociales pudieran ejercer en la interpretación equívoca del objeto del Partenariado.

Las **causas** de estos problemas se pueden resumir en:

- Falta de liderazgo político y directivo en lo relativo a la comunicación e impulso de la estrategia política a los restantes niveles de la organización municipal. En consecuencia relajación de las unidades administrativas para ejecutar las estrategias diseñadas.

- Falta de coordinación entre las distintas Áreas de Gobierno y Juntas Municipales.
- Las competencias que se exigen al personal para el acceso a la función pública responden a un perfil memorístico, legalista y procedimental; y en escasas ocasiones se exigen competencias en sistemas de gestión de la calidad, planificación, programación y evaluación de políticas públicas.
- Falta de adecuación de la gestión administrativa con las demandas ciudadanas y falta de soluciones innovadoras para abordar proyectos y gestionar la gestión de los servicios públicos.
- El funcionamiento de las unidades orgánicas del ayuntamiento se produce como si fueran compartimentos estancos. En la jerarquía de la actividad municipal prevalece lo vertical sobre lo transversal u horizontal.
- En la planificación de proyectos para la ciudad se busca el interés del ciudadano que es el prioritario e irremplazable, pero falta el esfuerzo de estudiar y planificar el interés del sector empresarial en estos proyectos.

Las **consecuencias** que se contrastan para la organización son las siguientes:

- Ante la ausencia de planificación, no existe un catálogo de activos municipales y proyectos del Ayuntamiento que podrían ejecutarse con la participación privada.
- No se tiene en cuenta el interés empresarial a la hora de definir los proyectos que se desarrollarán en la ciudad.
- Falta de una plataforma a través de la cual dar cauce a la participación de la empresa privada en aquellos proyectos urbanos que mejor se adecuen a sus intereses estratégicos en la ciudad.
- Falta de un escenario para el desarrollo de proyectos de innovación y tecnología aplicada a la ciudad probando su comportamiento mediante la experimentación directa en el entorno urbano (City Labs)
- Las Áreas de Gobierno recurren al patrocinio individualmente y no a través de un órgano centralizado que canalice de forma ordenada los intereses del Ayuntamiento. A su vez la empresa recibe propuestas continuamente de la Administración Local sin ninguna planificación.

- No se explotan adecuadamente los retornos y contraprestaciones que el Ayuntamiento puede ofrecer al sector empresarial.
- Dificultad de mejora continua, motivado por la ausencia de un sistema de evaluación de los procesos y resultados de la acción municipal.

De este diagnóstico surgen las siguientes **instrucciones de mejora**:

- **Del sponsorship al partnership:** del tradicional patrocinio publicitario (*sponsorship*) al Partenariado entendido como alianza estratégica (*partnership*).
 - Establecer criterios que permitan delimitar las distintas fórmulas de Partenariado Público - Privado en el seno del Ayuntamiento de Madrid
 - Diversificar el catálogo de proyectos a desarrollar conforme a las distintas fórmulas de colaboración público - privada e impulsar la conectividad entre los distintos programas en los que participa una misma empresa, marca o institución
- **Gestión del cambio:** profesionalizar la función del Partenariado y promover la adecuada formación en la materia a nivel interno y externo.
 - En el seno de la Administración Municipal
 - ✓ Mejorar la reputación corporativa del patrocinio de proyectos y Partenariado de programas
 - ✓ Reeducar ciertos hábitos adquiridos como el recurso improvisado al patrocinio publicitario para complementar financiación de proyectos
 - Con las empresas e instituciones colaboradoras
 - ✓ Concienciar al sector privado de la importancia de su implicación en los intereses generales de la ciudad de Madrid
 - ✓ Reforzar y sensibilizar la componente de “corresponsabilidad” del sector privado: de mero adjudicado a colaborador
 - **Entorno seguro:** otorgar certeza y confianza a las actuaciones de colaboración público - privada garantizando la plena conformidad del Partenariado con los principios inspiradores de la Administración que aseguran la igualdad de oportunidades del sector privado frente a la Administración Municipal y la prevalencia de los intereses generales sobre los intereses particulares

- Incrementar la transparencia en la gestión de los proyectos de patrocinio y colaboración público - privada
- Elaborar un Plan Institucional de Retornos que, con independencia de las contraprestaciones concretas asociadas a un proyecto de patrocinio, establezca un marco genérico común a todas las colaboraciones con el sector privado
- Encontrar, respetando la normativa en vigor, formas eficaces de colaboración público - privada que garanticen la viabilidad económica y legal de los proyectos de patrocinio y Partenariado Público - Privado y el mejor tratamiento y destino final de las aportaciones que el sector privado efectúa a los proyectos de titularidad municipal
- Proponer las adaptaciones normativas necesarias para hacer posibles los anteriores objetivos teniendo en cuenta las limitaciones del marco competencial propio del Ayuntamiento
- **Instrumentos óptimos:** definir procedimientos, herramientas de planificación y gestión y protocolos de actuación consensuados que permitan mejorar los programas de participación empresarial e institucional a nivel municipal
- Promover el adecuado posicionamiento estratégico de la Unidad responsable de la ejecución del Plan de Mejora en el seno del Ayuntamiento de Madrid como órgano impulsor y coordinador de las colaboraciones público – privadas.
- Proponer un sistema de consulta previa para la adecuada planificación, gestión, seguimiento y control de los distintos proyectos municipales de patrocinio y programas de Partenariado Público - Privado
- Sentar las bases para la creación de una plataforma permanente de participación empresarial que agrupe a las marcas más comprometidas con los intereses de futuro de la ciudad: **Foro de Empresas por Madrid**
- **Nuevos programas de colaboración público - privada:** identificar y poner en circulación nuevos programas municipales que puedan ser gestionados conforme al modelo de Partenariado Público - Privado
- Definir nuevos activos de valor, activos patrocinables y programas susceptibles de participación que, basados en el intercambio de experiencias público - privadas, contribuyan a enriquecer el catálogo de servicios municipales y conseguir una mayor calidad en la prestación de los mismos

- Prevenir la excesiva dependencia del apoyo de la iniciativa privada garantizando la viabilidad y autonomía de los proyectos municipales patrocinados y de los programas para los que se recurre a la colaboración empresarial

4.- PROPUESTA DE MEJORA

4.1. SEÑAS DE IDENTIDAD

En este apartado se identificará la MISIÓN y los PRINCIPIOS INSPIRADORES del Partenariado Público-Privado de la ciudad de Madrid que serán la base para desarrollar el Plan de Mejora.

a) Misión

En un marco de actuación claramente delimitado, sumar sinergias entre el Ayuntamiento de Madrid y el sector privado e institucional alineando intereses, necesidades y objetivos comunes que redunden en la creación de valor añadido para ambas partes y que tengan como beneficiario final al ciudadano

b) Principios inspiradores

En este apartado corresponde la definición y el establecimiento de una serie de principios inspiradores que representan de forma clara y concluyente la filosofía del modelo de Partenariado Público - Privado de la ciudad de Madrid. Compaginar los intereses del sector público con los del sector privado nos obliga a mantener unos principios éticos y deontológicos que permitan defenderlo ante una posible interpretación equívoca del mismo.

En este sentido, resulta fundamental definir planteamientos inmutables en todos los aspectos relativos a la planificación y la gestión del modelo, planteamientos que consigan generar efectos positivos y beneficiosos.

Los principios inspiradores son:

- INNOVACIÓN en la gestión a través de la ADECUACIÓN de los intereses y los procedimientos de actuación de las dos partes que integran el modelo.
- TRANSPARENCIA en todas las gestiones realizadas mediante el mantenimiento de un protagonismo complementario entre el sector público y el privado, caracterizado por el EQUILIBRIO tanto en la percepción exterior del modelo

como en la planificación, la gestión y el seguimiento de los proyectos de Partenariado implementados.

- **ESPECIALIZACIÓN** gracias a la gestión del modelo por parte de un departamento municipal específico que cuenta con experiencia en la materia, que está totalmente preparado y que podrá mantener una dedicación exclusiva, siempre desde la perspectiva de la PLANIFICACIÓN en la gestión para aprovechar todas las oportunidades existentes.
- **COORDINACIÓN** óptima en todas las gestiones relativas al modelo de forma que se dediquen los recursos justos para alcanzar los objetivos previstos, garantizando la EFICIENCIA tanto en la creación de valor añadido como en la consecución de retornos para ambas partes.
- **EVALUACIÓN** y voluntad de mejora continua del modelo tanto en su aplicación a los distintos proyectos municipales, como en su valoración por parte del sector privado frente a otras oportunidades, apostando por su COMPETITIVIDAD.

