



Las Torres de Cotillas
ayuntamiento

MEMORIA

II EDICIÓN DE LOS PREMIOS A LA INNOVACIÓN Y LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA REGIÓN DE MURCIA

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO:

DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL AYUNTAMIENTO DE LAS TORRES DE COTILLAS.

CATEGORÍA:

PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN.

CANDIDATO:

AYUNTAMIENTO DE LAS TORRES DE COTILLAS.



INDICE

I. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	3
A. INTRODUCCIÓN GENERAL.....	3
B. ÓRGANO QUE REALIZA LA ACTIVIDAD.....	7
C. FUNCIONES DESARROLLADAS	8
D. ESTRUCTURA ORGÁNICA, SERVICIOS PRESTADOS Y COMPOSICIÓN ...	9
E. RELACIÓN DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS	10
F. MECANISMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	10
G. NIVEL DE PARTICIPACIÓN Y GRADO DE IMPLICACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROYECTO.	11
II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN.....	14
A. METODOLOGIA.....	14
B. ACCIONES IMPLANTADAS, DESTINATARIOS Y DESPLIEGUE.....	18
C. RESULTADOS OBTENIDOS Y PROPUESTAS DE FUTURO.....	40
III. EXPOSICIÓN DE LAS RAZONES POR LAS QUE LA CANDIDATURA SE CONSIDERA MERECEDORA DEL PREMIO	62



I. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A. INTRODUCCIÓN GENERAL

El municipio de Las Torres de Cotillas es una localidad que se encuentra a 15 km de la capital murciana. Tiene una extensión de 39 km² y en la actualidad cuenta con más de 21.000 habitantes.

El Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas es una Administración Pública dedicada al servicio de los ciudadanos, con las siguientes declaraciones estratégicas:

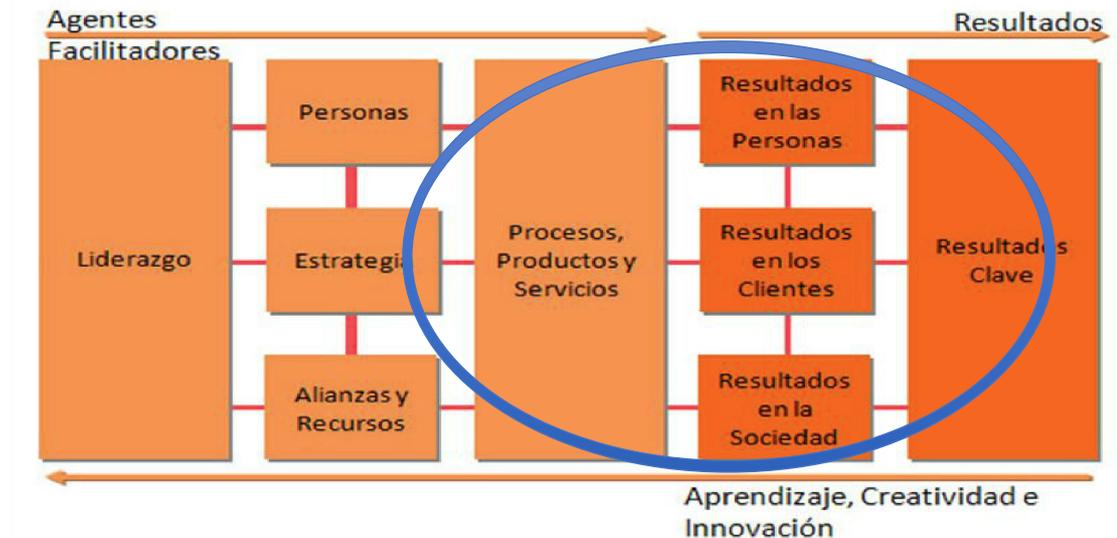
MISIÓN: Garantizar la mayor calidad de vida a los habitantes, en un marco de integración, respeto y convivencia.

VISIÓN: Hacer de Las Torres de Cotillas un municipio próspero, dinámico, seguro, bien comunicado y con conciencia de sí mismo; que favorezca la inversión tecnológica y el desarrollo económico sostenible, dotándole de las infraestructuras y servicios necesarios para lograr una mayor calidad de vida, fomentando la participación, la cultura y la formación de sus vecinos, que serán el centro de la vida municipal.

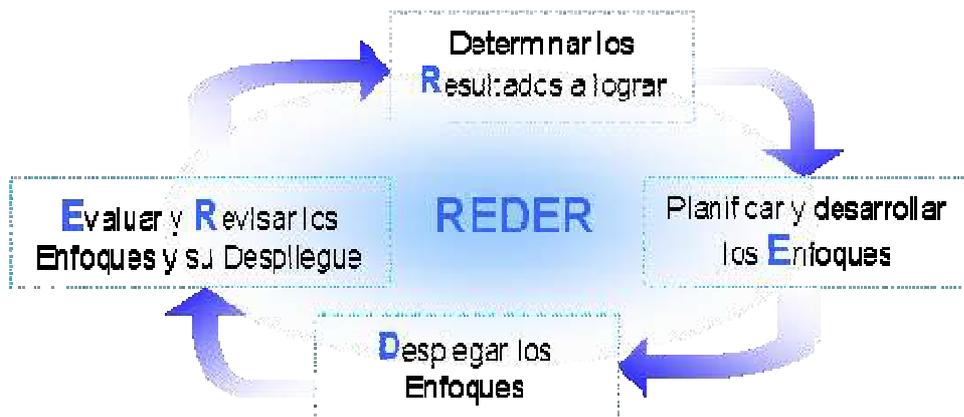
Para ello, actúa conforme a los siguientes **VALORES:**

- Transparencia
- Respeto
- Solidaridad
- Inconformismo
- Responsabilidad
- Justicia
- Honestidad
- Tolerancia

El Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas, como empresa de servicios orientada al ciudadano, desarrolla su gestión en base al Modelo de Excelencia EFQM.



El Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión EFQM está basado en el esquema REDER que pone énfasis en los resultados de la organización. Una gestión de éxito tendrá que estar centrada en los mejores resultados para sus clientes y grupos de interés. El modelo EFQM está orientado a los resultados y como consecuencia de los mismos y de su análisis genera aprendizaje, creatividad e innovación. Este modelo ha sido escogido por el Ayuntamiento de las Torres de Cotillas como marco de gestión para proporcionar a sus ciudadanos los servicios públicos de la mejor calidad.



