MADRID & TALENTO

Memoria de ejecución Plan de Formación 2025

Marzo 2026

MADRID | Economía, Innovación y Hacienda

Coordinación General de Presupuestos y Recursos Humanos

Dirección General de Planificación de Recursos Humanos

Presentación del director general de Planificación de Recursos Humanos

Hay organizaciones que forman a sus personas. Y hay organizaciones que creen en ellas. Madrid Talento aspira a ser las dos cosas a la vez, y el Plan de Formación 2025 es la expresión más concreta de esa aspiración.

Un año más, la Escuela Madrid Talento nos convoca a reflexionar sobre lo que hemos conseguido juntos y, sobre todo, hacia dónde queremos seguir creciendo. Porque la formación no es un fin en sí mismo: es el camino que recorremos para ser mejores profesionales, mejores equipos y, en última instancia, para prestar un mejor servicio a la ciudad y a sus ciudadanos.

El 2025 nos planteó retos apasionantes. La inteligencia artificial, la automatización y el análisis de datos han dejado de ser el futuro para convertirse en el presente de nuestro trabajo cotidiano. Tenemos la responsabilidad —y la oportunidad— de acompañar a nuestros profesionales en esta transformación, dotándoles de las competencias digitales necesarias para afrontarla con seguridad y confianza. No como espectadores del cambio, sino como protagonistas del mismo.

Pero la transformación tecnológica solo tiene sentido si va de la mano del cuidado de las personas. Por eso reforzamos nuestra apuesta por la formación en bienestar, con una oferta que abarca desde la gestión emocional y el liderazgo saludable hasta el manejo del estrés y los hábitos saludables. Porque un empleado que se siente acompañado es un empleado comprometido, y ese compromiso se traduce directamente en calidad de servicio público.

Madrid es también una organización en renovación. El relevo generacional es uno de nuestros grandes desafíos, y el programa de acogida es nuestra respuesta: un abrazo institucional a quienes llegan, que les ayuda a encontrar su lugar, a entender nuestra cultura y a desarrollar todo su potencial desde el primer día.

Todo esto no sería posible sin las personas que hacen realidad la formación cada día: los profesionales de la Escuela Madrid Talento, los docentes internos y externos, los responsables de área que detectan necesidades, y las organizaciones sindicales que acompañan este proceso con su compromiso y su mirada crítica. A todos ellos, gracias.

El camino que tenemos por delante es exigente, pero lo afrontamos con ilusión, con convicción y con la certeza de que invertir en las personas es siempre la mejor decisión.

Firmado electrónicamente
EL DIRECTOR GENERAL
DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Antonio Sánchez Díaz



ÍNDICE

ÍNDICE **4**

1. RESUMEN EJECUTIVO **5**

2. LA ESCUELA MADRID TALENTO **11**

3. EL PLAN DE FORMACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID 2025 ..... **14**

3.1. Proceso de Elaboración del Plan de Formación 2025 14

3.2. Objetivos del Plan de Formación 2025 16

3.3. Datos generales de ejecución del Plan de Formación 2025. 20

3.3.1. Datos totales de actividades, ediciones y alumnos. 20

3.3.2. Datos totales de horas lectivas 22

3.3.3. Certificados 22

3.3.4. Actividades realizadas por Programas de Formación 23

3.3.5. Actividades realizadas por modalidad 24

3.3.6. Competencias profesionales 26

3.4. Evaluación de satisfacción del Plan de Formación 2025 27

3.4.1. Datos generales de evaluación de la satisfacción 27

3.4.2. Evaluación de satisfacción por Programas 28

3.4.3. Evaluación de satisfacción por modalidad de impartición 29

3.4.5. Evaluación de satisfacción por modalidad de acceso 30

3.5. Datos de participación desagregados 31

3.5.1. Género 31

3.5.2. Relación laboral 31

4. OTRAS ACTIVIDADES DE LA ESCUELA MADRID TALENTO 2025 ..... **32**

4.1. Formación de acceso libre 32

4.2. Estrategia Bienestar 33

4.3. Prácticas externas de estudiantes universitarios en el Ayuntamiento de Madrid. 36

5. DATOS DE EJECUCIÓN ECONÓMICA EN 2025 ..... **40**

6. LÍNEAS DE FUTURO **41**

1. RESUMEN EJECUTIVO

Antes de proceder al desglose y análisis de las actividades desarrolladas a lo largo del año 2025 en el marco del Plan de Formación, se ha considerado oportuno realizar el presente resumen ejecutivo que permite valorar en unas pocas páginas toda esa actividad de un modo integral y desde una perspectiva más amplia ya que se establece una comparativa con años anteriores.



Objetivos

En primer lugar, puede afirmarse que el **Plan de Formación 2025** ha mantenido la continuidad de los objetivos estratégicos sobre los que viene trabajando la Escuela Madrid Talento, ofreciendo una formación de calidad adaptada a las necesidades de las personas, los puestos de trabajo y la organización en un entorno cambiante.

Se consolida el **modelo de formación 360 grados**, que acompaña a la persona desde su llegada a la organización, facilitando su desempeño, promoción profesional y desarrollo personal en un entorno de cuidado y bienestar.

El modelo 360 grados se estructura en cuatro ejes principales: **formación de bienvenida**, **formación para el mejor desempeño y la promoción profesional**, **formación para el cambio y el bienestar**, y **formación docente**.

La **formación de bienvenida** facilita la integración del nuevo personal y se desarrolla a través de programas específicos. En 2025, se han realizado cursos de acogida para trabajadores y trabajadoras sociales, para el personal N2 del IAM, para las Oficinas de Atención a la Ciudadanía, para técnicos de salud pública y para el Servicio de Medio Ambiente y Escena Urbana.

La formación orientada al mejor desempeño y a la promoción profesional comprende tanto actividades obligatorias como acciones de carácter restringido, dirigidas a la mejora del rendimiento y al desarrollo de competencias técnicas específicas. En este ámbito, se han programado 86 actividades abiertas y transversales destinadas a apoyar los procesos de promoción profesional, en las que han

participado 12.457 empleados. A ello debe añadirse la oferta de formación de libre acceso, orientada a la preparación de la promoción interna y de los procesos de funcionarización, disponible a través de la Biblioteca Virtual de la Escuela Madrid Talento.

El eje de **formación para el cambio y el bienestar** pone de relieve el papel de la formación como herramienta estratégica para impulsar la transformación cultural de la organización y promover el bienestar de las personas. En 2025 se ha dado continuidad a la capacitación en competencias digitales, en coherencia con la Estrategia de Transformación Digital, Madrid Capital Digital. Asimismo, se ha reforzado la oferta formativa orientada al bienestar mediante la programación de actividades masivas de acceso libre, disponibles a través de la Biblioteca Virtual.

Finalmente, el eje de **formación docente** busca garantizar la calidad de la formación mediante el reciclaje y la formación continua de los docentes. En 2025, se han realizado 6 actividades con 327 asistentes, y la Bolsa de Formadores/as internos ha alcanzado los 1.353 inscritos.

Esos cuatro ejes del modelo 360, se desarrollan, a su vez a través de **dos objetivos transversales: la formación por competencias y la innovación**.

Desde 2021, la Escuela Madrid Talento ha impulsado la formación por competencias profesionales, vinculando las actividades formativas con el Catálogo de Competencias del Ayuntamiento de Madrid desde el Plan 2023.

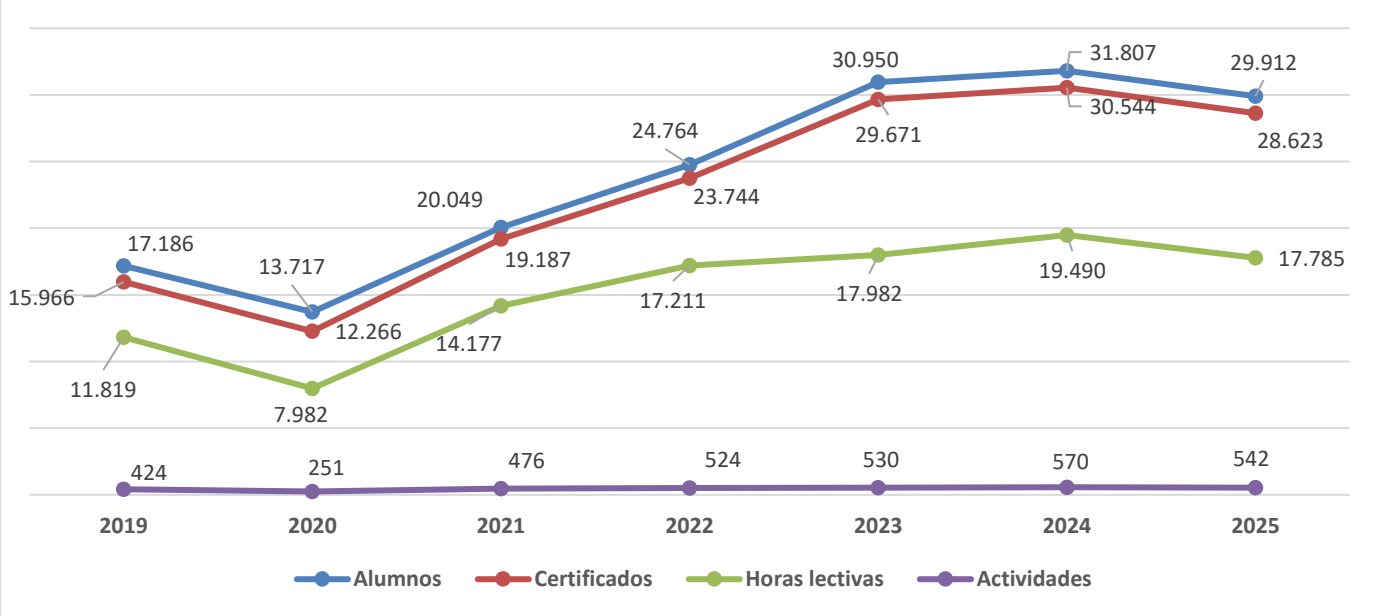
En 2025, se han realizado 352 actividades que refuerzan la **competencia técnica** y 124 la **competencia digital**. El resto de las competencias profesionales se abordan en distinta medida, con particular atención a las competencias corporativas y a las habilidades blandas, esenciales para el liderazgo, el bienestar y la gestión del cambio.

El Plan 2025 se caracteriza por la innovación en contenidos, formatos y metodologías, ofreciendo formación de libre acceso 24/7 a través de la **Biblioteca Virtual**, con más de 13.000 participantes desde su creación en 2023.

Datos relevantes de ejecución

En cuanto a los **datos más relevantes de la memoria,** cabe destacar los relacionados con el número de actividades, ediciones, asistentes/participantes, modalidades (impartición y acceso) y evaluación.