PRINCIPIOS INSPIRADORES				
INNOVACIÓN	TRANSPARENCIA	ESPECIALIZACIÓN	COORDINACIÓN	EVALUACIÓN
ADECUACIÓN	EQUILIBRIO	PLANIFICACIÓN	EFICIENCIA	COMPETITIVIDAD

4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

Se propone la definición de **dos objetivos estratégicos** con sus correspondientes objetivos operativos. El primer objetivo estratégico se establecerá en el seno de la Administración Municipal y el segundo, partiendo de los objetivos que se quieren conseguir con las empresas e instituciones que colaboren con la ciudad de Madrid.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1.- Conseguir que el Ayuntamiento de Madrid se involucre en la definición e implantación del modelo de Partenariado Público-Privado.

- **Objetivo Operativo 1.1.** Desarrollar el liderazgo necesario para gestionar el cambio
- **Objetivo Operativo 1.2.** Elaborar la cartera de activos municipales con valor PPP , entendiéndose como tales, aquellos proyectos o actuaciones municipales para cuyo desarrollo y ejecución podría recurrirse a la

participación del sector privado, lo cual incrementaría su valor tanto para el ciudadano como para la empresa que participa en él.

- **Objetivo Operativo 1.3.** Establecer las formas de materialización de la colaboración público-privada
- **Objetivo Operativo 1.4.** Asesorar a los órganos municipales gestores de Activos con valor PPP

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2.- Conseguir la colaboración y participación empresarial a través del modelo de Partenariado Público-Privado.

- **Objetivo Operativo 2.1.** Conseguir la participación empresarial en los Activos con valor PPP
- **Objetivo Operativo 2.2.** Crear el Foro de Empresas por Madrid
- **Objetivo Operativo 2.3.** Asesorar a las empresas que se incorporen al proyecto de ciudad

4.3 IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1.- Conseguir que el Ayuntamiento de Madrid se involucre en la definición e implantación del modelo de Partenariado Público-Privado.		
OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	Responsable
Objetivo Operativo 1.1 Desarrollar el liderazgo necesario para gestionar el cambio	1.1.1. Identificar los actores clave	Director de Proyectos
	1.1.2. Comunicar y negociar la estrategia a seguir para la materialización del modelo	Director de Proyectos
	1.1.3. Identificar las capacidades y recursos necesarios para su implementación	Director de proyectos/ Subdirectora de Patrocinios
	1.1.4. Asegurar las capacidades y recursos	Director de Proyectos/ Subdirectora de Patrocinios
	1.1.5. Realizar el seguimiento y las evaluaciones periódicas del proyecto	Subdirectora de Patrocinios

Objetivo Operativo 1.2. Elaborar la cartera de activos municipales con valor PPP , entendiéndose como tales, aquellos proyectos o actuaciones municipales para cuyo desarrollo y ejecución podría recurrirse a la participación del sector privado, lo cual incrementaría su valor tanto para el ciudadano como para la empresa que participa en él.	1.2.1. Definir un protocolo informativo a seguir por los órganos gestores de Activos municipales con Valor PPP	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios
	1.2.2. Establecer la herramienta de gestión del catálogo de activos (soporte digital de fácil acceso que incorpore la posibilidad de consulta por parte de las empresas privadas)	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios
	1.2.3. Identificar los activos con valor PPP en el Área de Gobierno de las Artes , Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación ciudadana y Dirección General de Deportes	Subdirectora de Patrocinios
	1.2.4. Identificar los activos con valor PPP en el resto de Áreas de Gobierno	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios
	1.2.5. Planificar un plan de comercialización para los activos con valor PPP del Área de Gobierno de las Artes , Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación ciudadana y Dirección General de Deportes	Subdirectora de Patrocinios/ Jefe de Servicio de Patrocinios
	1.2.6. Planificar un plan de comercialización para los activos con valor PPP del resto de Áreas de Gobierno	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinio. Jefe de Departamento de Patrocinios
Objetivo Operativo 1.3. Establecer las formas de materialización de la colaboración público-privada	1.3.1. Establecer una arquitectura óptima de gestión de activos con valor PPP.	Director de Proyectos
	1.3.2. Definir las formas de materialización de la colaboración público-privada de los distintos activos con valor PPP en: -Proyectos de patrocinio -Proyectos de cooperación público-privada -Plataforma de participación empresarial	Subdirectora de Patrocinios/ Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios
Objetivo Operativo 1.4. Asesorar a los órganos municipales gestores de activos con valor PPP	1.4.1. Incentivar la aplicación del modelo PPP por parte de los órganos gestores de Activos con Valor PPP	Director de Proyectos

	1.4.2. Apoyar a los órganos gestores de Activos con Valor PPP en la aplicación del modelo	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios
	1.4.3. Fomentar, agilizar y asentar la puesta en valor de los activos de interés para el sector privado	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios/ Jefe de Departamento de Patrocinios
	1.4.4. Garantizar la continuidad y mejora de los activos más relevantes	Director de Proyectos/ Subdirectora de Patrocinios
	1.4.5. Desarrollar el Manual de planificación y gestión para los órganos municipales gestores de Activos con Valor PPP	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios
	1.4.6. Identificar de forma conjunta con el resto de órganos municipales los activos prioritarios, ayudándoles a identificar el instrumento óptimo para su materialización	Subdirectora de Patrocinios/ Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios
	1.4.7. Definir soluciones a medida para los gestores	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios/ Jefe de Departamento de Patrocinios
	1.4.8. Acompañar en las labores de planificación, gestión y medición de los programas de PPP	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios/ Jefe de Departamento de Patrocinios

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2.- Conseguir la colaboración y participación empresarial a través del modelo de Partenariado Público-Privado

OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE
Objetivo Operativo 2.1. Conseguir la participación empresarial en los Activos con valor PPP	2.1.1. Realizar un estudio y una base de datos de empresas por sectores empresariales, facturación, sede o no en la Comunidad de Madrid, proyección internacional	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios

	2.1.2. Realizar un estudio y base de datos de empresas con departamento de Responsabilidad Social Corporativa.	Jefe de Departamento de Patrocinios
	2.1.3. Realizar un estudio y una base de datos sobre el tercer sector	Jefe de Departamento de Patrocinios
	2.1.4. Definir junto con el resto de órganos municipales los sectores empresariales prioritarios	Director de Proyectos
	2.1.5. Fomentar la participación empresarial en los Activos Municipales con Valor PPP	Director de Proyectos
	2.1.6. Conseguir prescriptores que validen y comuniquen el valor del modelo de Partenariado Público - Privado del Ayuntamiento de Madrid	Director de Proyectos
Objetivo Operativo 2.2. Crear un foro de Marcas por Madrid	2.2.1. Identificar empresas alineadas con el Foro de Empresas por Madrid e incentivar su adhesión	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios/ Jefe de Departamento de Patrocinios
	2.2.2. Definir el Plan de Retornos del Foro de Empresas por Madrid	Jefe de Departamento de Patrocinios
	2.2.3. Definir e implementar el programa comercial	Director de Proyectos/ Subdirectora de Patrocinios
	2.2.4. Organizar <i>workshops</i> con las empresas más relevantes para que participen en la definición de la misión y del desarrollo del Foro Empresas por Madrid	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios
	2.2.5. Definir los Activos de especial Valor PPP en los que estará presente el Foro de Empresas por Madrid	Subdirectora de Patrocinios/ Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios
	2.2.6. Coordinar la incorporación de nuevos Activos de especial Valor PPP en los que participe el Foro	Subdirectora de Patrocinios/ Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios
	2.2.7. Creación del Foro de empresas por Madrid	Director de Proyectos

	2.2.8.Mantener una coordinación permanente con el resto de los departamentos municipales implicados	Subdirectora de Patrocinios
Objetivo Operativo 2.3. Asesorar a las empresas que decidan incorporarse al proyecto de ciudad	2.3.1.Desarrollar el Dossier del Partenariado Público - Privado de la ciudad de Madrid	Jefe de Departamento de Patrocinios
	2.3.2.Definir un protocolo de actuación con las empresas	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios
	2.3.3.Establecer un diálogo constructivo con las empresas asegurando el beneficio mutuo Ayuntamiento-Sector empresarial (win to win)	Director de Proyectos
	2.3.4.Definir planes de participación a medida	Jefe de Servicio de Coordinación de Patrocinios
	2.3.5.Garantizar la adhesión de las empresas al modelo de Partenariado Público – Privado	Subdirectora de Patrocinios
	2.3.6.Mantener un seguimiento y un control continuo para garantizar la fidelización de las empresas	Subdirectora de Patrocinios