La evaluación y seguimiento de los procesos desplegados en el Ayuntamiento tiene que ser el punto de inflexión donde se pueda disponer de la información suficiente para la toma de decisiones con las mejores garantías de éxito.

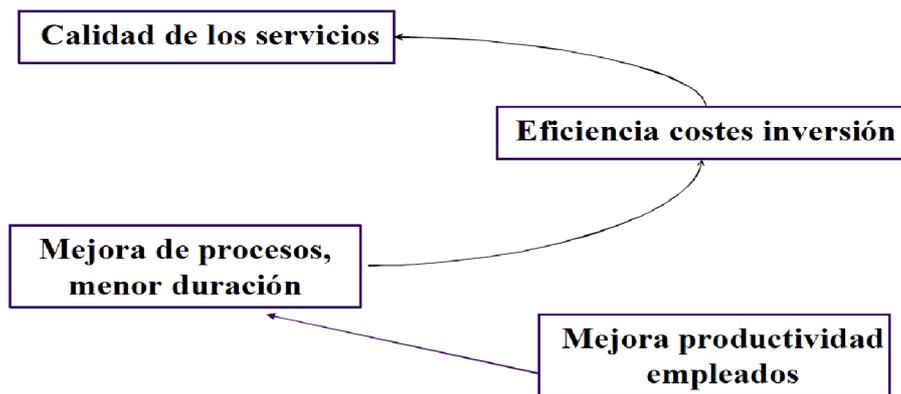
En este sentido, el disponer de indicadores que proporcionan una visión real, dinámica y actualizada del estado de los procesos es fundamental para la gestión municipal, y el Ayuntamiento de las Torres de Cotillas ha decidido trabajar con la metodología del **Cuadro de Mando Integral**, que es una herramienta de demostrada eficacia para las organizaciones.

En el centro de las cuatro perspectivas el cuadro de mando tiene a la visión y estrategia y alrededor están cada uno de los enfoques de forma interrelacionada.

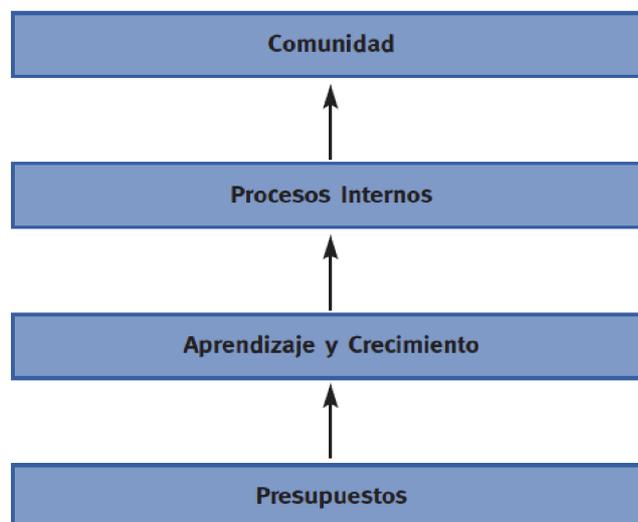


Aunque este esquema ya presenta una imagen integradora de las diferentes perspectivas, realmente el cuadro de mando se fundamenta en los modelos de causalidad, en los que para cada una de las estrategias de la organización hay que tener en consideración los objetivos en cada uno de estos enfoques, para poder trabajar posteriormente en los planes de acción que serán capaces de desplegarlos y poder disponer para cada uno de ellos de indicadores de monitorización, que permitan ofrecer la información suficiente para la toma de decisiones.

En estos modelos de causalidad, de objetivos, planes de acción y de sus indicadores de gestión, la diferencia entre los modelos de las organizaciones de tipo privado con ánimo de lucro y las entidades públicas es quién encabeza el esquema; en el primer caso es el rendimiento y en el segundo, la calidad de los servicios.



En el ámbito de la gestión municipal, es obvio que la perspectiva más alta debe ser el ciudadano y la comunidad en su conjunto, y para ello se destina un determinado presupuesto que los profesionales que desarrollan los procesos que van a gestionar, de manera que el esquema de nuestro enfoque del cuadro de mando integral sería el siguiente:



B. ÓRGANO QUE REALIZA LA ACTIVIDAD

La **CONCEJALÍA DE CONTROL DE GESTIÓN, CALIDAD, FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA DEL AYUNTAMIENTO DE LAS TORRES DE COTILLAS** es la encargada de gestionar la implantación del Modelo EFQM así como de gestionar la implantación de un Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas.

Esta Concejalía tiene como **MISIÓN** desarrollar herramientas y metodologías que permitan alcanzar la misión, visión y valores estratégicos del Ayuntamiento basándose en la mejora continua y la excelencia en la gestión, según el modelo EFQM de Excelencia.

Siendo su **VISIÓN** ser un elemento facilitador y referente para todos los Negociados del Ayuntamiento en lo relativo a la gestión interna de los procesos y para prestar un servicio excelente al ciudadano.

Desarrollando su actuación de conformidad con los siguientes **VALORES**:

- Responsabilidad
- Eficacia
- Flexibilidad
- Tolerancia
- Profesionalidad
- Honestidad
- Colaboración



C. FUNCIONES DESARROLLADAS

La Concejalía de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna desarrolla las siguientes funciones:

- Establecer un sistema de Control de Gestión, definiendo e implantando el Cuadro de Mando Integral del Ayuntamiento.

- Colaborar en la confección, seguimiento y ejecución del Plan Estratégico del Municipio.

- Coordinar la solicitud, tramitación y justificación de las subvenciones a obtener de entidades públicas y privadas.

- Gestionar el desarrollo, implantación y certificación de las Cartas de Servicios de todos los Negociados.