Puede afirmarse que **la tendencia de la actividad desarrollada por la Escuela Madrid Talento en el marco del Plan de Formación se ha estabilizado desde 2023 como culminación de una senda incremental muy marcada entre 2020 y 2023**, como se desprende del gráfico y tabla siguientes**:**



Análisis comparativo de actividad formativa desde el año 2019 hasta 2025

COMPARATIVA ACTIVIDAD FORMATIVA 2019-2025								
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	**2025**	**Variación porcentual 2019/25**
Actividades	424	251	476	524	530	570	**542**	27,8%
Ediciones realizadas	664	437	750	965	1.022	1.128	**1.053**	58,6%
Asistentes/participantes	17.186	13.717	20.049	24.764	30.950	31.807	**29.912**	74,0%
Certificados	15.966	12.266	19.187	23.744	29.671	30.544	**28.623**	79,3%
Horas lectivas	11.819	7.982	14.177	17.210	17.982	19.490	**17.785**	50,5%

Otros datos significativos son los correspondientes a las modalidades formativas (impartición y acceso).

Modalidad de impartición

En cuanto a la modalidad de impartición destaca la **modalidad presencial** con un total de 423 actividades y 772 ediciones, lo que supone el 78% y un 73 % respectivamente, agrupando al 47% de los asistentes.

	MODALIDAD DE IMPARTICIÓN 2025			
	Virtual	Semipresencial	Presencial	Total
Actividades ejecutadas	71	48	423	542
Ediciones realizadas	171	110	772	1.053
Asistentes/participantes	12.261	3.593	14.058	29.912

La modalidad presencial incluye los formatos en aula y sesiones mediante la plataforma Teams. En 2025 se han realizado 193 ediciones que incluyen sesiones por Teams (18% del total de ediciones).

	Presencial Teams	Semipresencial Teams	Total
Actividades ejecutadas	70	25	95
Ediciones realizadas	147	46	193
Horas lectivas	1.967	943	2.910
Alumnos asistentes	3.583	2.087	5.670

Modalidad de acceso

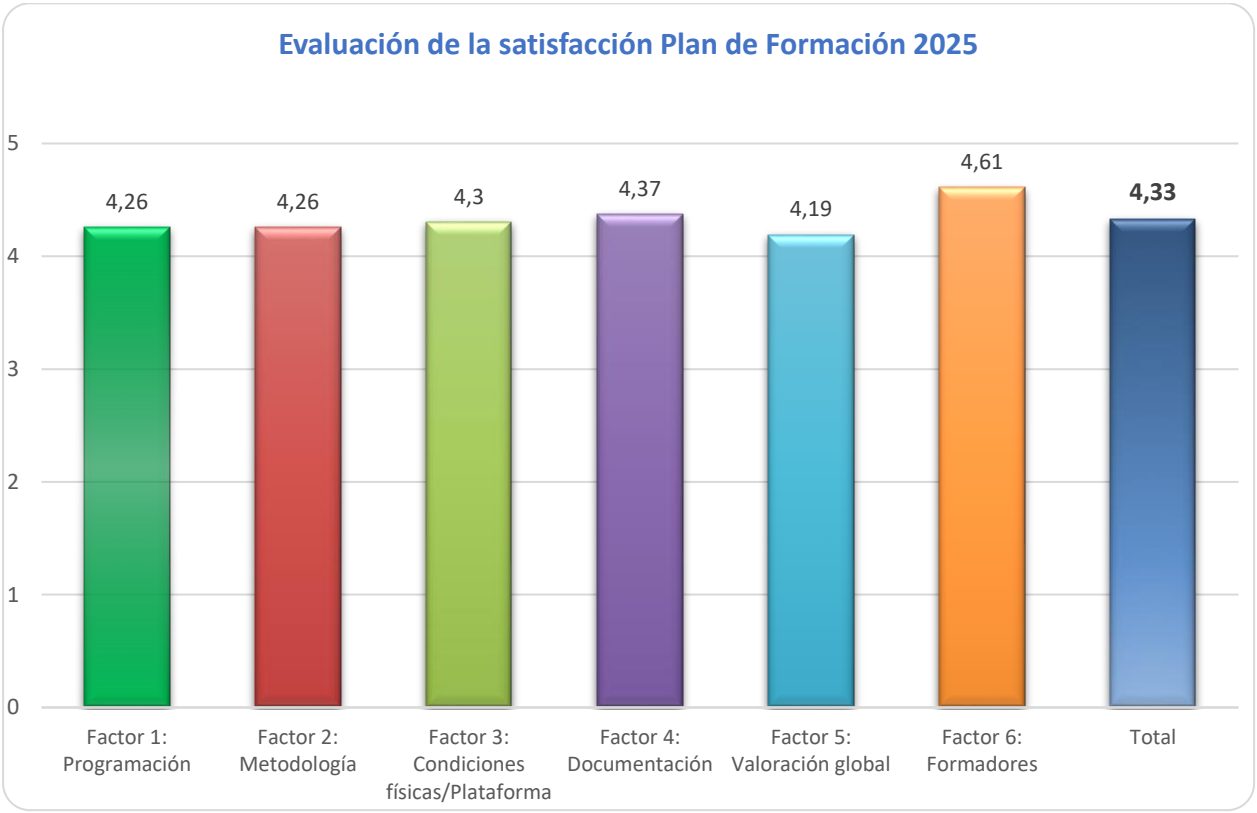
En relación con la modalidad de acceso, las formaciones que están ligadas al puesto de trabajo y que se desarrollan en horario laboral, modalidades obligatoria y restringida, son mayoritarias, alcanzando el 84% de las actividades y el 76% de las ediciones. El porcentaje de asistentes / participantes de estas dos modalidades asciende al 58%, más equilibrado con respecto a las modalidades abierta y transversal, dirigidas a la promoción profesional y que se desarrollan generalmente fuera del turno de trabajo.

	TIPO DE ACTIVIDAD				
	Abierta	Obligatoria	Restringida	Transversal	Total
Actividades ejecutadas	56	219	237	30	542
Ediciones realizadas	151	416	388	98	1.053
Horas lectivas	2.515	6.716	6.922	1.631	17.784

Alumnos asistentes/particip.	5.354	9.233	8.222	7.103	**29. 912**

Evaluación de la satisfacción

Lo más significativo de la evaluación es que se consolidan los resultados obtenidos de la evaluación de la satisfacción del Plan de Formación por factores respecto a años anteriores. En una escala del 1 al 5, en 2023 se alcanzó una evaluación media global de 4,27; en 2024 se incrementó hasta 4,32. **En el Plan de Formación 2025, la evaluación de la satisfacción ha alcanzado 4,33, que se considera muy satisfactoria**.



Estos datos reflejan la mejora continua y el fortalecimiento de la oferta formativa, destacando el compromiso con el desarrollo profesional y bienestar de los empleados.

Ejecución presupuestaria

El crédito final, tras aplicar las modificaciones presupuestarias, relativo a las dos partidas que componen el presupuesto del Plan anual de Formación de la Escuela Madrid Talento ha ascendido a 2.728.674,98 euros, alcanzando una ejecución de 2.103.178,51 euros, con un porcentaje de ejecución

del 77,08% (82,03% en 2024).

2. LA ESCUELA MADRID TALENTO

La Escuela Madrid Talento es la Subdirección General dependiente de la Dirección General de Planificación de Recursos Humanos, que desarrolla las competencias en materia de formación atribuidas a esa Dirección General, y que son las siguientes:

a) Planificar y ejecutar la política de formación del Ayuntamiento de Madrid para empleados públicos y personal directivo, sin perjuicio de las competencias atribuidas en esta materia al Área de Gobierno de Vicealcaldía, Portavoz, Seguridad y Emergencias.

b) Desarrollar programas de formación especializada en colaboración con otras instituciones públicas o privadas, centros u órganos de formación.

c) Colaborar en la organización y desarrollo de los cursos de formación, selectivos o de carácter complementario, subsiguientes a las pruebas selectivas de ingreso en la función pública del Ayuntamiento de Madrid, y los correspondientes a los procesos de promoción interna del personal.

d) Colaborar y cooperar con las universidades, fundaciones y demás instituciones públicas y privadas que puedan contribuir al desarrollo de actividades formativas, desarrollando programas de formación para el personal municipal.

e) Coordinar, gestionar y realizar el seguimiento de los convenios de colaboración con universidades que incluyan, dentro de sus cláusulas, la realización de prácticas no remuneradas de estudiantes en el Ayuntamiento de Madrid, sin perjuicio de las competencias atribuidas al titular de la Coordinación General de la Alcaldía en materia de relaciones con otras instituciones y administraciones públicas.

f) Organizar encuentros formativos nacionales e internacionales relativos al estudio de materias relacionadas con el gobierno y la administración local bajo la supervisión de la Coordinación General de la Alcaldía.

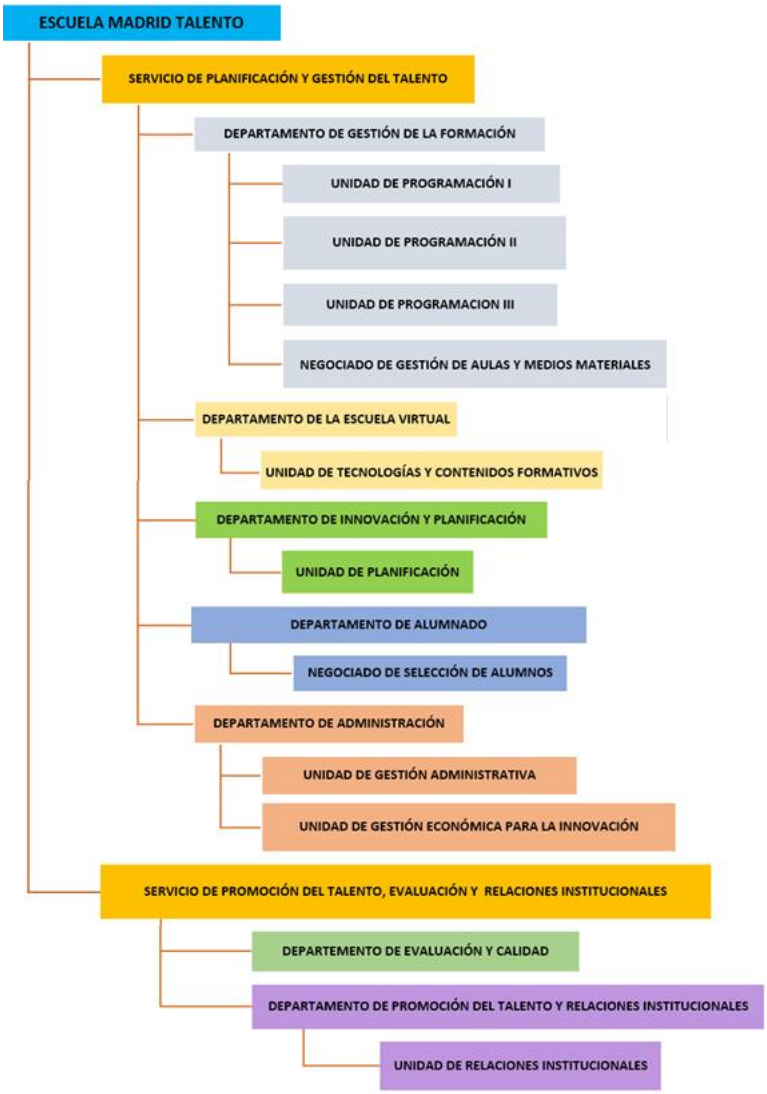
Una de las funciones principales de la Escuela es la elaboración y ejecución del Plan de Formación anual que participa y consolida una política de formación dirigida a integrar una plantilla que contribuya a la mejora continua de los servicios del Ayuntamiento de Madrid como gran ciudad europea referente económico, social y cultural.