4.4. Cronograma de las Acciones

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1.- Conseguir que el Ayuntamiento de Madrid se involucre en la definición e implantación del modelo de Partenariado Público-Privado

ACCIONES	año 2012												año 2013												año 2014												año 2015														
	En	Fr	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	En	Fr	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	En	Fr	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	En	Fr	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic			
1.1.1. Identificar los actores clave																																																			
1.1.2. Comunicar y negociar la estrategia a seguir para la materialización del modelo																																																			
1.1.3. Identificar las capacidades y recursos necesarios para su implementación																																																			
1.1.4. Asegurar las capacidades y recursos																																																			
1.1.5. Realizar el seguimiento y las evaluaciones periódicas del proyecto																																																			
1.2.1. Definir un protocolo informativo a seguir por los órganos gestores de Activos municipales con Valor PPP																																																			
1.2.2. Establecer herramienta de gestión del catálogo de activos (soporte digital de fácil acceso que incorpore la posibilidad de consulta por parte de las empresas privadas) incluyendo un apartado específico para espacios públicos destinados a acciones de marketing en proximidad																																																			
1.2.3. Identificar los activos con valor PPP en el Área de Gobierno de las Artes , Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación ciudadana y Dirección General de Deportes																																																			
1.2.4. Identificar los activos con valor PPP con el resto de Áreas de Gobierno																																																			
1.2.5. Planificar un plan de comercialización para los activos con valor PPP de Área de Gobierno de las Artes , Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación ciudadana y Dirección General de Deportes																																																			
1.2.6. Planificar un plan de comercialización para los activos con valor PPP del resto de Áreas de Gobierno																																																			
1.3.1. Establecer una arquitectura óptima de gestión de activos con valor PPP.																																																			
1.3.2. Definir las formas de materialización de la colaboración público-privada de los distintos activos con valor PPP: -Proyectos de patrocinio -Proyectos de cooperación público-privada -Plataforma de participación empresarial																																																			
1.4.1. Incentivar la aplicación del modelo PPP por parte de los órganos gestores de Activos con Valor PPP																																																			
1.4.2. Apoyar a los órganos gestores de Activos con Valor PPP en la aplicación del modelo																																																			
1.4.3. Fomentar, agilizar y asentar la puesta en valor de los activos de interés para el sector privado																																																			
1.4.4. Garantizar la continuidad y mejora de los activos más relevantes																																																			
1.4.5. Desarrollar el Manual de planificación y gestión para los órganos municipales gestores de Activos con Valor PPP																																																			
1.4.6. Identificar de forma conjunta con el resto de órganos municipales los activos prioritarios																																																			
1.4.7. Definir soluciones a medida para los gestores																																																			

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2.- Conseguir la colaboración y participación empresarial

ACCIONES	año 2012												año 2013												año 2014												año 2015											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2.1.1. Realizar un estudio y una base de datos de empresas por sectores empresariales, facturación, sede o no en la Comunidad de Madrid, proyección internacional																																																
2.1.2. Realizar un estudio y base de datos de empresas con departamento de Responsabilidad Social Corporativa .																																																
2.1.3. Realizar un estudio y una base de datos sobre el tercer sector																																																
2.1.4. Definir junto con el resto de órganos municipales los sectores empresariales prioritarios																																																
2.1.5. Fomentar la participación empresarial en los Activos Municipales con Valor PPP																																																
2.1.6. Conseguir prescriptores que validen y comuniquen el valor del modelo de Partenariado Público - Privado del Ayuntamiento de Madrid																																																
2.2.1. Identificar empresas alineadas con el Foro de Empresas por Madrid e incentivar su adhesión																																																
2.2.2. Definir el Plan de Retornos del Foro de Empresas por Madrid																																																
2.2.3. Definir e implementar el programa comercial																																																
2.2.4. Organizar <i>workshops</i> con las empresas más relevantes para que participen en la definición de la misión y del desarrollo del Foro Empresas por Madrid																																																
2.2.5. Definir los Activos de especial Valor PPP en los que estará presente el Foro de Empresas por Madrid																																																
2.2.6. Coordinar la incorporación de nuevos Activos de especial Valor PPP en los que participe el Foro																																																
2.2.7. Creación del Foro de empresas por Madrid																																																
2.2.8. Mantener una coordinación permanente con el resto de los departamentos municipales implicados																																																
2.3.1. Desarrollar el Dossier del Partenariado Público - Privado de la ciudad de Madrid																																																
2.3.2. Definir un protocolo de actuación con las empresas																																																
2.3.3. Establecer un diálogo constructivo con las empresas asegurando el beneficio mutuo Ayuntamiento-Sector empresarial (win to win)																																																
2.3.4. Definir planes de participación a medida																																																
2.3.5. Garantizar la adhesión de las empresas al modelo de Partenariado Público - Privado																																																
2.3.6. Mantener un seguimiento y un control continuo para garantizar la fidelización de las empresas																																																

4.5.- Costes del Plan de Mejora

Se han considera sólo los costes relativos a Recursos Humanos, Asistencias Técnicas o consultorías externas necesarias para implantar el Plan de Mejora. Público-Privado de la ciudad de Madrid.

También se cuantifica el coste de los materiales que se propone editar: Dossier del Partenariado y el Manual de planificación y gestión para los órganos municipales.

El uso de ordenadores, impresoras y material de oficina, no se ha tenido en cuenta para calcular el coste de la implantación total del Plan de Mejora.

Los gastos en acciones de comunicación y los derivados de retornos organizados para los patrocinadores se imputaran a las Áreas de Gobierno y Juntas de Distrito que lideren el activo con valor PPP.

CONCEPTO DE GASTO	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	COSTE ANUAL	COSTE CUATRO AÑOS
Puestos de trabajo	Director de Proyectos	85.650,35 €	342.601,4 €
	Subdirector General	70.511,56 €	282.046,24 €
	Jefe de Servicio de Coordinación de patrocinios	64.508,22 €	258.032,88 €
	Jefe de Servicio gestión económico-administrativa	64.508,22 €	258.032,88 €
	Jefe de Departamento de Patrocinios	58.638,72 €	234.554,88 €
	Técnico de apoyo	36.975,82 €	147.903,28 €
	4 auxiliares administrativos	24.956,40 € x4= 99.825,6 €	399.302,4 €
Costes Asistencias técnicas	Asesoramiento a la Oficina de Participación Empresarial	3.000€ x 12 meses= 36.000 €	144.000 €
Plataforma integral online	Herramienta informática que permita la gestión del conocimiento de todo el modelo PPP tanto por las unidades municipales como por el sector empresarial	40.000€plataforma solo una anualidad 5.000€mantenimiento Cada año	60.000 €
Producción y edición del Manual de planificación y gestión para los órganos municipales	500 ejemplares	18.000 €	18.000€
Producción y edición del Dossier del Partenariado Público-Privado de la Ciudad de Madrid	500 ejemplares	18.000 €	18.000 €
Campaña de comunicación Foro de Empresas por Madrid	Campaña en soportes publicitarios: Mobiliario urbano, EMT y Metro	40.000 €	160.000 €
Gastos reuniones	Desayunos, material de oficina, producción de algún folleto...	6.000 €	6.000 €
Total		466.818€	1.907.268 €

4.6.- Evaluación de los resultados del Plan de Mejora

Partiendo de los dos objetivos estratégicos se establecerán una serie de indicadores que permitirán evaluar el Plan de Mejora.