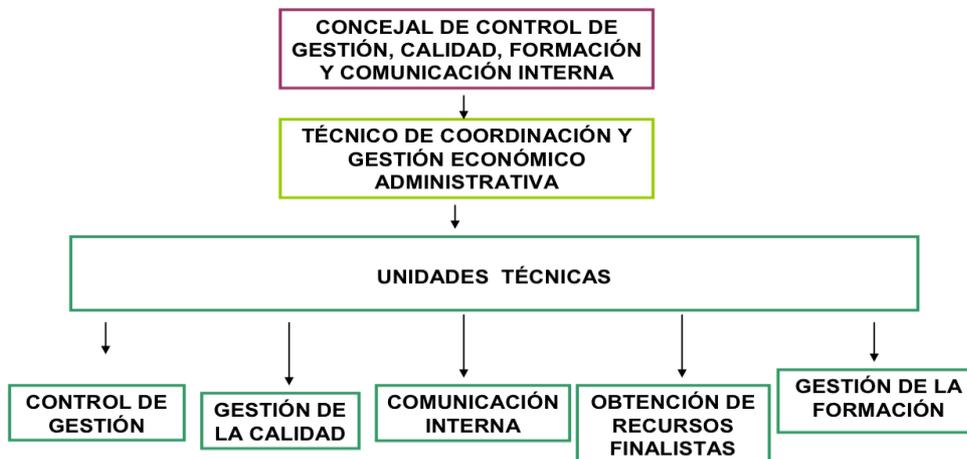
- Gestionar el desarrollo e implantación del enfoque a la Gestión por Procesos, buscando la normalización y mejora continua de los mismos.

- Detectar las necesidades de formación del Ayuntamiento, elaborar y gestionar las acciones formativas de los distintos Planes de Formación.

- Gestionar el Plan de Comunicación Interna del Ayuntamiento, promoviendo el desarrollo de las herramientas incluidas en el mismo.

D. ESTRUCTURA ORGÁNICA, SERVICIOS PRESTADOS Y COMPOSICIÓN

La Concejalía de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna está organizada en diferentes unidades técnicas que responden a las diferentes necesidades y funciones, siguiendo este esquema:



Dentro de dicha Concejalía la **UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN** tiene como **MISION:** La evaluación constante y sistemática de la información procedente de los diferentes negociados del Ayuntamiento, verificando si el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos asegura el éxito de la estrategia definida y si esta mantiene su validez en relación con la misión del Ayuntamiento. Esta unidad técnica es la que está mayormente implicada en el proyecto objeto de esta memoria, puesto que el Cuadro de Mando Integral es la herramienta más importante en el proceso de Control de Gestión.

Las **FUNCIONES** específicas de la Unidad Técnica de Control de Gestión son las siguientes:

- Recopilar los datos y la información necesaria para el control de los diferentes procesos de la gestión municipal.

- Diseñar los indicadores cualitativos y cuantitativos adecuados que permitan el control y faciliten la toma de decisiones.
 - Preparar periódica y regularmente el informe de control de gestión que facilite la generación de alternativas para la toma de decisiones de la dirección y posibilite el intercambio de información entre sus receptores.
 - Comparar las previsiones con las actuaciones dentro de un marco prospectivo que ayude a comprender el escenario futuro, facilitando la comparación de la entidad con las demás existentes en su entorno.
 - Facilitar la toma de decisiones, en especial las estratégicas, a partir de una mejora continua de la información disponible.

Esta concejalía está compuesta por 4 personas: El concejal delegado, la técnica de coordinación y gestión económico-administrativa y dos administrativos.

E. RELACIÓN DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

A lo largo de esta Memoria se utilizan sistemáticamente las siguientes siglas:

CMI: Cuadro de Mando Integral

CGCFyCI: Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna.

CCGCFyCI: Concejalía de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna.

EFQM: European Foundation Quality Managment (Fundación Europea para Gestión de la Calidad)

F. MECANISMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Los mecanismos utilizados a lo largo del proyecto para la difusión de la metodología de la definición, desarrollo y difusión del Cuadro de Mando Integral han sido de dos tipos:



1. Intercambio de información mediante notas y correos electrónicos para solicitud de información, definición de responsables, ajustes de datos, conformidad y validación de los indicadores.
2. Realización de reuniones informativas dirigidas a concejales, técnicos responsables de las distintas áreas y todos los empleados municipales. A título de ejemplo, indicamos alguna de las iniciales del año 2009, y las dos más significativas del 2014:

- El 17 de febrero de 2009, se realiza la presentación de la herramienta CMI a los concejales municipales y responsables técnicos de las distintas áreas implicadas, asistiendo a dicha reunión 9 concejales del equipo de Gobierno y 38 empleados correspondientes a las siguientes áreas: Consumo, Cultura, Desarrollo Económico y Social, Economía y Hacienda, Educación, Juventud, Medio Ambiente, Mujer, Política Social, Nuevas Tecnologías, Registro, Oficina de Información al Consumidor, Sanidad, Secretaría General, Seguridad Ciudadana y Protección Civil, Tesorería, Unidad de Comunicación y Planificación Interna y Urbanismo.

- El día 4 de abril de 2014, en la Jornada "CONOCE TU EMPRESA, se presenta a los trabajadores la primera versión de la aplicación informática del Cuadro de Mando Integral. A esta reunión asistieron unos 90 empleados y concejales.

- El día 6 de junio de 2014, se presenta la aplicación informática a los concejales con delegación, facilitándoseles un usuario y contraseña para acceso a la misma. A esta reunión asistieron los concejales delegados de la Corporación.

G. NIVEL DE PARTICIPACIÓN Y GRADO DE IMPLICACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROYECTO.

Desde su inicio el proyecto se basó en la participación de los profesionales, de manera que el primer grupo de trabajo que comenzó el proyecto surgió de la

Autoevaluación EFQM, y fue liderado por la Secretaría General del Ayuntamiento, a través del Área de Mejora 3: Desarrollar un sistema de Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral. Formaban parte de dicho grupo profesionales del área de informática, Tesorería, Intervención, Servicios Jurídicos, Secretaría General, y dos profesionales de la Concejalía de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna.

El desarrollo e implementación de esta herramienta de gestión exige la participación de toda la organización, ya que recoge datos procedentes de las distintas áreas y negociados de la misma.

Las áreas que actualmente aportan datos para el desarrollo del CMI son:

Bibliotecas	Empleo	Medio Ambiente	Sanidad
Centro de Atención Temprana	Estadística	Nuevas tecnologías	Secretaría
Consumo-Comercio	Festejos	Participación ciudadana	Seguridad Ciudadana
Control de Gestión y Calidad	Fomento	Personal	Servicio de atención al ciudadano
Cultura	Igualdad-Mujer	Policia Local	Servicios Sociales
Deportes	Intervención	Protección Civil	Tesorería
Educación	Juventud	Salud	Urbanismo

En la actualidad, la aplicación informática distingue tres tipos de usuarios que participan en su mantenimiento y despliegue:

1. Usuarios administradores
2. Usuarios editores.
3. Usuarios visores.

Usuarios administradores: Estos usuarios tienen acceso total a las funcionalidades del sistema. Pueden crear indicadores de cualquier área. Además son los responsables de validar los datos introducidos por el resto de usuarios. Ostentan este

perfil los 3 empleados de la Concejalía de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna.