Madrid Talento inició en 2020 un proceso de cambio y modernización tanto en la oferta formativa como en el propio nombre de la Escuela de formación, su estructura y organización, dejando atrás la

etapa de la EFAM (Escuela de Formación del Ayuntamiento de Madrid) para iniciar una nueva etapa que ha de protagonizar la Escuela Madrid Talento que lleva este nuevo nombre desde 2023 y que la identifica directamente con la propia estrategia.

La excelencia, la profesionalidad, el desarrollo del talento, la innovación y la adaptación al cambio son los valores que han de guiar la política de formación en el seno de la organización.

La Escuela Madrid Talento se estructura de acuerdo con el siguiente organigrama:



La gestión de la formación se encuentra automatizada y se fundamenta en dos sistemas informáticos que permiten el acceso de todos los actores implicados:

- Programa de Formación de Empleados (**PROFE**): aplicación informática de gestión integral de la formación de la Escuela, que incluye la planificación, la documentación para la autorización

del gasto, la gestión de la formación (formadores, horarios, aulas, etc.), la convocatoria y control de asistencia del alumnado, la expedición de certificados que se integran en el expediente de personal del empleado, la documentación para la liquidación de los pagos a equipos docentes, etc.

- **Escuela Virtual** del Ayuntamiento de Madrid (Escuela Virtual): entorno virtual en Moodle que comprende y permite organizar todas las actividades formativas gestionadas por la Escuela, así como realizar la formación virtual. También en la Escuela Virtual se aloja la **Biblioteca Virtual** que se inició en 2023 para ofertar formación de acceso libre en formato 24/7.

Para la impartición de formación, la Escuela Madrid Talento ha venido contando tanto con coordinadores/as y formadores/as internos/as y externos/as, como con los servicios de empresas especializadas, tal y como se resume en la siguiente tabla que recoge datos del año 2025:

FORMADORES/AS, COORDINADORES/AS Y EMPRESAS 2025

INTERNOS	Nº TOTAL	MUJERES	HOMBRES	EXTERNOS	Nº TOTAL	MUJERES	HOMBRES
Formadores/as internos/as	**731**	414	317	**Formadores/as externos/as**	**470**	251	219
Coordinadores/as internos/as	**290**	194	96	**Coordinadores/as externos/as**	**18**	7	11
				Empresas	**33**	21	12

La Escuela mantiene el objetivo de promover la docencia mediante personal interno. Como parte de esta voluntad, se puso en marcha en 2021 la **Bolsa de Formadores/as Internos/as** que recoge las áreas de interés y el curriculum de los empleados interesados. Cualquier empleado/a del Ayuntamiento de Madrid que desee impartir formación puede inscribirse en esta Bolsa y facilitar la selección de docentes cuando sea necesario. La Bolsa ha alcanzado la cifra de **1.353** inscritos en 2025, con un incremento muy considerable respecto a 2024 (+41,5%).

3. EL PLAN DE FORMACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID 2025

3.1. Proceso de Elaboración del Plan de Formación 2025

En primer lugar, se destacan de forma resumida las principales fases del proceso de elaboración y aprobación del Plan de formación 2025:

1) Elaboración de la propuesta de Plan de Formación 2025 y su aprobación por la Comisión General de Formación.

Para iniciar el proceso de elaboración del Plan 2025, con fecha 31 de mayo de 2024 se envió a través de los correspondientes equipos de trabajo colaborativo en Teams una comunicación a las interlocuciones de formación y a las organizaciones sindicales en la que se exponían los objetivos estratégicos del Plan 2025 y se enviaba, para facilitar todo el proceso, la "**Guía de buenas prácticas en el proceso general de detección de necesidades formativas para el Plan de Formación del Ayuntamiento de Madrid"** y una tabla Excel con un análisis de la demanda real, de la ejecución y de la evaluación en el período 2019-2024 de las actividades formativas existentes en el Plan de formación 2024. Se dio de plazo hasta el 9 de septiembre de 2024 para presentar las propuestas de formación a través de PROFE.

Coincidente con el plazo dado a las interlocuciones de formación, se invitó a las organizaciones sindicales representadas en la Comisión General de Formación para que también presentaran sus propuestas de formación, bien de nuevas actividades formativas, bien de continuidad o modificación de las existentes. Para la gestión de estas propuestas y, dado que los representantes sindicales no tienen acceso a PROFE como los interlocutores de formación, se envió a los sindicatos el mismo escrito con la misma documentación adjunta, pero se les facilitó un modelo para recoger en él sus propuestas para la formación.

Presentaron **propuestas todas las organizaciones sindicales**, las cuales fueron analizadas y valoradas no sólo por la Escuela, sino que también se enviaron a valoración del Área de Gobierno implicada por razón de la materia de cada actividad formativa propuesta. Se mantuvieron reuniones con cada una de las organizaciones sindicales.

A lo largo del mes de octubre de 2024 y hasta el 8 de noviembre, desde la Escuela se mantuvieron reuniones bilaterales con las interlocuciones de formación y con los representantes sindicales para trabajar la propuesta de Plan de Formación 2024 de forma colaborativa con cada una de las partes proponentes.

Por otra parte, como complemento del proceso de detección de necesidades, entre el 9 y el 30 de septiembre 2024 a través de AYRE, al igual que en los años anteriores, se realizó la encuesta *"Anímate*

a participar en el diseño tu formación" entre la plantilla del Ayuntamiento de Madrid, en la que se solicitaba su opinión sobre la formación. En esta nueva encuesta se incluyeron preguntas relacionadas con las competencias profesionales previstas en el Catálogo de competencias del Ayuntamiento de Madrid para identificar las que requieren un refuerzo en contenidos formativos. En este año ha sido cumplimentada por 1.003 personas, constatándose una disminución importante (43,59 %) de la participación respecto al año anterior, año en el que se recibieron 1.778 respuestas.

Con carácter excepcional, del 25 de junio al 5 de julio se llevó a cabo una encuesta especifica entre la plantilla del Ayuntamiento sobre la percepción de sus competencias digitales. La encuesta se lanzó a través de la intranet AYRE y mediante un correo electrónico desde la dirección "La Escuela Informa" a la totalidad de la plantilla con el lema *"Madrid Talento quiere conocer tus necesidades en competencias digitales, ¡te escuchamos!".* Esta encuesta fue cumplimentada por 1.153 personas.

Adicionalmente, con el objeto de diseñar la estrategia de formación en idiomas para el año 2025, se realizó un estudio para conocer las necesidades de las unidades municipales en esta materia.
Se implicó a los diferentes interlocutores de formación para que estos, a su vez, llevaran a cabo una tarea de difusión entre las unidades de sus áreas de gobierno, distritos y organismos autónomos. Asimismo, se informó a los sindicatos. El periodo de recogida de respuestas comenzó el 10 de julio y terminó el 9 de septiembre.

Con las respuestas obtenidas en estos tres estudios se realizaron sendos informes de los cuales se dio cuenta a la Comisión General de Formación. El de la encuesta *"Anímate a participar en el diseño tu formación"* se publica además en AYRE.

En noviembre, la Escuela llevó a cabo una revisión final de las solicitudes de formación y procedió a la aceptación, modificación o rechazo de las mismas. Este proceso concluyó en la propuesta de Plan de Formación que fue presentada en la Comisión General de Formación celebrada el 14 de noviembre de 2024.

2) Alegaciones de las interlocuciones de formación y de las organizaciones sindicales a la propuesta de Plan de Formación 2025, elaboración del Plan de Formación definitivo y su aprobación por la Comisión General de Formación.

En los días siguientes a la Comisión de noviembre, las interlocuciones y las organizaciones sindicales realizaron las observaciones que estimaron pertinentes a la propuesta aprobada. Una vez analizadas nuevamente por la Escuela, se concluyó el Plan de Formación definitivo que fue aprobado por unanimidad en la Comisión General de Formación celebrada el 18 de diciembre de 2024.

Asimismo, a finales de noviembre y principios del mes de diciembre, las interlocuciones completaron la información de las actividades formativas, indicando, en su caso, el coordinador de cada actividad formativa y las fechas de las diferentes sesiones integrantes de las ediciones que conforman cada actividad formativa.

3) **Publicación del Plan de Formación en el BOAM** (nº 9.789, de 2 enero 2025) que aparece como un anexo de la **Resolución de 20 de diciembre de 2024 del director general de Planificación de Recursos Humanos** por la que se da publicidad al Plan de Formación para el año 2025, que también contiene las reglas de gestión del Plan.

3.2. Objetivos del Plan de Formación 2025

Los **objetivos estratégicos** de la Escuela Madrid Talento definidos en 2022 persiguen una **formación de calidad** adaptada a las necesidades de la persona, del puesto de trabajo y de la organización en un entorno VUCA+H[1] liderado por la **transformación digital.** Se trata de una formación enfocada al cuidado y al **desarrollo del talento interno**, y con el acento puesto en las **competencias profesionales**.

En el marco de esos objetivos estratégicos, el Plan 2025 consolida el **modelo de formación 360 grados de la Escuela Madrid Talento** que se caracteriza por **completar el ciclo de vida profesional** de cada persona en la organización, y que se ha venido gestando y desarrollando durante los planes de formación de los últimos años.

Se trata de un modelo de formación que acompaña a la persona desde el primer momento de su llegada a la organización, facilitando de forma continua su desempeño y promoción profesional, así como su desarrollo personal, todo ello, en un entorno de cuidado y bienestar.

Este **modelo 360 grados se fundamenta en la formación en cuatros ejes**:

- Eje 1. Formación de bienvenida.
- Eje. 2. Formación para el mejor desempeño y la promoción profesional.
- Eje 3. Formación para el cambio y el bienestar.
- Eje 4. Formación docente.

Eje.1 Formación de bienvenida

La formación de bienvenida tiene como objetivo facilitar la llegada e integración del personal de nuevo ingreso en la organización y se desarrolla dentro del programa 13 del Plan de Formación sobre acogida y apoyo a la carrera administrativa.

Dentro de este programa es de destacar la realización en 2025 del curso de acogida para trabajadores y trabajadoras sociales, el de fundamentos técnicos de N2 del IAM, la formación inicial de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía y la de técnicos de salud pública.

De forma complementaria a lo anterior, también se ha llevado a cabo en 2025 la formación dirigida a

[1] VUCA+H: entorno volátil, incierto, complejo, ambiguo + hiperconectividad.

los mentores que participan en el proyecto de mentoring que desarrolla Madrid Talento desde 2020. En 2025, han asistido 238 alumnos a las actividades del programa 13. Adicionalmente, se ha realizado también un curso de acogida para el personal del Servicio de Medio Ambiente y Escena Urbana de los Distritos.

Por otra parte, la Escuela Madrid Talento, a través de la Escuela Virtual, ofrece una formación de bienvenida gamificada, de acceso libre en formato 24/7, que contiene información relacionada con la Ciudad de Madrid, la organización y competencias de su Ayuntamiento, los primeros pasos del empleado/a en la organización, sus derechos y deberes o una completa formación en herramientas digitales del puesto de trabajo. Esta formación ha contado con unos 8.800 participantes desde su puesta en marcha en marzo de 2023.