Además, se establecerán los mecanismos necesarios para actualizar y mejorar de forma continua el proceso de implantación del Plan de Mejora. Estos mecanismos serán entre otros, encuestas de satisfacción tanto a las Áreas de Gobierno como al sector empresarial. También se evaluarán y medirán el grado de consecución, éxito, eficiencia y eficacia de los proyectos que se desarrollen conforme a este modelo PPP.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS			
		2012	2013	2014	2015
OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1.- Conseguir que el Ayuntamiento de Madrid se involucre en la definición e implantación del modelo de Partenariado Público-Privado	% órganos administrativos que han participado en la definición del modelo	28% 3 AAGG	28% 8 AAG	62% 8 AAGG 10 Distritos	100% 8 AAGG 21 Distritos
	% órganos administrativos que aplican el modelo (8 Áreas de Gobierno y 21 Distritos)	14% 3 AAGG	28% 8 AAG	62% 8 AAGG 10 Distritos	100% 8 AAGG 21 Distritos
	Número de órganos administrativos con activos PPP	3	8	18	29
	Número de retornos identificados	20	25	30	30
	Nivel de satisfacción de los órganos administrativos con el modelo sobre 10	7	7	8	8

	Nivel de satisfacción de las personas usuarias de herramientas de gestión sobre 10	6	8	9	9
	Número de empresas adscritas al modelo de partenariado público-privado	25	35	45	60
OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2.- Conseguir la colaboración y participación empresarial a través del modelo de Partenariado Público-Privado	Número de activos PPP desarrollados con colaboración empresarial (modelo PPP)	15	20	25	30
	Volumen de ingresos por patrocinio	2.000m€	2.500m€	3.000m€	3.500m€
	Nivel de satisfacción de las empresas participantes sobre 10	7	7	8	9
	Número de empresas con más de 2 años colaborando con el proyecto ciudad		25	35	45

5.- BIBLIOGRAFIA Y LEGISLACIÓN

Ayuntamiento de Madrid	2011	Plan Económico y Financiero 2012-2015 Edita Ayuntamiento de Madrid
Ayuntamiento de Madrid	2010	Ciudad de Madrid 2011. Proyecto de Presupuesto General del Ayuntamiento de Madrid Edita Ayuntamiento de Madrid

Ayuntamiento de Madrid	2006	Guía Metodológica para el Establecimiento de Objetivos, Actividades e Indicadores de los Programas Presupuestarios del Ayuntamiento de Madrid Edita Ayuntamiento de Madrid
Ayuntamiento de Madrid	2007	Estrategia de Posicionamiento Internacional 2008-2011 del Ayuntamiento de Madrid Edita Ayuntamiento de Madrid
Ayuntamiento de Madrid	2011	Futuro Ciudad Estratégica 2020. Proceso de reflexión estratégica. Edita Ayuntamiento de Madrid
Ayuntamiento de Madrid	2011	El Programa electoral del PP para el Ayuntamiento de Madrid para las recientes elecciones municipales de 22 de mayo de 2011 Edita Ayuntamiento de Madrid
BOAM	2011	<i>Decreto del Alcalde de 11 de junio de 2011 de delegación y desconcentración de competencias en la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid.</i> - BO. Ayuntamiento de Madrid 13/06/2011
BOAM	2011	El Acuerdo de Junta de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid de fecha 21 de junio de 2011 que regula <i>el Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana. Organización, estructura y delegación de competencias en su titular y titulares de los órganos directivos</i> - BO. Ayuntamiento de Madrid 24/06/2011
BOAM	2011	El Acuerdo de Junta de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid de fecha 21 de junio de 2011 que regula El Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública. Organización, estructura y delegación de competencias en su titular y en los titulares de los órganos directivos - BO. Ayuntamiento de Madrid 24/06/2011
BOE	2007	La Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público -BOE número 261 de 31/10/2007,

Parrado Díez, Salvador	2007	<i>Guía para la Elaboración de Planes de Mejora en las Administraciones Públicas</i> Edita Ministerio de Administraciones Públicas
Clotas Pere	2009	Patrocinio Empresarial Colección Acción Empresarial LID Editorial Empresarial
Varios autores		<i>Planes de Mejora de alumnos de ediciones anteriores</i>

Anexo I

A. Proyectos Municipales Objeto de Estudio

A-1. Proyectos de patrocinio

Proyectos Órgano gestor	Exposición Shanghai 2010	Centenario Gran Vía	Estrella Serrano
Descripción	Área de Gobierno de la Vicealcaldía a través de la Oficina Madrid Global y la Fundación Madrid Ciudad Global 2010 Pabellón de Madrid en la Exposición Universal de Shanghai como plataforma para mejorar el reconocimiento de la ciudad como referente en innovación en buenas prácticas urbanas	Área de Gobierno de las Artes y Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana Celebración del Centenario de la Gran Vía mediante la organización en la propia calle de múltiples actividades durante todo el año (frente a las 38 actividades inicialmente previstas, se organizaron 75 con un valor añadido económico cercano a los 20 millones €)	Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana a través de la Dirección General de Comercio y de Promoción de Madrid Evento de inauguración de la transformación de la Calle Serrano con la peatonalización de la vía y la celebración de múltiples actividades de interacción ciudadana
Programa de patrocinio	• Arquitectura de patrocinio estructurada con un plan de retenciones consolidado • 40 empresas patrocinadoras • Representación multinacional • Aportación total: 3,72 millones € (40% en especie) • 11 instituciones asociadas	• Sin arquitectura de patrocinio • Controversias en traducción y posibilidad de realizar eventos propios • 21 empresas patrocinadoras • No hay aportación económica por parte de las empresas • Empresas de gran consumo o vinculadas a la Gran Vía • 18 instituciones asociadas	• Arquitectura de patrocinio con 3 categorías de participación • Controversias limitadas al programa • 14 empresas patrocinadoras • Empresas en su mayoría de gran consumo • Aportación total: 762.000 € (84% en especie) • 5 instituciones asociadas
Análisis objetivo			
Análisis de retornos			
Aprendizaje clave	Necesidad de definir un mix de retenciones equilibrado, garantizando plataformas comerciales exitosas institucionales además de las campañas publicitarias	La importancia de organizar un papel protagonista a las empresas que les permita crear contenidos propios y específicos a su marca en beneficio de los públicos alcanzados	Máximo interés por parte de las empresas en utilizar las calles de Madrid como plataforma de interacción con el público (Street Marketing)

Proyectos	La Noche en Blanco	Veranos de la Villa	Cabalgata de Reyes	Fiestas de San Isidro
Órgano gestor	Área de Gobierno de Las Artes a través de Madrid Arte y Cultura S.A.	Área de Gobierno de Las Artes a través de Madrid Arte y Cultura S.A.	Área de Gobierno de Las Artes a través de Madrid Arte y Cultura S.A.	Área de Gobierno de Las Artes a través de Madrid Arte y Cultura S.A.
Descripción	Evento nocturno de arte público en el que durante una misma noche en las calles de Madrid se celebran cientos de actividades artísticas gratuitas y muchos de los espacios culturales de la capital permanecen abiertos	Festival de cultura que se celebra en verano desde hace 25 años	Desfile anual celebrado en la principal arteria de Madrid que se ha consolidado como una de las citas obligadas en el calendario navideño de la ciudad	Fiesta de carácter popular celebrada anualmente a mediados del mes de mayo en honor al patrón de la ciudad de Madrid
Programa de patrocinio	3 categorías de participación - Contraprestaciones enfocadas en la visibilidad de marca en los soportes de comunicación del evento 9 empresas patrocinadoras - Empresas de gran consumo y empresas vinculadas con la creación artística y el diseño Aportación total: 353.660 € 9 instituciones asociadas	2 categorías de participación - Contraprestaciones enfocadas en la visibilidad de marca en los soportes de comunicación del evento 8 empresas patrocinadoras - Empresas vinculadas directamente con el evento (organización, entradas,...) 3 media partners Aportación total: 366.410 € (en 2010 vs. 700.000 € en 2007)	- Arquitectura de patrocinio básica con 2 categorías que se diferencian por la aportación en metálico o en especie 21 empresas patrocinadoras Aportación total: 233.000 € 3 instituciones asociadas	- Arquitectura de patrocinio básica con 2 categorías que se diferencian por la aportación en metálico o en especie 4 empresas patrocinadoras Aportación total: 90.000 €
Anclaje objeto				
Anclaje retornos				
Aprendizaje clave	Con la perspectiva de garantizar una correcta identificaci3n y diferenciaci3n de las empresas patrocinadoras, resulta necesario definir un esquema de participaci3n alternativo para las empresas que quieren aportar contenidos pero sin entrar como patrocinadores globales del evento	La alta competitividad entre los festivales musicales para conseguir financiaci3n privada y la creciente capacidad de las marcas para posicionarse en otros soportes mucho m3s econ3micos (on-line) obligan a reforzar la cartera de retornos con contraprestaciones no directamente vinculadas al evento o a crear paquetes que integren varios activos	Necesidad de mejorar la definici3n, la estructura y el dise1o del programa de patrocinio, incluyendo datos contrastados sobre las audiencias alcanzadas, los espacios utilizados, el perfil de p3blicos, etc.	La periodicidad de los eventos permite establecer nuevas f3rmulas de venta con procesos de asociaci3n escalables para hacer que la plataforma ofertada sea m3s competitiva y as3 fomentar la participaci3n y fidelizaci3n de las empresas