Usuarios editores: Este perfil de usuario es el responsable de introducir datos en el sistema. Generalmente introducirá los datos de los indicadores asociados a su área, por lo que no tiene capacidad para editar datos del resto de indicadores. Actualmente existen 32 usuarios editores, empleados de cada una de las áreas gestoras de datos. Estos usuarios tienen la función de incorporar los datos de su área, pudiendo imprimir informes del CMI y generar gráficos.

Usuarios visores: Estos usuarios tienen la capacidad para observar datos, imprimir informes del CMI y generar gráficos. Está previsto que tengan este rol la Alcaldía, las concejalías delegadas, Secretario/a General, Interventor/a Municipal y Tesorero/a Municipal, técnicos/as superiores de las distintas áreas. Actualmente, existen creados 17 usuarios con este tipo de usuario.

El proyecto del CMI, sólo es posible gracias a la implicación de los profesionales de las distintas áreas y negociados, como agentes proveedores de la información necesaria para el desarrollo de la herramienta, en su fase de recogida, validación y remisión de la misma a la Concejalía de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna.

Esta implicación en el proyecto ha sido promovida por parte de los líderes, constituyendo un elemento dinamizador clave para el desarrollo del proyecto la Concejalía de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna que, como se ha explicado anteriormente, ha destinado una de sus unidades técnicas, de forma específica, para el proceso de Control de Gestión.



II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN

En el cuarto trimestre del año 2008, el Ayuntamiento de las Torres de Cotillas realizó una primera aproximación al modelo EFQM mediante un proceso de autoevaluación en el que participaron más de 45 profesionales de diferentes niveles y políticos. De dicho proceso, después de diferentes sesiones de trabajo, se desprendió un primer Plan de Mejora del que surgieron líneas estratégicas que marcarían la gestión municipal en los siguientes años.

En el primer trimestre del año 2015, se ha refrendado el trabajo de los últimos años respecto al CMI, con el logro del “Compromiso con la Excelencia 200+” del Club de Excelencia en la Gestión, en base al Modelo EFQM, siendo uno de los tres planes de mejora desarrollados la consolidación del CMI del Ayuntamiento.

A. METODOLOGIA

La metodología seguida en el desarrollo del proyecto pasa por las diferentes etapas del ciclo de mejora continua, desde la planificación, el despliegue y ejecución, al control y toma de decisiones y acción, de forma repetida buscando como fin la mejora del proceso de control de gestión en el marco del cuadro de mando integral, que se ha planteado en la introducción de esta memoria.

La línea estratégica de desarrollo del cuadro de mando integral para la gestión del Ayuntamiento de las Torres de Cotillas, surge paralela a la decisión de adoptar la gestión por procesos como enfoque estratégico, a raíz de la autoevaluación realizada con la perspectiva del modelo EFQM en año 2009.

Entre los años 2010 y 2013, el trabajo se dirige a definir los indicadores más adecuados para el control de la gestión municipal, planteándose la descripción pormenorizada de los componentes de cada uno de ellos, con el fin de asegurar su validez y fiabilidad.



La actual Concejalía de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna del Ayuntamiento de las Torres de Cotillas ha sido durante este periodo la encargada de coordinar la metodología de trabajo del proyecto en colaboración con el resto de áreas y negociados del Ayuntamiento.

Entre las actividades desplegadas hay que plantear la recopilación de aquellos indicadores representativos de los parámetros más significativos en cada una de las áreas y negociados, elaborando las fichas de indicador correspondientes y trabajando en los procesos de recogida de datos.

La coordinación con los responsables en cada una de las concejalías, se ha realizado mediante los circuitos más adecuados para la comunicación con los mismos, utilizando diferentes herramientas y canales, suponiendo un trabajo de ajuste que ha sido posible gracias a la colaboración de un elevado número de profesionales del Ayuntamiento.

La búsqueda de un sistema de monitorización eficiente ha sido en todo momento el eje de trabajo del equipo de desarrollo del proyecto. Dando por hecho que el éxito y la sostenibilidad del mismo, se basa en el equilibrio favorable entre los beneficios que proporciona la información escogida y estructurada y el esfuerzo y consumo de recursos que se necesita para su obtención.

Durante este periodo de tiempo, la información correspondiente al cuadro de mando integral se ha venido trabajando mediante hojas de cálculo sencillas, adaptadas al tratamiento de los datos, con la estructura que se ha considerado más oportuna para cada ocasión; contándose con planillas preparadas para facilitar al máximo el traslado de la información, por parte de los profesionales responsables en cada uno de las áreas y negociados a la Concejalía de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna.



Hay que señalar que el número de indicadores que se han ido contemplando en las diferentes fases del estudio ha sido revisado constantemente, pasando de un número muy elevado de indicadores a un número menor de parámetros a tener en cuenta, algunos de ellos ya elaborados a partir de la información inicial después del tratamiento adecuado.

Los datos recogidos durante estos años han servido para disponer de la información sobre tendencias por un lado, y por otro, de la comparación con el cumplimiento de los diferentes objetivos.

Aunque ya desde el inicio, sabedores de la necesidad de considerar de forma integrada la información de las cuatro perspectivas del cuadro de mando, se ha trabajado también en la organización de la misma, siguiendo los ejes del Plan Estratégico del Ayuntamiento que se ha ido desplegando durante este periodo.

En este sentido, la cantidad de información acumulada, a pesar de los diferentes ajustes en cuanto a número y tipo de indicadores de monitorización, ha llevado a considerar la necesidad de disponer de una herramienta informática que facilitase el manejo e integración de los indicadores escogidos.

Una de las actividades más relevantes en el proceso de desarrollo del cuadro de mando, ha sido la acción formativa sobre los elementos conceptuales y métodos de trabajo del CMI, en la que participaron profesionales de las diferentes áreas y negociados.

Esta formación, realizada durante el año 2014, ha tenido un carácter práctico en la línea de “formación-acción”, con lo que ha servido en determinadas ocasiones para orientar mejor algunas de las perspectivas e indicadores del cuadro de mando, gracias a las aportaciones de los profesionales implicados que han desarrollado ejercicios basados en el ámbito real de gestión de sus entornos de trabajo.