Eje. 2. Formación para el mejor desempeño y la promoción profesional.

El Plan 2025 ha ofrecido un amplio abanico de actividades dirigidas a apoyar el mejor desempeño, el desarrollo profesional del empleado y su progreso en la organización.

La relevancia de la **formación para el mejor desempeño** queda patente en los siguientes datos:

- Las actividades obligatorias y restringidas que son las directamente vinculadas a la mejora del desempeño han representado el 84 % del total de las actividades realizadas.

- Las actividades que entrenan la competencia técnica han supuesto un 65% del total (esta competencia técnica se encuentra directamente vinculada al mejor desempeño del puesto de trabajo de acuerdo con lo previsto en el Catálogo de competencias profesionales del Ayuntamiento de Madrid).

Asimismo, deben destacarse los **itinerarios formativos** del programa 12 que se centran en competencias profesionales.:

- Itinerario formativo de Calidad (partes I a IV)
- Especialización en Gestión y Administración deportiva: Áreas y distritos
- Habilidades directivas, en la doble modalidad abierta y obligatoria.
- Formación de formadores
- Comunícate con talento (parte I y II).
- Acción climática en lugares públicos (partes I y II)

Dentro de este eje se enmarca también la **formación en liderazgo**, necesaria para mejorar el desempeño de cada líder como motor de las personas y del cambio en la organización.

En esta línea, dentro del programa 3 de competencias directivas se han realizado 11 actividades con 379 asistentes. A estos datos hay que sumar el itinerario de habilidades directivas en su doble

modalidad abierta y obligatoria que ha contado con 39 asistentes.

Directamente vinculada a la mejora en el desempeño profesional se encuentra también la **competencia lingüística** que permita alcanzar la excelencia en la prestación del servicio público en una ciudad globalizada para sus ciudadanos y visitantes. Han asistido 279 personas a las actividades del programa 9 de idiomas.

El **apoyo a la promoción profesional** se completa con las **86 actividades abiertas y transversales** que ofrecen al empleado la posibilidad de adquirir la cualificación general en función del subgrupo o categoría, así como la adquisición de los conocimientos necesarios para acceder a otros cuerpos, escalas o categorías, y que han contado con **12.457 asistentes / participantes que suponen un 42%** del total de alumnos.

Finalmente, en la Escuela Virtual se encuentra disponible en formato 24/7 **formación de acceso libre de apoyo a la promoción interna a C2, a C1, y** a **Técnicos de gestión**. Esta formación ha contado con unos **7.000 participantes** desde su puesta en marcha.

Este año se ha puesto en marcha la **formación de apoyo a la funcionarización**, 32 cursos de acceso libre, uno por cada categoría convocada. Cada uno de ellos consta de test teóricos, uno por cada tema y un simulacro de examen. Han participado en estos cursos 2.749 empleados.

Estos datos demuestran el abanico de oportunidades que ofrece el Plan de Formación para el desarrollo profesional de las personas al incluir actividades abiertas que tiene como objeto la cualificación administrativa general junto con formación restringida y obligatoria más focalizada en el mejor y más eficaz desempeño del puesto de trabajo, todas ellas en modalidad diversa.

Eje 3. Formación para el cambio y el bienestar

Este eje destaca la importancia de la formación como herramienta estratégica con amplio poder no solo para el cambio cultural que requiere cualquier proceso de transformación sino también para fomentar el bienestar de las personas.

En este sentido desde la Escuela Madrid Talento se ha ido **adaptando la formación a los grandes procesos de cambio** de la organización y se han renovado las actividades en función de las nuevas necesidades.

En particular, la formación en 2025 continúa poniendo el foco en el cambio tecnológico de la mano de la Estrategia de Transformación Digital, Madrid Capital Digital. En esta línea, en el **programa 7 sobre competencias digitales se han realizado 90 actividades con 9.085 asistentes.** A estos datos hay que sumar la formación 24/7 en competencias digitales disponible en la Biblioteca Virtual, además del espacio **Easydro** de autoformación en herramientas del puesto de trabajo.

Completando lo anterior, en la Biblioteca Virtual se encuentra disponible formación de libre acceso en formato MOOC sobre "Introducción a las competencias profesionales" con el objeto de incrementar la difusión y profundizar en el correspondiente cambio cultural.

La gestión del cambio afecta muy directamente al bienestar de las personas en la organización porque el acompañar al trabajador en sus procesos de transformación incrementará su seguridad y bienestar.

Al respecto, desde que en 2022 se inició por la Escuela Madrid Talento un **programa de formación para el bienestar,** se ha venido reforzando cada año especialmente a través de formaciones masivas de acceso libre disponibles en formato 24/7 en el Espacio de Bienestar de la Biblioteca Virtual. Se trata de contenidos relacionados con las habilidades blandas para la gestión intrapersonal e interpersonal.

Además de esa formación de libre acceso, el **programa 14 de bienestar ha contado con 19 actividades** y **1.076 asistentes en 2025.**

Eje 4. Formación docente y Bolsa de formadores

Una de las medidas adoptadas para garantizar la calidad de la formación es el reciclaje y la formación continua de los docentes a través de las actividades formativas previstas en el programa 10 sobre formación de formadores que ha contado con 6 actividades y 327 asistentes a lo que hay que sumar los 29 asistentes del itinerario de formadores.

Este programa persigue la profesionalización de la **Bolsa de Formadores/as internos** que la Escuela Madrid Talento puso en marcha en abril de 2022 y que ha alcanzado **1.353** inscritos en 2025, con un incremento muy considerable respecto a 2024 (+41,5%).

3.2.1. Objetivos transversales: formación por competencias profesionales e innovación

Los cuatros ejes anteriores en los que se fundamenta el modelo 360 se desarrollan a través de **dos objetivos transversales**:

- La formación por competencias profesionales.
- La innovación.

Formación por competencias profesionales

Respecto a la formación por competencias profesionales, la Escuela Madrid Talento ha apostado, desde 2021, por el desarrollo de una adecuada **formación por competencias profesionales** incluyendo desde que en el Plan 2023 la vinculación de las actividades formativas con las competencias profesionales del Catálogo de Competencias profesionales del Ayuntamiento de Madrid.

El objetivo último de este proceso de mejora continua en la vinculación de la formación a competencias profesionales es que el alumnado pueda identificar y tener a su disposición formación en las competencias en las que requiera un especial entrenamiento para la mejora de su nivel competencial y, con ello, de su desempeño profesional.

Respecto a las competencias que más se entrenaron en 2024 a través de la formación, la competencia técnica se ha trabajado en 352 actividades formativas (65% del total) y la competencia digital en 124.

Esto supone que no solo se ha dado continuidad a la formación en **competencias técnicas y digitales**, sino que se han abierto nuevas líneas de trabajo a través de la formación en **habilidades blandas**, al identificarlas también como estratégicas para para el liderazgo, el bienestar y la gestión del cambio.

Innovación

Por último, el Plan 2025 se ha caracterizado por una importante innovación tanto en contenidos como en formatos y metodologías.

Se mantienen e incluyen **nuevos formatos o metodologías para la formación**, que persiguen y permiten el autodesarrollo del talento, como itinerarios formativos, píldoras, videos, seminarios web, libros electrónicos, podcast, videocast, gamificación, formación en línea síncrona (“aula Teams), cursos en línea masivos y abiertos de libre acceso (MOOC), o plataformas externas interactivas e innovadoras que integren inteligencia artificial.

Respecto al “aula Teams” es destacar que se han realizado 193 actividades con sesiones presenciales mediante la plataforma Teams con 5.670 asistentes.

Finalmente, como resultado de la creciente introducción de esos nuevos formatos, la Escuela sigue apostando por la formación de libre acceso 24/7, a través de la Biblioteca Virtual que, alojada en la Escuela Virtual, ofrece autoformación libre “a la carta”, en cualquier momento y desde cualquier lugar, en contenidos innovadores de interés, para todo el personal del Ayuntamiento de Madrid. Asimismo, las formaciones en la Biblioteca Virtual incluyen herramientas de participación e interacción a través de foros o comunidades de docentes y alumnado.

En concreto, desde su creación en 2023 **se han alojado en la Biblioteca Virtual 90 formaciones** de acceso libre disponibles 24/7 que han contado con **más de 13.000 participantes.**

3.3. Datos generales de ejecución del Plan de Formación 2025.

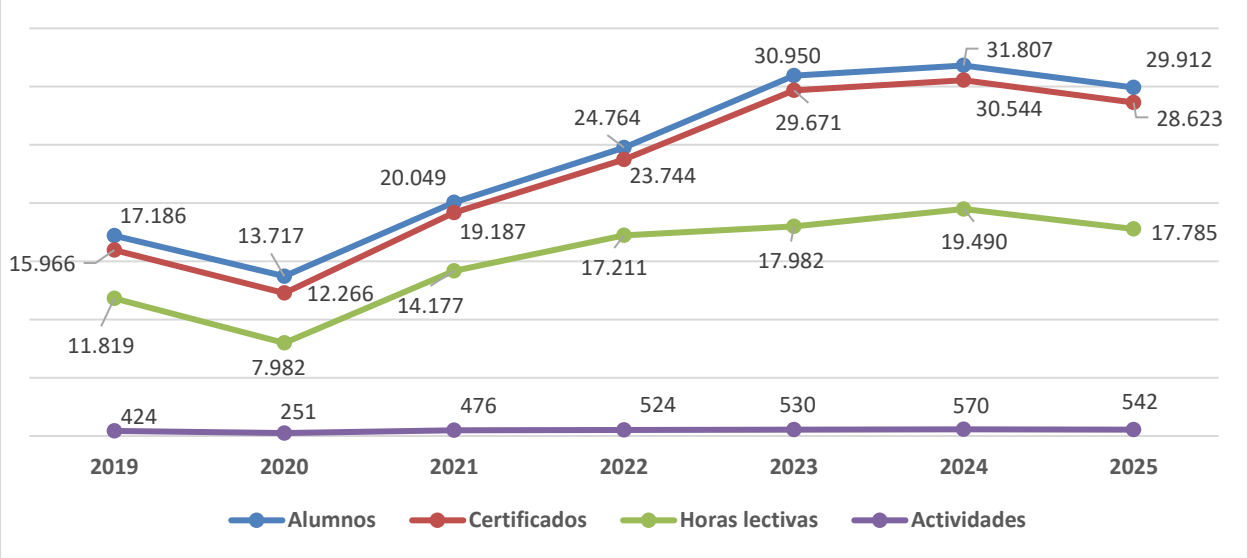
3.3.1. Datos totales de actividades, ediciones y alumnos.

Como puede observarse en la tabla siguiente, si se establece una comparación con los datos del año

2019, las actividades ejecutadas han experimentado un incremento del 27,8%. El aumento de las ediciones realizadas se sitúa en el 58,6%.

El número de asistentes/participantes se ha incrementado en este periodo un 74,0%, siendo incluso mayor el incremento en cuanto a certificaciones (79,3%).