Programas	Torneos Municipales 2011 - "Trofeos Marca"	Convenio para la Promoción del Deporte	Proyecto CompaRte, I Programa de Actividades Intergeneracionales
Órgano gestor	Área de Gobierno de la Vicealcaldía a través de la Dirección General de Deportes	Área de Gobierno de la Vicealcaldía a través de la Dirección General de Deportes	Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales a través de la Dirección General de Familia, Infancia y Voluntariado y la Fundación Voluntarios por Madrid
Descripción	Organización de Torneos y Circuitos Municipales en deportes individuales o de equipo que están dirigidos a los madrileños mayores de 18 años	Convenio firmado entre el Ayuntamiento de Madrid e Ibercaja para financiar actividades dirigidas a promocionar el deporte	Encuentro intergeneracional anual que permite el intercambio de experiencias entre personas mayores, niños y adolescentes (3.000 participantes)
Participación empresarial	- El patrocinio titular es la única categoría de patrocinio (Diario Marca) - Contraprestaciones centradas exclusivamente en la presencia sistemática y exclusiva de la marca y en el acceso a contenidos informativos - Aportación total: 70.000 € exclusivamente en especie	- Participación de Ibercaja a través de su Obra Social - Principales contraprestaciones: presencia de marca que puede llegar al patrocinio titular en las competiciones que así lo permiten - Aportación total: 100.000 € exclusivamente en especie	- Repsol, única empresa asociada, financia al 100% el proyecto - Interviene directamente en la organización del evento a través de su fundación - Principales contraprestaciones: publicidad exterior y derechos de imagen - Aportación total: 85.000 €
Anclaje objeto			
Anclaje retornos			
Aprendizaje clave	El acuerdo redunda en beneficios directos para ambas partes (el Ayuntamiento asegura la cobertura mediática de sus competiciones amateurs y el patrocinador consigue un acceso privilegiado a un segmento de público de máximo interés), garantizando una relación equilibrada y por lo tanto con mayores perspectivas de continuidad	El acuerdo alcanzado con el patrocinador demuestra la capacidad del Ayuntamiento para diseñar propuestas ad-hoc de colaboración que se estructuran en torno a objetivos estratégicos comunes para ambas partes	Ejercicio de colaboración que proporciona un potente protagonismo a la empresa patrocinadora a la vez que le proporciona cierta seguridad en cuanto a la relevancia, el alcance y el éxito de su acción de Responsabilidad Social Corporativa

A-2. Programas de cooperación público - privada:

Programas	Red de Viveros de Empresas	Madrid Tecnología: Red de Aulas Madrid Tecnología	Madrid On Rails
Órgano gestor	Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana a través de la Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende	Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana a través de la Dirección General de Innovación y Tecnología	Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana a través de la Dirección General de Innovación y Tecnología
Descripción	Iniciativa municipal a través de la cual se ofrece a las empresas madrileñas recién creadas un entorno de estabilidad y especial protección	Programa impulsado por el Ayuntamiento de Madrid para reducir la brecha digital existente entre los ciudadanos y entre las PYME de Madrid (cursos de formación impartidos en 34 aulas distribuidas en Madrid)	Iniciativa municipal dirigida al uso de las nuevas tecnologías mediante cursos de formación enfocados en la utilización de Software Libre por parte de las PYMES madrileñas
Participación empresarial	- Una única categoría de participación (Patrocinadores) 8 empresas patrocinadoras - Empresas tecnológicas, de material de oficina y medios de comunicación - El retorno para las empresas es la denominación de una sala de reuniones o de un despacho en uno de los 7 viveros. - Aportación exclusivamente en especie (mobiliario y material informático de los 7 centros)	- Una única categoría de participación (Colaboradores) - Línea de retornos: el acceso a los alumnos por las empresas que imparten los cursos y visibilidad en la página Web 57 empresas colaboradoras (incluyendo 15 Medios de Comunicación) - Especialmente empresas del sector informático, tecnología y formación	- Una única categoría de participación (colaboradores encargados de impartir los cursos) - Además del acceso a los alumnos, las empresas consiguen visibilidad en la página web y en la programación de los cursos 12 empresas colaboradoras 11 instituciones colaboradoras
Anclaje objeto			
Anclaje retornos			
Aprendizaje clave	Este programa ofrece una perspectiva de retorno comercial de especial relevancia en un contexto que sitúa a la creación de nuevos negocios como principal solución al actual estancamiento de la economía española	Esquema de participación empresarial que garantiza un alcance cualitativo y permite a las empresas proporcionar beneficios tangibles a sus consumidores	Además de su protagonismo directo en el programa, las empresas colaboradoras pueden y deben recibir contraprestaciones directas que incrementen el valor estratégico de su participación

A-3. Plataformas de participación empresarial e institucional

Plataformas	Madrid Convention Bureau	Clubes de Producto – Turismo Idiomático	Foro pro Clima	Madrid Design Net
Órgano gestor	Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana a través de Promoción de Madrid	Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana a través de Patronato de Turismo de Madrid	Área de Gobierno de Medio Ambiente a través de la Dirección General de Sostenibilidad y Agenda 21	Área de Gobierno de la Vicealcaldía a través de la Oficina Madrid Global
Descripción	Oficina creada con la finalidad de promover y contribuir a la promoción y difusión de la ciudad de Madrid como destino de turismo empresarial y de negocio	Marco de colaboración que tiene como objetivo diseñar y poner en marcha nuevos productos de turismo idiomático en Madrid	Plataforma para el intercambio de experiencias, la difusión de acciones innovadoras y la promoción de iniciativas que contribuyen a mejorar las condiciones medioambientales de la ciudad de Madrid	Plataforma generadora de ideas que conforma una red de investigación y utiliza un modelo participativo para afrontar los nuevos retos urbanos e impulsar la economía del conocimiento, asociando la imagen de Madrid a la tecnología, la innovación y la vanguardia
Participación empresarial	- Una única fórmula de participación (Socios) 160 empresas Socios que pagan una cuota de entrada y una cuota anual - Esencialmente hoteles y empresas de eventos - Contraprestaciones: visibilidad en las publicaciones del MCB, acceso a bases de datos y a las actividades del MCG, asesoramiento y derecho de uso del logo del MC	3 tipologías de entidades asociadas a este Club de Producto (instituciones, entidades prestadoras de servicios idiomáticos y entidades prestadoras de servicios complementarios) que actualmente cuenta con más de 70 entidades asociadas - La participación es gratuita - El principal requerimiento es la participación en las actividades del Club (actividades de investigación, difusión y	- Una única categoría de participación (Miembros) 44 empresas miembros - Representación multisectorial - Las empresas no realizan ninguna aportación en metálico sino que se comprometen a poner en práctica iniciativas en sus empresas que contribuyan a cumplir con la misión del Foro - Principal retorno: la obligación de contribuir al cumplimiento de la misión	2 categorías de participación: una exclusiva para marcas comerciales y otras para instituciones 6 empresas patrocinadoras - Empresas del sector tecnológico y telecomunicaciones Aportaciones en especie 7 instituciones asociadas 5 Áreas de Gobierno participan con un total de 13 proyectos
Anclaje objeto				
Anclaje retornos				
Aprendizaje clave	Esta plataforma, además de ofrecer herramientas comerciales para ambas partes, permite dimensionar la oferta más relevante en un sector concreto, identificar espacios de mejora y proporciona amplias oportunidades de networking	La segmentación de este Club de Producto limita su capacidad de adhesión pero al mismo tiempo garantiza su relevancia y efectividad para todos los agentes económicos implicados	La clave de este programa reside esencialmente en su potencial como eje de comunicación, proporcionando a las empresas una solución integral para su política medioambiental (directrices, validación y divulgación)	Demostración de la capacidad de coordinación y participación sinérgica entre las distintas Áreas de Gobierno, asentando la alineación de esta plataforma con el mapa estratégico de la ciudad

Proyectos de referencia para la definición del modelo de Partenariado Público - Privado de Madrid

A continuación se analizan de forma más específica cuatro activos referentes que por su especial relevancia y su total alineación con el mapa estratégico de la ciudad, presentan máximas perspectivas de integración y optimización a través del modelo de Partenariado Público - Privado de la ciudad de Madrid.