La definición de la aplicación informática para la gestión de la información del cuadro de mando se ha hecho a medida de las necesidades de desarrollo de la misma,



basándose en un asesoramiento individualizado que, partiendo de un esquema común metodológicamente aceptado, se ha ido acercando a cada uno de los enfoques que se han ido identificando para conseguir una herramienta totalmente personalizada. Esta metodología nos ha llevado a conseguir una herramienta informática con un grado de usabilidad óptima, que se considera la mejor garantía para su utilización sistemática en la gestión municipal.

La formación, en relación a los contenidos del cuadro de mando integral se ha completado con la que se refiere al manejo y utilización práctica de la aplicación informática, buscando asegurar que desde el inicio, la información es generada de la forma más adecuada para el tratamiento y evaluación posterior.

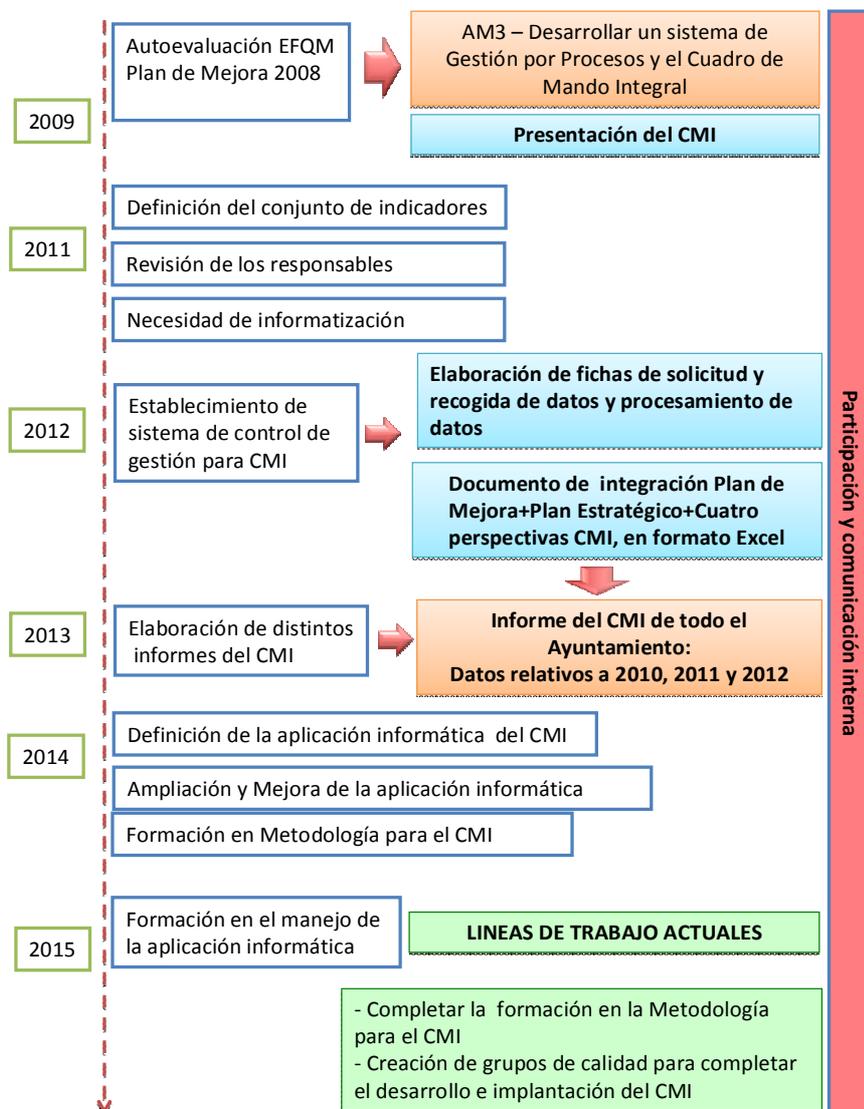
Aunque se entiende que la metodología del Cuadro de Mando Integral ya se puede dar por “definida e inicialmente instaurada”, la Concejalía de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna es consciente de que se trata de una herramienta que tiene una gran potencialidad a desplegar y como tal se debe considerar en una situación dinámica.

En este sentido, queremos completar este apartado de la memoria con una mirada hacia delante y con un planteamiento de progreso hacia la mejora continua, abriendo una línea de trabajo de consolidación y ajuste del cuadro de mando integral, con un proyecto de formación-acción específico para representantes de los diferentes negociados, con un desarrollo de seis meses en el que se va a reconsiderar la estructura de objetivos e indicadores en las cuatro perspectivas.

Pensamos que el proyecto debe quedar abierto y concluir con preguntas y cuestiones pendientes de resolver, como mejor garantía para seguir caminando hacia la excelencia de gestión en el servicio al ciudadano.

B. ACCIONES IMPLANTADAS, DESTINATARIOS Y DESPLIEGUE

Se plantea a continuación la secuencia de las actividades que se han ido realizando a lo largo de los últimos cinco años para la implantación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, presentando el siguiente esquema que se desarrolla de forma más detallada para los diferentes años en este apartado.

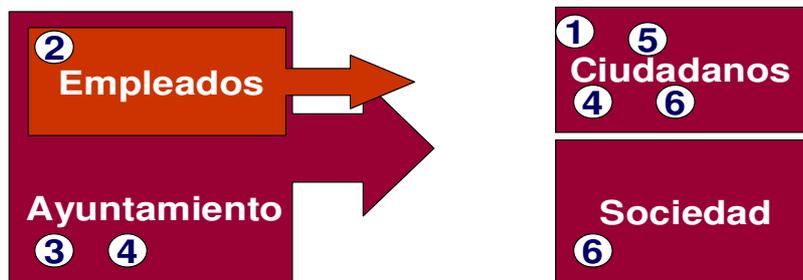


AÑO 2008

En el año 2008 se realiza una autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia, de la que surge el Plan de Mejora 2008-2009, con las diferentes Áreas de Mejora, reflejando, en el siguiente esquema, el impacto de cada una de ellas en los distintos grupos de interés.



Impacto en Grupos de interés



Áreas de Mejora

- 1.- Mejorar la atención y prestar nuevos servicios al ciudadano
- 2.- Mejorar la atención a los empleados del Ayuntamiento.
- 3.- Desarrollar un sistema de Gestión por Procesos y CMI.
- 4.- Desplegar el Plan Estratégico..
- 5.- Facilitar el despliegue de nuevas tecnologías en el municipio.
- 6.- Promover la participación ciudadana en todas las actividades del Ayuntamiento.