Estos incrementos son congruentes con las tendencias en la actividad que ha venido llevando a cabo la Escuela Madrid Talento en los últimos seis años y que queda reflejada en los tres gráficos siguientes. En ellos se aprecia una tendencia ascendente con una zona valle coincidente con el año 2020 en el que coincide un descenso de la actividad en todos los indicadores.



COMPARATIVA ACTIVIDAD FORMATIVA 2019-2025								
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	**2025**	**Variación porcentual 2019/25**
Actividades	424	251	476	524	530	570	**542**	27,8%
Ediciones realizadas	664	437	750	965	1.022	1.128	**1.053**	58,6%
Asistentes/participantes	17.186	13.717	20.049	24.764	30.950	31.807	**29.912**	74,0%
Certificados	15.966	12.266	19.187	23.744	29.671	30.544	**28.623**	79,3%
Horas lectivas	11.819	7.982	14.177	17.210	17.982	19.490	**17.785**	50,5%

3.3.2. Datos totales de horas lectivas

En relación con el año 2023, se mantiene el número total de horas lectivas, tras una subida en 2024 del 8,39%. Se ha producido un reajuste del número de horas impartidas desde la modalidad virtual hacia la semipresencial, que crece un 40%, además de ajustarse la duración de los cursos allí donde se ha considerado innecesariamente elevado.

HORAS LECTIVAS. COMPARATIVA 2023-2025			
	2023	2024	2025
Presenciales	12.591	14.252	12.753
Virtuales	3.830	3.311	2.848
Semipresenciales	1.561	1.927	2.184
HORAS TOTALES	**17.982**	**19.490**	**17.785**

A continuación se puede observar el incremento de horas lectivas en los últimos años:

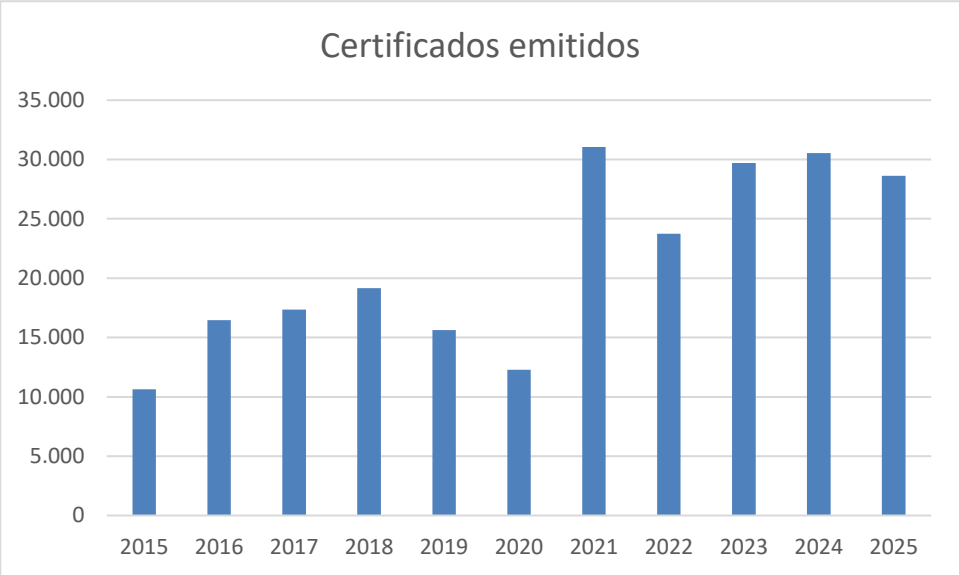


3.3.3. Certificados

CERTIFICADOS EMITIDOS. COMPARATIVA 2023-2025			
	2023	2024	2025
Certificados de aprovechamiento	24.362	24.926	22.805
Certificados de asistencia / participación (sesiones)	4.960	5.169	5.393
Certificados de asistencia / participación (cursos)	349	449	425
TOTAL CERTIFICADOS	**29.671**	**30.544**	**28.623**

Los *certificados de asistencia/participación (sesiones)* se corresponden a actividades formativas que no conllevan valoración del aprovechamiento (actividades de duración igual o inferior a 10 horas, llamadas sesiones) y los *certificados de asistencia/participación (cursos)* corresponden a los alumnos que han asistido/participado en cursos de 11 horas o más de duración, pero no han llegado a superar la valoración del aprovechamiento.

El 96% de los alumnos obtienen certificado, mostrando una alta eficiencia en las convocatorias realizadas, minimizando las plazas desocupadas. Además, el 98% de los alumnos de cursos obtienen superan el aprovechamiento.



El valor anormalmente alto de certificados alcanzado en 2021 se justifica por el itinerario de competencias digitales de libre acceso para todos los empleados del Ayuntamiento.

3.3.4. Actividades realizadas por Programas de Formación

El análisis de la actividad del Plan de Formación en base a los catorce programas que lo componen muestra que existe una gran dispersión en cuanto a la actividad que desarrollan cada uno de los catorce programas, de modo que dos de ellos (programas 11 y 7) concentran el 55% de las actividades formativas y el 56% de los alumnos, mientras los siete menores aglutinan únicamente un 9% de las actividades y un 13% de los alumnos.

Destaca especialmente el **Programa 11 de Formación Específica** que aglutina el 34% de las actividades formativas realizadas en el Plan de Formación. Este programa se estructura en 12 subprogramas, que se corresponden con las Areas de Gobierno y OOAA.

El **Programa 7 de Competencias Digitales** agrupa el 21% de las actividades formativas y es el programa con mayor número de alumnos, el 31% del total.

En la siguiente tabla se recogen por Programas los datos de actividades formativas, ediciones y asistentes de 2025:

Programas 2025	Act.	Ed.	Asist.
01 PROGRAMA JURÍDICO ADMINISTRATIVO	33	71	2.446
02 PROGRAMA ECONÓMICO TRIBUTARIO	13	26	1.336
03 PROGRAMA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS	11	22	379
04 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN AL CIUDADANO	29	65	1.050
05 PROGRAMA DE GESTIÓN PÚBLICA Y DE RECURSOS HUMANOS	23	51	1.271
06 PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	38	98	2.888
07 PROGRAMA DE COMPETENCIAS DIGITALES	90	217	9.261
08 PROGRAMA DE OTRAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	24	45	1.183
09 PROGRAMA DE IDIOMAS	9	19	279
10 PROGRAMA DE FORMACIÓN DE FORMADORES	6	7	327
11 PROGRAMA DE FORMACIÓN ESPECÍFICA	229	363	7.871
12 PROGRAMA ITINERARIOS FORMATIVOS	12	13	307
13 PROGRAMA DE ACOGIDA Y DE APOYO A LA CARRERA ADMINISTRATIVA	6	10	238
14 PROGRAMA DE BIENESTAR	19	46	1.076
Total	**542**	**1.053**	**29.912**

3.3.5. Actividades realizadas por modalidad

Se presentan a continuación las actividades realizadas por los dos tipos de modalidad: impartición y acceso. En ambos casos, se desagregan datos por actividades, ediciones, asistentes/participantes, certificados y evaluación.

a) Modalidad de impartición

Las modalidades de impartición recogidas en el Plan de Formación son: **virtual, semipresencial y presencial.**

La modalidad presencial es claramente mayoritaria: si se tienen en cuenta las ediciones realizadas en 2025, el 73% son presenciales, y agrupan al 47% de los alumnos.

Las actividades formativas virtuales suponen el 41% de los participantes a pesar de suponer solo el 16% de las ediciones. Esto demuestra el gran impacto que tiene esta modalidad formativa y el potencial para alcanzar una gran cobertura en la formación de nuestros empleados.

	MODALIDAD DE IMPARTICIÓN 2025			
	Virtual	Semipresencial	Presencial	Total
Actividades ejecutadas	71	48	423	542
Ediciones realizadas	171	110	772	1.053
Alumnos convocados	16.936	5.987	22.950	45.873
Asistentes/participantes	12.261	3.593	14.058	29.912
Certificado de aprovechamiento	10.216	2.867	9.722	22.805
Certificado de asistencia (ediciones sin aprovechamiento)	1.384	435	3.574	5.393
Certificado de asistencia (ediciones con aprovechamiento)	279	117	29	425
Horas impartidas	2.848	2.184	12.752	17.784

Ejecución actividades presenciales y semipresenciales por la aplicación TEAMS

Desde su implantación en 2020, se ha venido demostrando la eficacia de esta modalidad de impartición, que se acompaña de evaluaciones positivas. En 2025, el 18% de las ediciones han incluido sesiones por Teams, al igual que en años anteriores. Han aumentado los alumnos asistentes a estas sesiones en un 11% en los últimos dos años.

	Presencial Teams	Semipresencial Teams	Total
Actividades ejecutadas	70	25	**95**
Ediciones realizadas	147	46	**193**
Horas lectivas	1.967	943	**2.910**
Alumnos asistentes	3.583	2.087	**5.670**

b) Modalidad de acceso

Las modalidades de acceso están descritas en el Acuerdo-Convenio sobre Condiciones de Trabajo Comunes al Personal funcionario y Laboral del Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autónomos. Existen cuatro modalidades: abierta, obligatoria, restringida y transversal.

En relación con la modalidad de acceso, las formaciones que están ligadas al puesto de trabajo y que se desarrollan en horario laboral, modalidades obligatoria y restringida, son mayoritarias, alcanzando el 84% de las actividades y el 76% de las ediciones. El porcentaje de asistentes / participantes de estas dos modalidades asciende al 58%, más equilibrado con respecto a las modalidades abierta y transversal, dirigidas a la promoción profesional y que se desarrollan generalmente fuera del turno de trabajo.

Los datos anteriores siguen reflejando el camino iniciado de forma especial en 2021 tendente a fomentar la formación por competencias profesionales para la mejora de las personas y de su desempeño en el puesto de trabajo a través, fundamentalmente de la formación obligatoria y restringida, ofertando a la vez un amplio número de plazas para la formación abierta especialmente dirigida a la promoción de las personas y el conocimiento general, que es otro de los objetivos complementarios de la formación.

	MODALIDAD DE ACCESO 2025				
	Abierta	Obligatoria	Restringida	Transversal	Total
Actividades ejecutadas	56	219	237	30	542
Ediciones realizadas	151	416	388	98	1.053
Alumnos convocados	10.470	12.033	12.828	10.542	45.873
Asistentes/participantes	5.339	9.233	8.222	7.103	29.897
Certificado de aprovechamiento	3.698	6.309	6.883	5.915	22.805
Certificado de asistencia (ediciones sin aprovechamiento)	1.254	2.320	1.035	784	5.393
Certificado de asistencia (ediciones con aprovechamiento)	96	108	51	170	425
Horas impartidas	2.516	6.716	6.922	1.631	17.785

3.3.6. Competencias profesionales

En el Plan 2025, al mismo tiempo que se da continuidad a la formación en competencias técnicas y digitales del Catálogo de competencias profesionales del Ayuntamiento de Madrid, se refuerzan nuevas líneas de trabajo a través de la formación en habilidades blandas, al identificarlas también como estratégicas para para el liderazgo, el bienestar y la gestión del cambio.