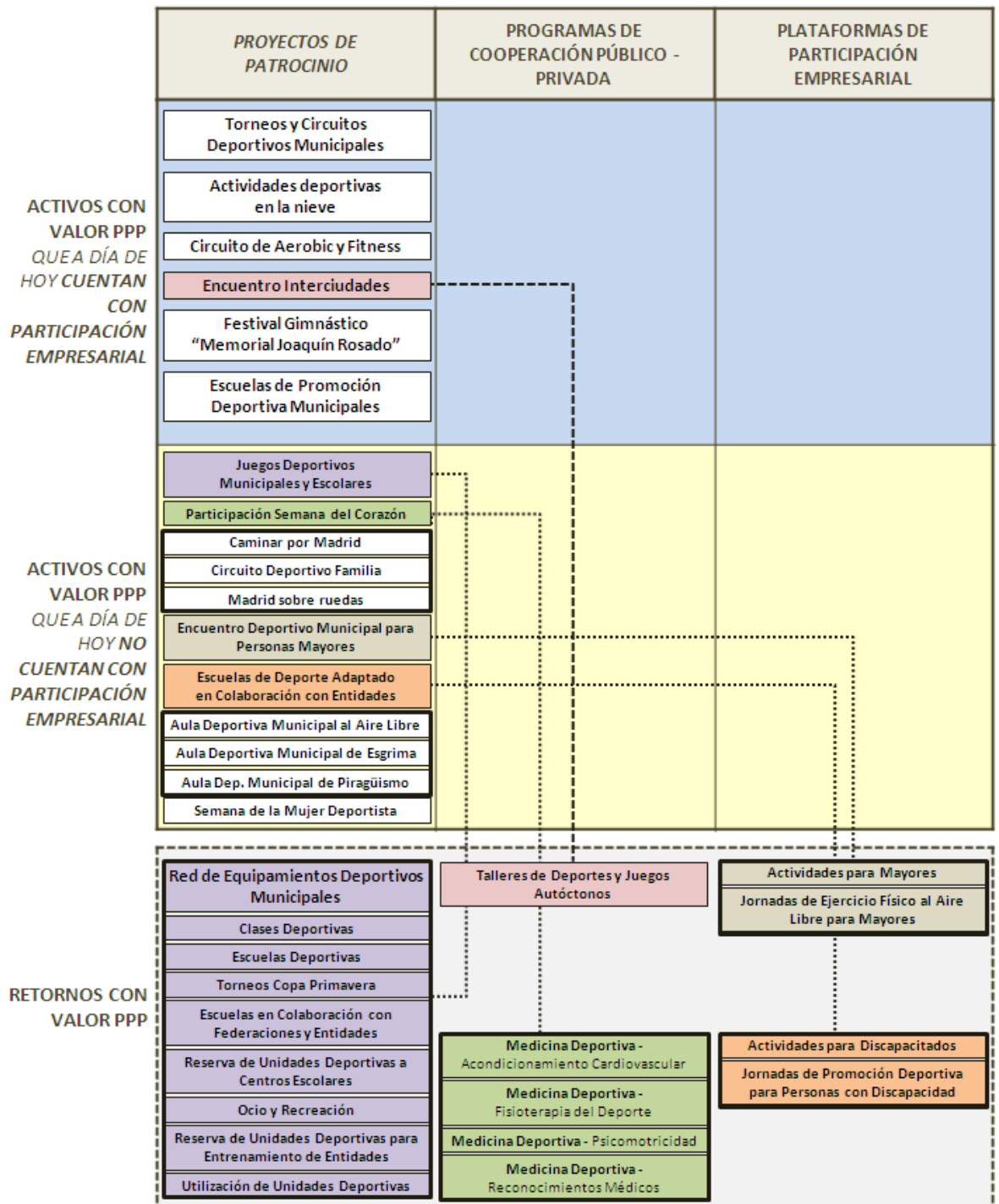
	Nombre: Madrid 16 Descripción: Candidatura de Madrid para la organización de los Juegos Olímpicos de verano del año 2016 Órganos gestores / Dº Municipal responsable: Área de Gobierno de la Vicealcaldía a través de La Oficina Olímpica y Oficina Madrid Global
	PROGRAMA DE PATROCINIO Descripción: 4 categorías de participación: • Socios (Club Madrid 16) • Patrocinadores Preferentes • Patrocinadores Oficiales • Colaboradores Nº empresas: 66 Nº instituciones: 3 (Promoción de Madrid, CEIM y la Cámara de Madrid) Gestión: Proactiva ☒ Pasiva ☐ Inversión obtenida: 22.720.000 Euros (incremento de 23% vs. Madrid 2012) Conclusiones: • El estudio realizado al final de programa confirma la mejora de la confianza del sector privado hacia el Ayuntamiento en cuanto a la gestión de programas de patrocinio • La Candidatura Olímpica proporciona un escenario federativo y cohesionante que la Oficina Olímpica y Madrid Global han aprovechado para definir una arquitectura de retornos amplia y transversal (9 Áreas de Gobierno y 7 empresas municipales), y para establecer con las empresas patrocinadoras una relación novedosa, estructurada y continua • La creación del Club Madrid 16 para las empresas más comprometidas con la Candidatura ha generado retornos que las empresas han valorado como altamente estratégicos (retornos en imagen a través del protagonismo directo de las empresas patrocinadoras en la promoción internacional de Madrid 16 y retornos comerciales e institucionales a través del <i>networking</i>) • Tanto el programa de patrocinio como el <i>feedback</i> de las empresas patrocinadoras han asentado las bases de una reflexión sobre la necesidad de potenciar el Partenariado Público - Privado como vector de progreso y creación de riqueza para la sociedad

	Nombre: Proyecto Movele Madrid
	Descripción: Proyecto de demostración de los efectos energéticos y ambientales de la movilidad eléctrica en su uso urbano
	Órganos gestores / D^e Municipal responsable: Área de Gobierno Seguridad y Movilidad, a través de la Fundación Movilidad
PROGRAMA DE PATROCINIO	
	Descripción: 3 categorías de participación: - Socios con aportación en metálico - Empresas asociadas (suministran los 240 puntos de recarga) - Empresas de sector automovilístico vinculadas a través del suministro de vehículos eléctricos
	Nº empresas: 10 Nº instituciones: 2 (IDAE - Instituto para la Diversificación y el Ahorro de Energía, y el Banco Europeo de Inversiones)
	Gestión: Proactiva ☒ Pasiva ☐ Inversión obtenida: 780.000 Euros (78% del presupuesto total)
Conclusiones: - El protagonismo real y continuo de las empresas colaboradoras resulta en gran parte del trabajo de planificación realizado por la Fundación Movilidad pero también de la alineación del proyecto con el mapa estratégico de Madrid - Este protagonismo garantiza a las empresas colaboradoras un retorno clave dotándolas de un potencial eje de comunicación de alto valor para los medios y para sus interlocutores clave - La alta participación del sector privado en la financiación del proyecto implica su validación y el reconocimiento de su valor estratégico por parte de las empresas líderes en los sectores más alineados - La voluntad de hacer de este proyecto piloto un programa permanente ofrece la oportunidad de trabajar en un plan de retornos más sofisticado y un <i>mix</i> de contraprestaciones más equilibrado, para alcanzar la participación empresarial que requiere la viabilidad de proyecto Madrid como City Lab: las empresas participantes experimentan de forma directa e innovadora sobre la realidad urbana	