29

El Área de Mejora 3, sería la encargada de desarrollar un sistema de Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral, priorizada a partir de los criterios de Impacto en los ciudadanos/mejora para el Ayuntamiento, Viabilidad, Margen de Mejora y Autonomía como se observa en el siguiente esquema:

Plan de Mejora 2008-09
Autoevaluación EFQM



AM3 – Desarrollar un sistema de Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral

		PRIORIZACIÓN ÁREAS DE MEJORA			PUNTUACIÓN			
Nº	S	Objetivos	Etiqueta	Impacto en Ciudadanos / Mejora Ayuntamiento	Viabilidad	Margen de Mejora	Autonomía	Media
39	2c	1. Ejecutar de una forma sistemática el Plan Estratégico a través del desarrollo de Planes de Gestión anuales y vinculación de este último al presupuesto anual. Complementariamente desarrollar e implantar una sistemática para el seguimiento, evaluación y ajuste del Plan Estratégico.	Despliegue Plan Estratégico	4,0	3,9	3,8	3,9	3,93

Los requerimientos, indicadores y objetivos, y como consecuencia de los mismos las acciones a desarrollar en el despliegue de esta línea estratégica, se presentan en el siguiente esquema:

AM3.-Desarrollar un sistema de Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral

Requerimientos

- Único y enfocado a satisfacer la información de todos los niveles de la organización.
- Integral: afecta a todos los ámbitos de la gestión: procesos, clientes, personas y recursos.
- Fiable y oportuno en el tiempo.
- Orientado a reconocer el grado de cumplimiento de objetivos

Cuadro de Mando Integral

Acciones

- Definir la estructura de los indicadores y su agrupación.
- Definir indicadores: definición, fuente de información, fórmula de cálculo, periodicidad de cálculo, calidad de la información.
- Integrar la estructura de indicadores e indicadores en el CMI.
- Definir sistemáticas y responsables para la elaboración mensual del CMI.
- Editar la memoria anual del Ayuntamiento en el primer trimestre del año siguiente.

Indicadores y Objetivos

- Estructura de indicadores y definición de indicadores: **octubre 08.**
- Primera versión del Cuadro de Mando: **diciembre 08.**
- Distribución regular del Cuadro de Mando a todos los niveles de responsabilidad del Ayuntamiento: **enero 09.**
- Publicación de Memoria 2009 del Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas: **marzo 2010**

Dicha área de mejora, preveía la realización de las siguientes actividades:



AM3.-Desarrollar un sistema de Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral

Nombre del Plan de Acción:	Cuadro de Mando Integral	
ACTIVIDADES	Objetivo	Contenido
1. Lanzamiento	Definir la sistemática para el desarrollo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Crear equipo de proyecto. • Establecer calendario de reuniones.
2. Definir estructura de Indicadores	Definir la estructura de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar orientaciones estratégicas. • Identificar procesos claves. • Definir dimensiones de medida. • Establecer estructura del cuadro de mando.
3. Seleccionar Indicadores	Identificar Indicadores claves	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar Indicadores de medidas de los procesos claves para cada una de la dimensiones identificadas. • Definir para cada indicador: definición, fuente de información, fórmula de cálculo, periodicidad de cálculo, calidad de la información.
4. Crear un Cuadro de Mando Integral	Incorporar los Indicadores seleccionados en un Cuadro de Mando	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer formatos del cuadro de mando. • Definir sistemática y responsables de la declaración de información. • Establecer sistemática de divulgación.
5.- Memoria anual del Ayuntamiento	Elaborar una memoria anual de los principales actividades y resultados de la gestión municipal.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer informaciones a incorporar en la memoria. • Redactar Memoria. • Distribuir la memoria.

AÑO 2009

En la presentación de la herramienta CMI realizada el 17 de febrero de 2009, a la que se ha hecho referencia en el apartado relativo a la Comunicación Interna del proyecto, se cumplimentó una encuesta, con el siguiente resultado:

- El **85%** de los encuestados piensan que la implantación del Cuadro de Mando Integral mejorará **mucho** la calidad de los servicios prestados a los vecinos.
- Un **79%** de los encuestados manifiesta que mejorará **mucho** la información que reciben sobre el resultado de su trabajo.
- A la pregunta de en que medida le gustaría participar en la implantación y desarrollo del cuadro de mando integral el **62%** opina que **mucho**.
- A la pregunta sobre si cree que la implantación del Cuadro de Mando Integral ayudará a mejorar el cumplimiento de los objetivos de su puesto de trabajo el **100%** considera que si porque:



- *Permite un mejor control.*
- *Se puede medir el trabajo realizado, valorar y modificar en su caso.*
- *Porque nos va a permitir saber si estamos llegando a los objetivos propuestos (misión y visión).*

A lo largo de este primer año del proyecto, se comenzaron a definir los primeros indicadores que constituirían el primer borrador de CMI.

AÑO 2010-2011

Durante los años 2010 y 2011 se procede a:

1. DEFINIR INDICADORES A INTEGRAR EN EL CMI Y SUS CARACTERÍSTICAS

La primera versión de CMI, se realiza a través de hojas de cálculo para el desarrollo de los indicadores correspondientes a cada una de las áreas de interés. Ejemplo de ello se muestra en las siguientes tablas:



ÁREA DE INTERÉS	INDICADOR	DEFINICIÓN	FORMULA DE CALCULO	DATOS DE LA FORMULA	ÁREA DE INTERÉS	OBJETIVO DE CONOCIMIENTO	DIMENSIÓN	LÍNEA ESTRATÉGICA	CRITERIO EFQM	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO
Formación de vecinos y vecinas	Nº DE CURSO DE FORMACIÓN ORGANIZADOS	Servicios prestados a la ciudadanía	Nº de cursos de formación organizados	Numerador: nº de cursos de formación organizados	Promover formación de vecinos	Conocer los servicios utilizados por los ciudadanos y las ciudadanas	Utilización de servicios	4	9b	2
	Nº DE VECINOS Y VECINAS QUE PARTICIPAN EN CURSOS	Servicios prestados a la ciudadanía	Nº de vecinos y vecinas que participan en cursos de formación por 1.000 habitantes y año (censo a 1 de enero)	Numerador: nº de vecinos y vecinas que participan en cursos de formación. Denominador: censo a 1 de enero/1000	Promover formación de vecinos	Conocer los servicios utilizados por los ciudadanos y las ciudadanas	Utilización de servicios	4	9b	2
Creación de riqueza	Nº DE PUESTOS DE TRABAJO GESTIONADOS DESDE EL AYUNTAMIENTO.	Servicios prestados a la ciudadanía	Nº de puestos de trabajo gestionados desde el Ayuntamiento por 1.000 habitantes y año (censo a 1 de enero)	Numerador: nº de puestos de trabajo gestionados . Denominador: censo a 1 de enero/1000	Desarrollo económico y social	Conocer los servicios utilizados por los ciudadanos y las ciudadanas	Utilización de servicios	1	9b	2
	Desempleados en el municipio. Tasa de desempleo	Desempleo	% de población inscrita en el INEM	Numerador: nº de personas desempleadas inscritas en el INEM. Denominador: nº de ciudadanos y ciudadanas en condiciones de trabajar	Nivel socioeconómico	Nivel de desempleo	Calidad de vida	1	9b	3



ÁREA DE INTERÉS	INDICADOR	PROCESO	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL	ACCESO RESERVA DO	TENDENCIA POSITIVA	VALOR "ROJO"	VALOR "VERDE"	VALOR OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA
Formación de vecinos y vecinas	Nº DE CURSO DE FORMACIÓN ORGANIZADOS.	Desarrollo económico y social	No	Si	Si	No	Ascendente ?	< 2 %	>2%	A determinar	Tasa
	Nº DE VECINOS Y VECINAS QUE PARTICIPAN EN CURSOS	Desarrollo económico y social	No	Si	Si	No	Ascendente	< 2 %	>2%	A determinar	Numero
Creación de riqueza	Nº DE PUESTOS DE TRABAJO GESTIONADOS DESDE EL AYUNTAMIENTO.	Crear riqueza en el Municipio	No	Si	Si	No	Ascendente	< 2 %	>2%	A determinar	Tasa
	Desempleados en el municipio. Tasa de desempleo	Creación de riqueza	No	No	Si	No	Descendente	> 2 %	< 2%	A determinar	Tasa

ÁREA DE INTERÉS	INDICADOR	DESGLOSES	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN	FUENTE DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS	DISPONIBILIDAD	RIESGOS	COMPARACIONES EXTERNAS
Formación de vecinos y vecinas	Nº DE CURSO DE FORMACIÓN ORGANIZADOS.	Si	Trimestral	Registros específicos de departamentos	Alta	Registros no actualizados	Federación Municipios. Alcobendas
	Nº DE VECINOS Y VECINAS QUE PARTICIPAN EN CURSOS	Por tipo de curso	Trimestral	Registros específicos de departamentos	Alta	Registros no actualizados	Federación Municipios. Alcobendas
Creación de riqueza	Nº DE PUESTOS DE TRABAJO GESTIONADOS DESDE EL AYUNTAMIENTO.	Si	Trimestral	Registros específicos de departamentos	Alta	Registros no actualizados	Federación Municipios. Alcobendas
	Desempleados en el municipio. Tasa de desempleo						

Para la recogida de los datos se diseñó una hoja de cálculo, con el siguiente formato:



ÁREA DE INTERÉS	INDICADOR	MES												ACUMULADO AÑO	VARIACIÓN AÑO ANTERIOR	OBJETIVO	% ALCANCE OBJETIVO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
MEJORA EMPLEABILIDAD O FORMACIÓN	Nº de cursos de formación																	
	Nº de vecinos y vecinas que participan en los cursos de formación																	
	Nº de Programas de cualificación profesional																	
	Nº de usuarios que finalizan la cualificación profesional																	
	Nº de Talleres de Empleo																	
	Nº de usuarios de orientación laboral (opea)																	
	Gestión de subvenciones municipales. Autoempleo y empleo indefinido																	
	Empleo en Ayuntamiento. CLLL																	
	Gestión de ofertas de empleo (Bolsa trabajo)																	
	Desempleados en el municipio																	

2. ESTABLECIMIENTO DE LAS CONCEJALÍAS RESPONSABLES

Estas concejalías serían las encargadas de nombrar a los empleados responsables de facilitar los datos de las diferentes áreas de interés que se integran en el CMI.

En este año, a la vista de la complejidad y cantidad de indicadores y datos a manejar, surge la necesidad de mejorar la dotación de medios informáticos para el tratamiento de los datos.

AÑO 2012

1. ELABORACIÓN DE FICHAS DE SOLICITUD, RECOGIDA Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

Durante el año 2012, se va completando el cuadro de mando integral del Ayuntamiento con participación de los distintos negociados. Para ello, se elaboran fichas de solicitud de datos, fichas de recogidas de datos, y fichas de procesamiento de datos, en las que se distribuyen, recogen y procesan los datos que mensual o trimestralmente facilitan los distintos negociados del Ayuntamiento. A continuación se reflejan los modelos de **ficha de solicitud** y recogida de datos:

AYUNTAMIENTO DE LAS TORRES DE COTILLAS					
AREA DE INTERES: SECRETARIA					
NEGOCIADO QUE HA DE SUMINISTRAR LA INFORMACIÓN: SECRETARIA					
FECHA MÁXIMA DE ENTREGA: 20/10/2012					
	2012	MESES			
ÁREA DE INTERES	INDICADOR	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OBSERVACIONES	FUENTE DE DATOS
GESTIÓN DE DECRETOS, CONTRATOS	Nº de decretos tramitados				
	Nº acuerdos adoptados por el Pleno				
	Nº de sesiones mensuales Pleno				
	Nº sesiones mensuales Junta de Gobierno				
	Nº acuerdos adoptados por la Junta de Gobierno				

Ejemplo **Ficha de recogida de datos:**



ÁREA DE INTERÉS	INDICADOR	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ACUMULADO	VARIACIÓN AÑO ANTERIOR	OBJETIVO	% ALCANCE OBJETIVO
GESTIÓN DE DECRETOS, CONTRATOS Y REGISTROS	Nº de decretos tramitados	150	179	114	119	165	155	107	85	119							
	Nº acuerdos adoptados por el pleno	4	8	8	13	9	9	5	0	6							
	Nº de sesiones mensuales Pleno	1	1	1	1	2	1	2	0	1							
	Nº sesiones mensuales Junta de Gobierno	3	4	5	3	5	4	4	5	4							
	Nº acuerdos adoptados por la Junta de Gobierno	13	24	22	10	40	18	10	15	16							
	Nº REGISTROS ENTRADA POR NEGOCIADOS	1323	1391	1607	1604	1750	1696	1696	775	1448	1246	1229	1121				
	Nº REGISTROS SALIDA POR NEGOCIADOS	850	1029	1163	756	951	796	796	312	585	752	629	734				
	Nº de contratos en vigor servicios			24	24												
	Nº de contratos en vigor obras			2	2												