En 2025, se han realizado 352 actividades que refuerzan la **competencia técnica** y 124 la **competencia digital**. El resto de las competencias profesionales se abordan en distinta medida, con particular atención a las competencias corporativas y a las citadas habilidades blandas

En paralelo, de forma complementaria, se mantiene formación cuyo objetivo directo es apoyar el cambio hacia un futuro modelo de gestión de personas por competencias y que ese cambio vaya permeando en la organización.

Completando lo anterior, en la Biblioteca Virtual se encuentra disponible formación de libre acceso en formato MOOC sobre “Introducción a las competencias profesionales” con el objeto de incrementar la difusión y profundizar en el correspondiente cambio cultural.

3.4. Evaluación de satisfacción del Plan de Formación 2025.

3.4.1. Datos generales de evaluación de la satisfacción

En cuanto a la evaluación de la satisfacción cabe destacar en primer lugar, que el número de cuestionarios cumplimentados en el proceso de evaluación es de 26.376 de un potencial colectivo destinatario de 29.912 asistentes, lo que supone una tasa de respuesta del 88% de participación en el proceso de evaluación.

COBERTURA DE LA EVALUACIÓN. COMPARATIVA 2023-25			
	2023	2024	2025
Actividades evaluadas	526	566	541
Actividades no evaluadas	4	4	1
Ediciones evaluadas	1.017	1.124	1.052
Ediciones no evaluadas	5	4	1
Número de cuestionarios	26.604	27.571	26.376

Lo más significativo de la evaluación es que se consolidan y siguen mejorando los resultados obtenidos de la evaluación de la satisfacción del Plan de Formación año tras año, alcanzando un **4,33** en una escala de 1 a 5, por lo que se considera que la evaluación en 2025 es muy satisfactoria.

Los seis factores que se valoran se sitúan entre 4,19 y 4,61. El mejor valorado es el que se refiere a los formadores. No hay ninguna variación significativa con respecto a datos anteriores. Cabe destacar que todos son mejores que en 2023.

El factor peor valorado, aunque satisfactorio (4,19), se refiere a la valoración global de la actividad, que incluye ítems muy diversos como la carga horaria, la calendarización, la satisfacción general con la organización, etc.

FACTORES	VALORACIÓN MEDIA 2023 (escala 1-5)	VALORACIÓN MEDIA 2024 (escala 1-5)	VALORACIÓN MEDIA 2025 (escala 1-5)
Factor 1: Programación	**4,23**	**4,27**	**4,26**
Factor 2: Metodología	**4,21**	**4,24**	**4,26**
Factor 3: Condiciones físicas/Plataforma	**4,23**	**4,24**	**4,30**
Factor 4: Documentación	**4,32**	**4,38**	**4,37**
Factor 5: Valoración global	**4,11**	**4,25**	**4,19**
Factor 6: Formadores	**4,50**	**4,53**	**4,61**
Total	**4,27**	**4,32**	**4,33**

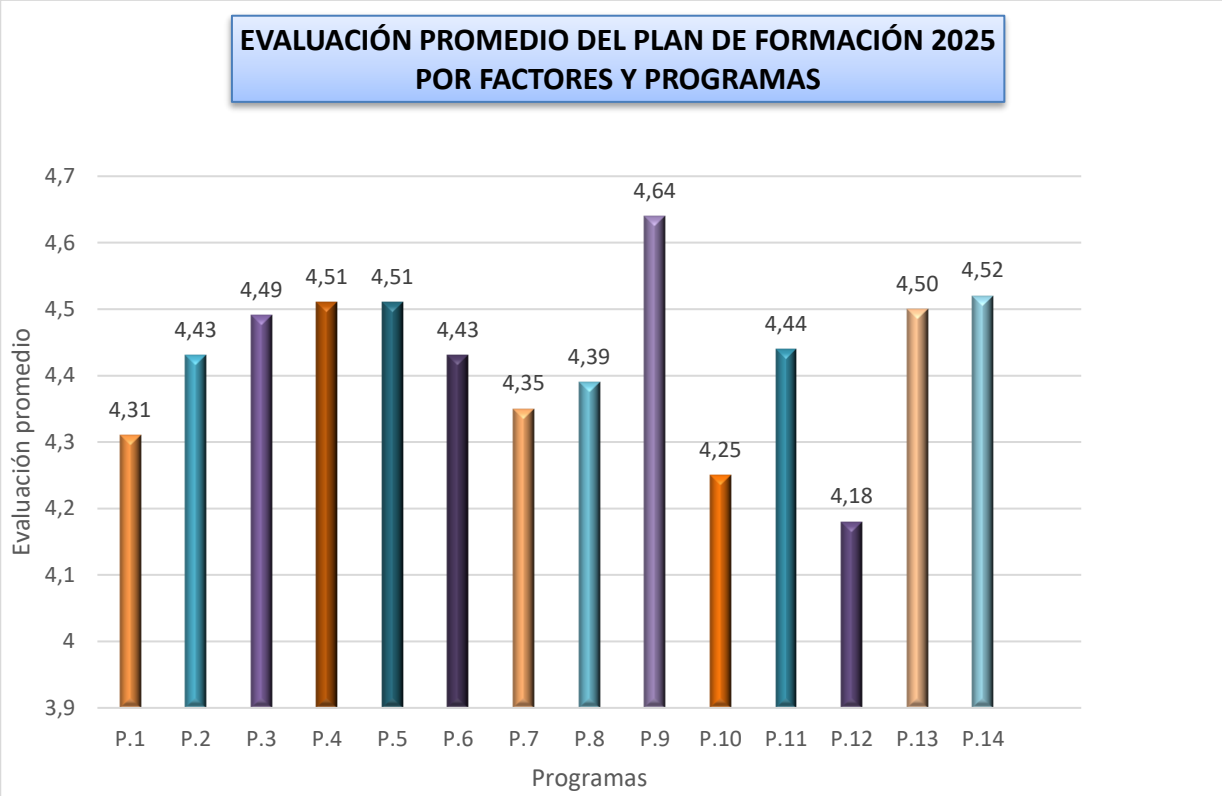
3.4.2. Evaluación de satisfacción por Programas

La valoración de los 14 programas que componen el Plan se sitúa entre 4,18 y 4,64.

Cabe destacar el Programa 9 de Idiomas, que obtiene la mayor valoración. La puntuación más baja la obtiene el Programa 12 de Itinerarios Formativos, que será objeto de redefinición en 2026.

Es importante destacar el incremento del Programa 13 Acogida y Apoyo a la Carrera Administrativa que ha mejorado significativamente su puntuación, alcanzando 4,50 desde unos valores de 3,98 en 2023 y 4,36 en 2024.

		FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5	FACTOR 6
Evaluación de la satisfacción por programas	Evaluación total	Programación	Metodología	Condiciones físicas/ Plataforma	Documentación	Valoración global	Formadores
Programa 1: Jurídico-Administrativo	**4,31**	4,23	4,21	4,27	4,42	4,17	4,53
Programa 2: Económico-Tributario	**4,43**	4,27	4,34	4,38	4,55	4,39	4,64
Programa 3: Competencias Directivas	**4,49**	4,46	4,53	4,31	4,46	4,44	4,76
Programa 4: Comunicación y Atención al Ciudadano	**4,51**	4,54	4,49	4,30	4,56	4,43	4,74
Programa 5: Gestión Pública y de Recursos Humanos	**4,51**	4,47	4,43	4,45	4,53	4,45	4,72
Programa 6: Prevención de Riesgos Laborales	**4,43**	4,43	4,37	4,31	4,47	4,40	4,58
Programa 7: Competencias Digitales	**4,35**	4,27	4,27	4,34	4,43	4,25	4,55
Programa 8: Otras Competencias Profesionales	**4,39**	4,31	4,28	4,39	4,47	4,29	4,60
Programa 9: Idiomas	**4,64**	4,76	4,82	4,12	4,59	4,63	4,93
Programa 10: Formación de Formadores	**4,25**	4,16	4,27	4,23	4,28	4,12	4,45
Programa 11: Formación Específica	**4,44**	4,44	4,39	4,30	4,44	4,39	4,65
Programa 12: Itinerarios Formativos	**4,19**	4,21	4,13	4,01	4,24	4,11	4,42
Programa 13: Acogida y Apoyo a la Carrera Administrativa	**4,50**	4,41	4,45	4,38	4,55	4,48	4,73
Programa 14: Bienestar	**4,52**	4,46	4,51	4,42	4,52	4,47	4,73



3.4.3. Evaluación de satisfacción por modalidad de impartición

En cuanto a la modalidad de impartición, la mejor valorada sin duda es la presencial con una puntuación de 4,47. Hay que destacar el incremento de la valoración de la modalidad de impartición semipresencial, que alcanza 4,43, cuando era de 4,14 en 2023 y de 4,39 en 2024. La modalidad virtual por su parte mantiene una senda ligeramente ascendente, obtiene una puntuación de 4,33, frente a 4,24 en 2024 y 4,21 en 2023.

	Evaluación de satisfacción por modalidad de impartición 2025		
Evaluación por Factores	**Presencial**	**Virtual**	**Semipresencial**
Factor 1: Programación	4,45	4,24	4,39
Factor 2: Metodología	4,43	4,22	4,38
Factor 3: Condiciones físicas/Plataforma	4,37	4,29	4,31
Factor 4: Documentación	4,44	4,45	4,52
Factor 5: Valoración global	4,40	4,27	4,31
Factor 6: Formadores/as	4,70	4,49	4,67
Evaluación promedio	**4,47**	**4,33**	**4,43**



3.4.5. Evaluación de satisfacción por modalidad de acceso

La valoración de las distintas modalidades de acceso no ofrece diferencias notables, siendo la modalidad restringida la que obtiene mejor valoración (4,47).

	Evaluación de satisfacción por modalidad de acceso 2025			
Factores	**Abierta**	**Restringida**	**Obligatoria**	**Transversal**
Factor 1: Programación	4,33	4,45	4,37	4,27
Factor 2: Metodología	4,36	4,42	4,32	4,27
Factor 3: Condiciones físicas/Plataforma	4,34	4,35	4,33	4,29
Factor 4: Documentación	4,48	4,49	4,40	4,46
Factor 5: Valoración global	4,34	4,41	4,30	4,29
Factor 6: Formadores/as	4,61	4,68	4,61	4,53
Evaluación promedio	**4,41**	**4,47**	**4,39**	**4,35**



3.5. Datos de participación desagregados

3.5.1. Género

Sexo	Asistentes	Certificado Aprovechamiento	Certificado Asistencia
Mujeres	19.696	15.119	3.762
Hombres	10.216	7.686	2.056
Total	**29.912**	**22.805**	**5.818**

3.5.2. Relación laboral

Relación laboral	Asistentes	Certificado aprovechamiento	Certificado asistencia
Personal funcionario	25.190	19.304	4.844
Personal laboral	3.384	2.466	744
Sin dato	1.338	1.035	230
Total	**29.912**	**22.805**	**5.818**

4. OTRAS ACTIVIDADES DE LA ESCUELA MADRID TALENTO 2025

4.1. Formación de acceso libre

La estrategia de formación del Ayuntamiento de Madrid pone a disposición de todas las personas de la organización la **Escuela Virtual**, **plataforma digitad de aprendizaje de la Escuela Madrid Talento**, con el fin de ofrecer experiencias de aprendizaje personalizadas, fomentar el aprendizaje colaborativo y el desarrollo del talento.