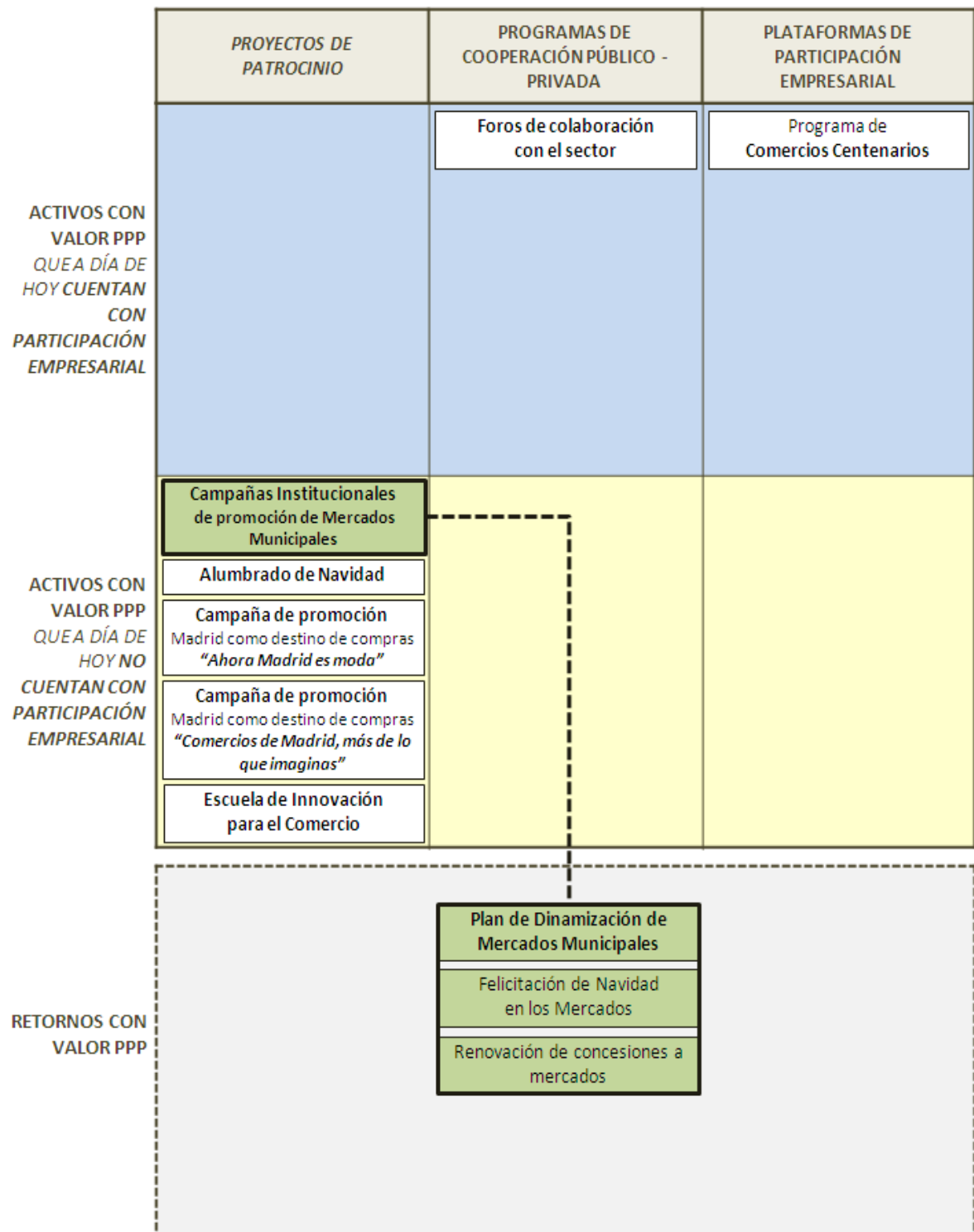
	Nombre: Proyecto "La mayor liberación de libros de la historia"
	Descripción: Inspirado en una iniciativa nacida en EE.UU. (<i>bookcrossing</i>), este proyecto pretende fomentar la lectura en la ciudad de Madrid haciendo llegar los libros ya leídos a lugares donde de forma natural no llegan para que alguien pueda encontrárselos de forma casual. De esta forma se crea una gran red social unida por el interés por los libros.
	Órganos gestores / D^e Municipal responsable: Área de Familia y Servicios Sociales, Dirección General de Familia, Infancia y Voluntariado a través de la Fundación Voluntarios por Madrid
PROGRAMA DE PATROCINIO	
	Descripción: - Mahou como único patrocinador (su aportación deriva de su participación en el proyecto "Oportunidades para el Mundo") - Intervienen 9 editoriales que ofrecen descuentos y libros gratuitos - El proyecto incluye la donación de fondos para programas sociales
	Nº empresas: 10 Nº instituciones: 8
	Gestión: Proactiva ☒ Pasiva ☐ Inversión obtenida: 460.190 Euros (100% de la aportación en metálico realizada por Mahou)
Conclusiones: - La empresa patrocinadora es el motor del proyecto ya que implementa y dirige la acción. Este liderazgo no reduce el valor cohesionante y social del proyecto ya que la aplicación de la marca comercial se realizó de forma no intrusiva - El proyecto consigue trascender su dimensión social para consolidarse como una plataforma vector de imagen y de posicionamiento (modernidad y cercanía) - Además de su valor en imagen, este proyecto se caracteriza por su capacidad en generar activos de valor muy atractivos para las empresas de gran consumo (redes sociales, contenidos para generar noticias en medios generalistas, plataformas de interacción muy relevantes para los públicos expuestos, etc.) - En definitiva, este proyecto presenta un amplio margen de mejora mediante el desarrollo de su programa de patrocinio sin que este altere la esencia federativa y solidaria del proyecto	

B- Cartera de Activos Municipales con Valor PPP

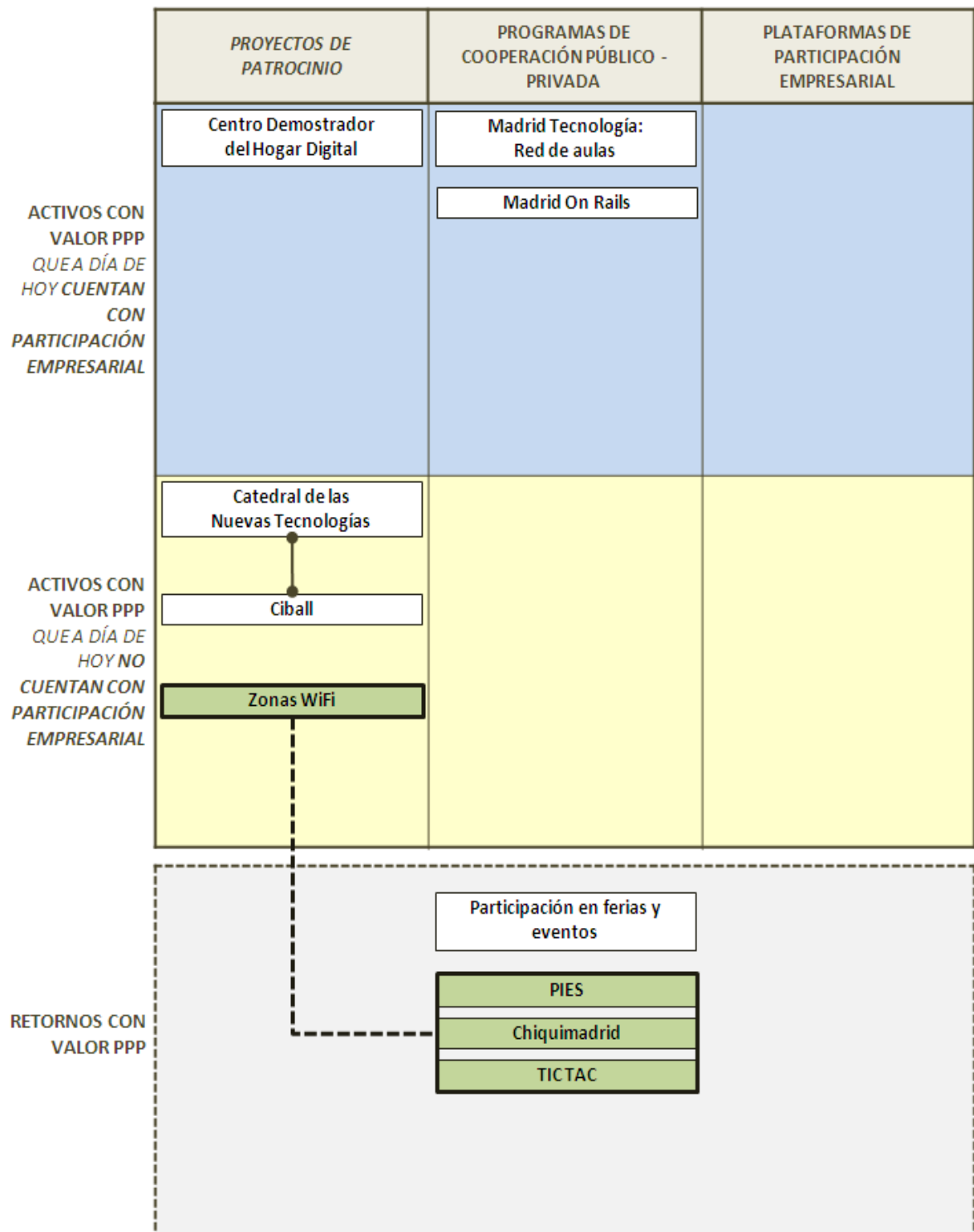
B-1. Área de Gobierno de la Vicealcaldía. Dirección General de Deportes