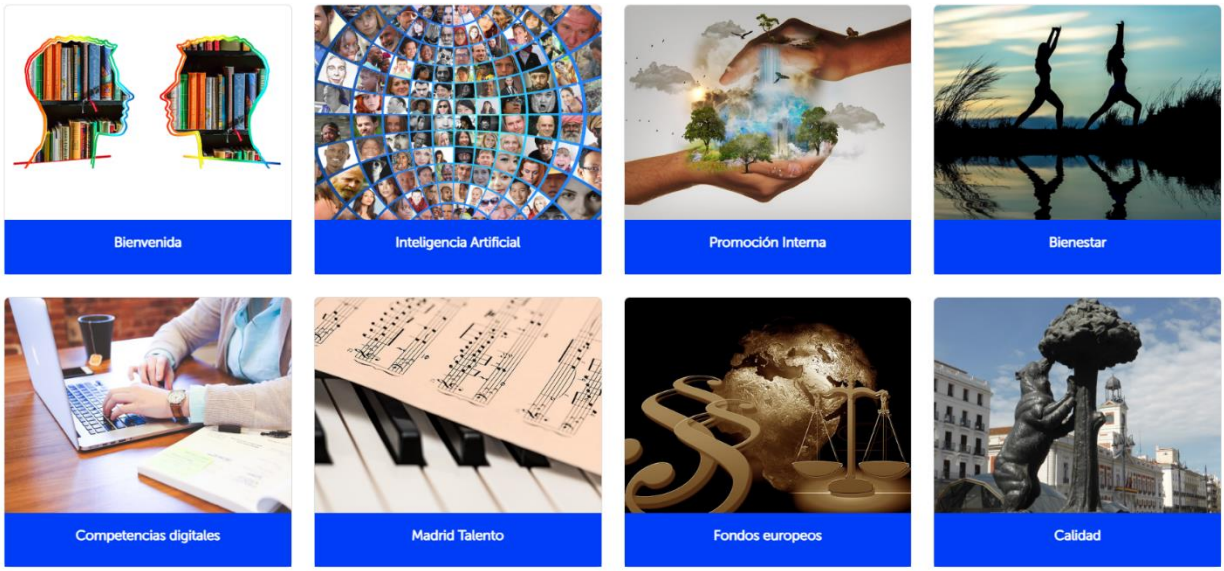
A través de la Escuela Virtual el personal municipal puede cursar la formación virtual del Plan de Formación, acceder al material y recursos de las formaciones presenciales, consultar contenidos que puedan ser de interés, en cualquier momento y desde cualquier lugar, así como compartir experiencias de aprendizaje con otros participantes.

Dado que los materiales utilizados como soporte y complemento en la impartición de las actividades formativas desde que se crea la Escuela Virtual y que permanecen alojados en la plataforma resultan de interés por su valor pedagógico y de una gran utilidad para mejorar las competencias profesionales en el ejercicio de sus funciones del conjunto de los empleados/as del Ayuntamiento de Madrid, la Escuela Madrid Talento viene fomentando desde marzo de 2023 la **Biblioteca Virtual** como un apartado específico de **formación de acceso libre** en el que todo el personal municipal puede acceder a los contenidos formativos de interés en cualquier momento y desde cualquier lugar.

La creación de este espacio permite organizar los contenidos de aquellas formaciones previamente seleccionadas y que hayan sido sometidas a las oportunas actualizaciones para su uso en modo fondo documental, de **acceso universal** y sin las limitaciones propias de los cursos de formación.

Esta **flexibilidad en el acceso al conocimiento de materias de interés** para la gestión municipal redunda en una mayor capacidad de los empleados y en una mejora de sus oportunidades, cumpliendo con los objetivos de Madrid Talento.

Las formaciones de acceso libre no están sujetas a plazo ni a previa solicitud, pudiendo accederse a las mismas tantas veces como se desee. Como ya se ha mencionado, estarán **permanentemente disponibles 24 horas los 7 días de la semana,** en la Biblioteca Virtual en las siguientes categorías que se irán adaptando según vaya cambiando los contenidos disponibles:



Desde su creación en 2023 se han alojado 96 formaciones de acceso libre en la Biblioteca Virtual, disponibles 24/7 con más de 13.000 participantes.

Destacan las siguientes formaciones por su carácter más innovador y por el elevado interés que generan:

- Formación de **bienvenida** con más de 8.000 participantes.
- Formación de **apoyo a la promoción interna**:
  - Formación de apoyo a la promoción interna a Administrativo/a, con más de 3.000 participantes.
  - Formación de apoyo a la promoción a Técnicos de gestión, con más de 2.000 participantes.
  - Formación de apoyo a la promoción a Auxiliar Administrativo/a, más de 1.000 participantes.
- Formación de **apoyo a la funcionarización**, con más de 3.000 participantes.

4.2. Estrategia Bienestar

Bajo el paraguas de la marca Madrid Talento, en su vertiente interna de cuidado de las personas que forman parte de la organización, se plantean las diferentes actuaciones en materia bienestar, potenciando el cuidado integral de los empleados, a través del bienestar físico y emocional. El cuidado del talento interno es uno de los pilares sobre los que se asienta el proyecto Madrid Talento, y es una preocupación compartida y en la que se trabaja desde diferentes unidades.

La ejecución de la Estrategia Bienestar de la Escuela Madrid Talento se lleva a cabo a través del Programa 14 del Plan de Formación anual, que se creó en 2022, así como de la mano de diferentes proyectos, en este caso actividades masivas, que se implementan año a año. Así mismo, en este sentido, se ha habilitado un **espacio exclusivamente dedicado al Bienestar**, donde se pueden seguir consultando todas las actividades, webinar, y contenidos en abierto en la materia.

[Actividades del Programa 14 Bienestar del Plan de Formación 2025]

EVOLUCIÓN DE LA EJECUCIÓN ANUAL PROGRAMA 14 BIENESTAR dentro del Plan de Formación (2022-2025)

	2022	2023	2024	2025	TOTALES	% INC 2022-2025
Nº Actividades	9	14	16	19	**58**	**111%**
Nº Ediciones	18	40	47	46	**156**	**155%**
Nº Asistentes	384	882	1.125	1.076	**3.467**	**180%**
Nº Horas	345	619	737	758	**2.511**	**120%**

DETALLE EJECUCIÓN PROGRAMA 14 BIENESTAR ESCUELA MADRID TALENTO EN EL AÑO 2025

Acción formativa	Nº Ediciones	Horas totales	Asistentes totales
Actividad física a través del baile	1	16	11
Actividad física y salud en el trabajo	3	45	287
Análisis y resolución de conflictos	3	63	54
Arte y bienestar	1	12	11
Cómo gestionar el tecnoestrés. Hábitos saludables para un uso eficiente de la tecnología en entorno profesional y personal	2	42	93
Cómo trabajar el bienestar y la serenidad en los entornos actuales (VUCA), volátiles, con incertidumbre, complejos y ambiguos	6	24	70
El ejercicio físico, tu mejor aliado para el bienestar físico	1	21	93
Escuela de padres y madres con hijos de 0 a 6 años	2	40	32
Gestión del miedo a través de la escalada	5	60	58
Hábitos saludables	2	42	31
Herramientas del coaching para el desarrollo personal y profesional	2	42	37
Inteligencia emocional	4	84	71
La Biblioteca Humana: cuestión de piel	1	21	14
Liderazgo saludable	2	24	37
MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction) original del Dr. Kabat-Zinn. Técnicas de reducción de estrés basadas en Mindfulness	1	30	14
Preparación para la transición a la jubilación	1	3	17
Prevención y gestión del estrés	2	42	31
Técnicas de mejora de memoria	5	105	78
Uso responsable de las redes sociales	2	42	37
TOTALES	**48**	**798**	**1.076**

ESPACIO DE BIENESTAR
Formación de libre acceso en bienestar puesta en marcha en 2025.

PROGRAMA HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL (10 PÍLDORAS)

El objeto de esta formación es la realización de 10 píldoras formativas en diferentes temáticas englobadas dentro del ámbito de la mejora de habilidades y competencias emocionales que fomenten el bienestar emocional y el desarrollo personal y profesional de la persona.

Las materias sobre las que versan las diferentes píldoras formativas son las siguientes: hábitos saludables para mejorar tu calidad de vida, asertividad, auto liderazgo, técnicas de comunicación, desconexión, psicología positiva, autocuidado emocional, gestión del cambio, resiliencia, mejora de la productividad, autoestima, pautas para aumentar la motivación, el líder y las competencias emocionales.

Las píldoras son consideradas como una herramienta que se pone a disposición de cada persona con el objetivo de apoyarle en su desarrollo profesional y personal desde un ámbito emocional. Cada píldora se compone de un video, de documentación de apoyo en formato libro electrónico y de un ejercicio práctico de autoconocimiento y reflexión en formato podcast. Así mismo, tanto el proyecto global como cada una de las píldoras han contado con un proceso de difusión.

A continuación, se detallan los resultados de la recepción por parte de los empleados de cada una de las píldoras realizadas en 2025:

Píldora 8: Gestión del Cambio	lunes, 27 de enero de 2025	474 visualizaciones
Píldora 9: Técnicas de Comunicación	lunes, 24 de febrero de 2025	611 visualizaciones
Píldora 10: El Líder y las competencias emocionales	martes, 25 de marzo de 2025	578 visualizaciones

Estas formaciones de libre acceso que se lanzaron en 2024 se encuentran disponibles en formato 24/7 en el Espacio de bienestar de la Biblioteca Virtual.

4.3. Prácticas externas de estudiantes universitarios en el Ayuntamiento de Madrid.

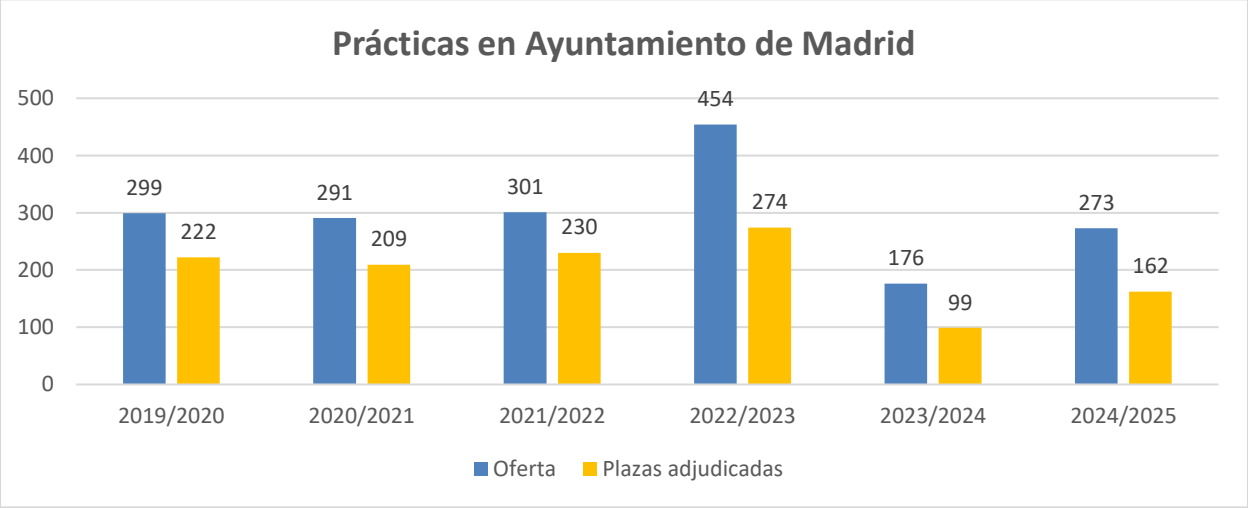
La Escuela Madrid Talento es la responsable de coordinar, gestionar y realizar el seguimiento de los convenios de cooperación educativa con universidades que incluyen la realización de **prácticas profesionales externas no remuneradas de estudiantes universitarios en el Ayuntamiento de**

Madrid.

El Ayuntamiento de Madrid facilita a los jóvenes universitarios tanto de Madrid como de otros lugares de España la posibilidad de aplicar y complementar los conocimientos adquiridos en su formación académica favoreciendo la adquisición de competencias que los preparen para el ejercicio de actividades profesionales y la búsqueda de empleo. Por otra parte, las prácticas universitarias constituyen un instrumento idóneo para la **atracción el talento joven universitario**, que es uno de los grandes objetivos de Madrid Talento, consiguiendo que los estudiantes consideren la opción de formar parte del personal municipal como una opción de valor.

Durante el **curso académico** 2024/2025 las universidades presentaron al Ayuntamiento de 275 proyectos formativos, agrupados en 13 materias. Esto permitió la realización de prácticas en los distintos servicios del Ayuntamiento de Madrid de un total de **162 estudiantes** y la participación de **107 tutores profesionales**.

A continuación, se muestra la evolución del número de plazas ofertadas por los servicios municipales del Ayuntamiento para recibir estudiantes en prácticas y el número efectivo de plazas adjudicadas desde el curso académico 2019/2020:



Tras la disminución del número de prácticas gestionadas por parte del Ayuntamiento de Madrid sufrida durante el curso académico 2023/2024, como consecuencia de la modificación de la normativa de la Seguridad Social, que obligó a suscribir nuevos convenios de cooperación educativa con las distintas universidades, se ha producido un repunte de las mismas en este curso 2024/2025.

Además de los convenios renovados en 2024, durante ese ejercicio se suscribieron convenios con universidades que hasta el momento no habían colaborado con el Ayuntamiento de Madrid en materia de prácticas, senda que se ha mantenido en 2025, llegando a suscribirse 8 convenios más, que sumados a los 21 tramitados en 2024, dan lugar a un total de **29 convenios**.

En concreto, se ha suscrito convenio a lo largo de 2025 con las siguientes universidades:

- Universidad Francisco de Vitoria
- CES Cardenal Cisneros
- Fundación Ortega Marañón
- Universidad Internacional de la Empresa (UNIE)
- Tech Universidad Tecnología
- Centro de Estudios Universitarios (CEDEU)
- Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)
- Universidad Alfonso X El Sabio

Los convenios que ya estaban vigentes son los siguientes:

- Universidad Complutense de Madrid
- Universidad San Pablo-CEU
- Universidad de Alcalá
- Universidad Rey Juan Carlos
- ESERP, Digital Business and Law School
- Universidad Autónoma de Madrid
- Universidad Internacional de La Rioja
- Universidad Pontificia de Comillas
- Universidad Isabel I
- Universidad Internacional de Valencia
- Universidad Europea Miguel de Cervantes
- Universidad Camilo José Cela
- Universidad Politécnica de Madrid
- Universidad Castilla-La Mancha
- Universidad de Navarra
- Universidad Nacional A Distancia
- Universidad de Villanueva
- CES Don Bosco
- Instituto de Estudios Bursátiles
- Universidad Carlos III de Madrid
- Universidad Pontificia de Salamanca

En el camino de seguir definiendo un **nuevo modelo de prácticas universitarias** con prácticas **más atractivas, dinámicas y propias de una organización moderna e innovadora y** en continua transformación tecnológica y cultural se han llevado a cabo diversas actuaciones durante el año 2025:

- **Formación, profesionalización y reconocimiento institucional a la figura del tutor profesional.** Durante 2025 se han iniciado las negociaciones con la Universidad Complutense de Madrid para la firma de un Protocolo General de Actuación para el desarrollo de acciones de colaboración en materia de formación, investigación y divulgación, que dé cobertura a una formación en Praxis Tutorial e institucionalice la figura del tutor profesional mediante la creación de una Bolsa de Tutores que dé lugar a una Comunidad de Aprendizaje.
- **Homogeneización y agilización del procedimiento**. En este sentido, y en colaboración con el Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM), se ha puesto en marcha una plataforma de "low code" de gestión de prácticas, tras la realización de la prueba de concepto en el curso académico 2024/2025.
- **Nuevos horizontes**. En 2025 se ha iniciado la tramitación de un convenio marco con la CM que permita centralizar la gestión de las prácticas profesionales con estudiantes de Formación Profesional, tras el éxito del proyecto piloto desarrollado en 2024 en colaboración con el IAM.
- **Detección de necesidades y evaluación**. Durante 2025 se ha llevado a cabo una detección de necesidades en materia de prácticas con el objetivo de tener una visión más detallada de la capacidad de las diferentes unidades del Ayuntamiento de Madrid de acoger estudiantes para las prácticas profesionales, así como un análisis de la oferta pública de empleo y de posibilidad de concurrir a plazas de diferentes categorías profesionales por parte de los estudiantes, en colaboración con la Subdirección General de Planificación. Además, se ha desarrollado por primera vez un proceso evaluativo de la práctica profesional por parte tanto del tutor profesional como del estudiante, ex ante y ex post, en aras de facilitar la mejora continua y unos estándares mínimos de calidad.

5. DATOS DE EJECUCIÓN ECONÓMICA EN 2025

En la siguiente tabla se recogen los datos de ejecución presupuestaria en 2025.

Subconcepto	Denominación	Presupuesto inicial	Modificaciones	Presupuesto definitivo	Obligaciones reconocidas	% Obligaciones reconocidas/ presupuesto definitivo
162.00	Formación y perfeccionamiento del personal	1.731.640,00	-190.544,02	1.541.095,98	952.694,79	61,82
233.00	Indemnización a formadores internos	977.579,00	210.000,00	1.187.579,00	1.150.483,72	96,68

Las partidas presupuestarias que financian de forma directa las actividades formativas de la Escuela Madrid Talento son la 162.00 del capítulo 1, denominada "Formación y perfeccionamiento del personal" y la 233.00 correspondiente al capítulo 2, denominada "Indemnizaciones a formadores internos".

El crédito final, tras aplicar las modificaciones presupuestarias, relativo a estas dos partidas ha ascendido a 2.728.674,98 euros (2.704.655,33 en el ejercicio anterior), alcanzando una ejecución de 2.103.178,51euros (similar a 2024 con una ejecución de 2.218.545,50), con un porcentaje de ejecución del 77,08% (82,03% en 2024).

Por subconceptos, el 162.00 financia la formación impartida por formadores externos al Ayuntamiento y a otras Administraciones Públicas, con un presupuesto definitivo de 1.541.095,98 euros alcanzando el 61,82% de ejecución (952.694,79 euros), inferior al 70,94% ejecutado en 2024 (1.125.613,38 euros), debido al incremento de la formación asumida por personal interno, que se abona con el otro subconcepto.

Por su parte, el 233.00 está destinado a pagar a los formadores pertenecientes al Ayuntamiento y a otras Administraciones Públicas, con un presupuesto definitivo de 1.187.579,00 euros (1.117.900,00 euros en 2024). Alcanza una ejecución del 96,69%, con un importe de 1.150.483,72 euros. Es similar en porcentaje a 2024, que fue del 97,77%, y superior en términos absolutos al ejercicio anterior cuya ejecución fue de 1.092.932,12 euros.

Hay que señalar que la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid concedió en 2025 al Ayuntamiento de Madrid una subvención destinada a financiar planes de formación para empleados públicos por importe de 359.568,93 euros (244.644,93 euros para la Escuela Madrid Talento y 114.924,00 euros para CIFSE), frente a los 306.327,16 euros concedidos en 2024. Se ha presentado en el marzo de 2025 su cuenta justificativa por su totalidad.

6. LÍNEAS DE FUTURO

La Escuela Madrid Talento consolida con el Plan 2025 un modelo de formación 360 grados que acompaña a la persona a lo largo de todo su ciclo profesional en la organización: desde su incorporación hasta su jubilación, impulsando de forma continua su desempeño, su desarrollo profesional y su bienestar. Este modelo, articulado en cuatro ejes —formación de bienvenida, para el desempeño y la promoción profesional, para el cambio y el bienestar, y formación docente— se desarrolla a través de dos líneas transversales: la formación por competencias profesionales y la innovación en contenidos y tecnologías aplicadas, con los valores de inclusión y accesibilidad como telón de fondo permanente.

Sobre esta base, las líneas de futuro que orientan la evolución del modelo se articulan en torno a los siguientes ámbitos:

Competencias digitales e innovación tecnológica. Se consolida la apuesta por capacitar al personal municipal en inteligencia artificial, automatización de procesos y análisis de datos, ámbitos que marcarán de forma creciente el desempeño profesional en la administración pública. Paralelamente, se avanza en la innovación metodológica, apostando por el método del caso en aquellas formaciones que puedan beneficiarse de esta aproximación, con el horizonte de constituir un banco de casos de interés municipal que enriquezca el conocimiento institucional a largo plazo.

Acogida e integración del nuevo personal. Con el objetivo de facilitar la llegada e integración del personal de nuevo ingreso, se amplían las actividades de acogida en servicios con elevada rotación anual y se refuerza el apoyo a la promoción de carrera profesional mediante 92 actividades abiertas y transversales. En la misma línea, la Escuela Virtual actualizará e incrementará sus recursos de apoyo a la promoción interna, así como la formación dirigida al personal laboral fijo en los procesos de funcionarización.

Bienestar y gestión del cambio. La transformación organizativa tiene un impacto directo sobre las personas. Acompañar al empleado en sus procesos de cambio es una palanca clave para incrementar su seguridad y bienestar. Por ello, se refuerza el programa de formación para el bienestar, que cuenta con 20 actividades y 1.288 plazas en 2025, y se mantiene el coaching como herramienta de desarrollo profesional y personal en formaciones específicas.

Formación en idiomas e internacionalización. Se fortalece la formación en idiomas con nuevas actividades dirigidas tanto al personal con actividad internacional como al personal de atención al público en sectores estratégicos que requieren un uso intensivo del idioma, como museos o parques y jardines.

Redes institucionales y comunidades de aprendizaje. Se apuesta por la creación y consolidación de redes institucionales y comunidades de aprendizaje que permitan compartir buenas prácticas y conocimientos entre distintas áreas y niveles del Ayuntamiento, así como con las instituciones y entidades con las que se trabaja de manera colaborativa en la mejora del servicio público a la ciudad de Madrid.