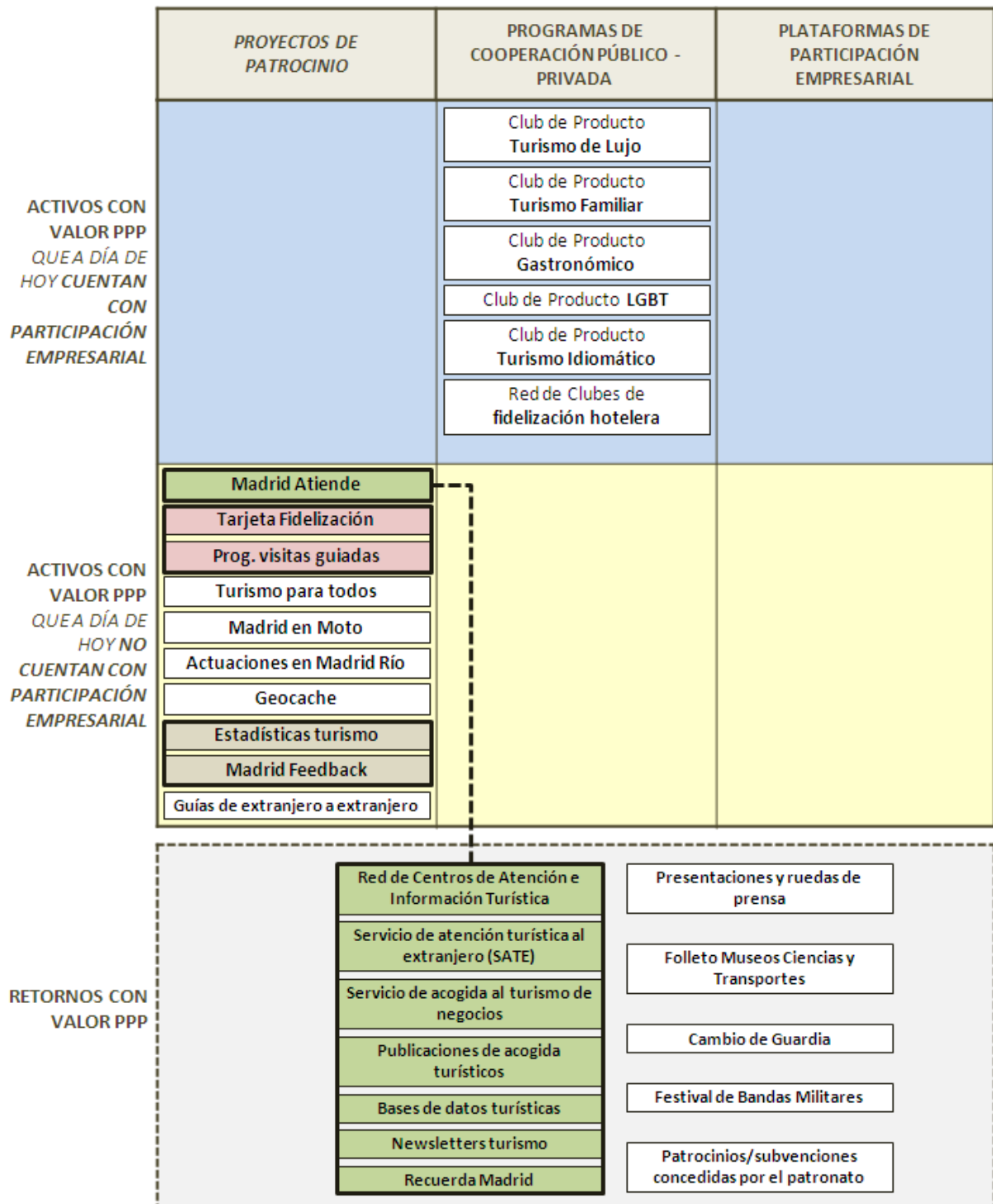
B-2. Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana. Dirección General de Comercio



B-3. Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana. Dirección General de Innovación y Tecnología



B-4. Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana. Patronato de Turismo de Madrid



C- Feedback inicial del sector privado

A modo de ficha informativa, a continuación se resume el primer *feedback* transmitido por los responsables de algunas de las empresas privadas que habitualmente colaboran con el Ayuntamiento de Madrid en proyectos e iniciativas municipales, destacando por un lado su valoración inicial con respecto al modelo de Partenariado Público - Privado que se pretende para la ciudad de Madrid, y por el otro identificando las principales consideraciones en perspectiva a su posible participación.

	Valoración inicial	Consideraciones
	• Alto interés por parte de las empresas privadas en que se establezca un modelo de Partenariado Público - Privado para la ciudad Madrid • Las empresas buscan asociarse a aquellos proyectos de la ciudad que puedan favorecer su imagen de marca y además ofrezcan oportunidades de negocio	• Antes de proponer un modelo concreto de Partenariado a las empresas resulta fundamental que la Administración analice sus posibilidades internamente • La creación de un único interlocutor que canalice toda la información y las relaciones entre la Admin. local y el sector empresarial es un elemento de gran valor para las empresas
	• Gran interés inicial en estudiar una posible colaboración con la Oficina para el Partenariado Público - Privado • Valoración muy positiva de la profesionalización en la gestión de los programas de patrocinio de la Candidatura Olímpica 2016 y del Pabellón de Madrid en Shanghai	• Potenciación del retorno comercial para las empresas que participen en el modelo de Partenariado Público - Privado de Madrid • Se requiere una valoración posterior sobre la marca que podría participar en el modelo (Fundación Caja Madrid o Bankia)
	• Alto interés inicial en estudiar una posible colaboración con la Oficina para el Partenariado Público - Privado • La reducción de los recursos disponibles para proyectos de colaboración público - privada implica una mayor selectividad centrada en el mayor cumplimiento de los objetivos prioritarios de la empresa	• Aportación a las empresas de retornos tangibles claramente identificables, especialmente en términos de imagen de marca y de oportunidades de negocio • La marca Telefónica tiene que ser protagonista en los proyectos en los que participa
	• Elevado interés en estudiar una posible colaboración con la Oficina para el Partenariado Público - Privado incentivado por las muy positivas colaboraciones realizadas con el Ayuntamiento • Madrid es un territorio estratégico para la marca ya que concentra a un porcentaje muy elevado de los usuarios de sus productos en España	• Es fundamental que las empresas dispongan de los plazos suficientes para identificar todas las oportunidades que derivan del acuerdo de partenariado y que así puedan planificar a tiempo la explotación de estas oportunidades
	• Elevado interés en colaborar con la Oficina para el Partenariado Público - Privado y conocer los proyectos específicos en los que se pueda requerir su participación • Interés en plantear conjuntamente con el Ayuntamiento proyectos y acciones singulares en los espacios públicos de carácter innovador y experimental, utilizando la ciudad como laboratorio	• Priorización de un retorno institucional real y tangible que se alinee con los intereses y necesidades de las empresas • Ofrecimiento de sus soportes publicitarios tanto en España como en el extranjero para promocionar los proyectos que formen parte del modelo • Ofrecimiento de su sede para celebrar reuniones y acciones de <i>networking</i>
	• Interés en conocer toda la cartera de actividades deportivas gestionadas por el Ayuntamiento para identificar los activos que más se alinean a sus objetivos	• Necesidad de contar con un mejor seguimiento y mayor control sobre las actividades patrocinadas para garantizar el pleno cumplimiento del acuerdo
	• Gran interés en colaborar en proyectos de la Oficina para el Partenariado Público - Privado con los que compartan sinergias • Predisposición inicial a participar y colaborar en la Catedral de las Nuevas Tecnologías con proyectos propios, como por ejemplo con <i>Mapping Madrid</i>	• Su participación puede incluir una contribución a la difusión de los proyectos a través de sus canales y soportes • Además pueden aportar su expertise para activar y facilitar el desarrollo de proyectos conjuntos o propios del Ayuntamiento