2. SELECCIÓN DE INDICADORES Y DESARROLLO DE LAS FICHAS.

Se seleccionan un total de 176 indicadores, desarrollándose las fichas de indicador de cada uno de ellos. Las fichas se elaboran con el formato que se expone en los siguientes ejemplos:

INDICADOR Nº 6
DENOMINACIÓN: CEDULAS DE HABITABILIDAD EXPEDIDAS
PERSPECTIVA / EJE ESTRATEGICO / APARTADO: PROCESOS INTERNOS / URBANISMO E INFRAESTRUCTURA / URBANISMO
Definición: Servicios prestados a la ciudadanía
Fundamento: Conocer las nuevas viviendas autorizadas
Fórmula para su realización: Nº de cédulas de habitabilidad por 1.000 habitantes y año Numerador: nº de cédulas de habitabilidad expedidas. Denominador: censo a 1 de enero/1000
Fuente de datos para su obtención: Registros específicos de departamento Urbanismo
Punto de evaluación: A determinar
Periodicidad de la medida: Anual
CRITERIO EFQM: 9A
RESPONSABLE: Negociado de Urbanismo

INDICADOR Nº 87
DENOMINACIÓN: NUMERO DE RECLAMACIONES DE CONSUMO GESTIONADAS POR TIPO.
PERSPECTIVA / EJE ESTRATEGICO / APARTADO: DE LA COMUNIDAD/CALIDAD DE VIDA/CONSUMO
Definición: Nº de reclamaciones tramitadas en materia de consumo
Fundamento: Conocer los servicios utilizados por los ciudadanos y ciudadanas en materia de consumo
Fórmula para su realización: Numerador: nº de reclamaciones gestionadas por tipo en consumo. Denominador: censo a 1 de enero/1000
Fuente de datos para su obtención: Registros de la Oficina de Información al consumidor.
Punto de evaluación: A determinar
Periodicidad de la medida: Trimestral
CRITERIO EFQM: 9b
Responsable: Negociado de Consumo

3. INTEGRACIÓN DEL CMI EN HERRAMIENTA INFORMÁTICA – FORMATO EXCEL.

En este punto ya se integran las cuatro perspectivas del CMI con el Plan de Mejora que surgió de la Autoevaluación EFQM, así como con el Plan Estratégico del Ayuntamiento 2011 – 2015.

La integración se realiza a través de una hoja de cálculo, que recoge las Áreas del Plan de Mejora así como el Plan Estratégico 2011-2015, con el siguiente formato:

PERSPECTIVA	MEJORA	ACTUACION	FICHA	AREA	INDICADOR	PERIODICIDAD	DATOS
Cientes / Comunidad	Serv. Ciudadano	Facilitar trámites administrativos y definir circuitos de actuación	1	URBANISMO	Tiempo de tramitación de expedientes de apertura de nuevas actividades y empresas	MENSUAL	
Cientes / Comunidad	Despliegue de NN. TT.	Desarrollo de actividades previstas en el proyecto de Ciudad Digital	2	NNTT	Nº. de accesos desde puntos WIFI	TRIMESTRAL	
Cientes / Comunidad	Serv. Ciudadano	Facilitar trámites administrativos y definir circuitos de actuación	3	NNTT	Tramitaciones a través de web	TRIMESTRAL	
Cientes / Comunidad	Sist. Gestion por procesos	MEMORIA ANUAL AYUNTAMIENTO (Actividad por 1000 habitantes)	6	URBANISMO	Cédulas de habitabilidad expedidas.	ANUAL	
Cientes / Comunidad	Plan Estratégico	Mejorar la calidad de vida de los vecinos	9	CULTURA	Número de eventos culturales organizados (No en Casa de la Cultura)	TRIMESTRAL	

AÑO 2013

1. INFORMES DE AVANCE A NIVEL GENERAL EN EL DESARROLLO DEL CMI.

Durante el año 2013, se ha procedió a incorporar a la hoja de Excel los datos recibidos desde los distintos negociados al objeto de confeccionar el Cuadro de Mando Integral del Ayuntamiento.



Sobre la base de los indicadores existentes, se procedió a elaborar diversas propuestas de informe a las que se le dio el visto bueno por parte del Alcalde.

Los datos relativos a los años 2010, 2011 y 2012 a nivel general, se presentan con el formato y contenido que aparecen en los ejemplos que a continuación se exponen:

PERSPECTIVA:	COMUNIDAD	CRITERIO 9 . SUBCRITERIO 9B		
INDICADORES DE ACTIVIDAD				
MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS VECINOS				
EMPLEO		2012	2011	2010
	Nº actividades formativas para fomento del empleo	2	4	6
URBANISMO				
	M2 de vías públicas	1.035.000 m2	1.035.000 m2	1.035.000 m2
	KM de caminos rurales	146 Km	146 Km	146 Km
	KM calles casco urbano	122 Km	122 Km	122 Km
MEDIO AMBIENTE				
	M2 destinados a zonas verdes	255.000 m2	255.000 m2	255.000 m2
DEPORTES		2012	2011	2010
	instalaciones deportivas	36.100 m2	36.100 m2	36.100 m2
SERVICIOS SOCIALES		2012	2011	2010
Nº	Personas en alta en Prestaciones de Ayuda a Domicilio y Medidas Complementarias.	212	98	115
	Personas incluidas en programas de prevención e inserción social.	133	153	145
	Personas programa de acompañamiento para la inclusión social.	80	77	85
	Personas programa de intervención familiar.	30	46	31



PERSPECTIVA:	DESARROLLO DE PERSONAS	CRITERIO 9 SUBCRITERIO A		
INDICADORES ECONOMICOS				
% de distribución de GASTO de la plantilla por tipo de relación laboral.		2012	2011	2010
	FUNCIONARIOS DE CARRERA	70,29%	62,98%	62,65%
	FUNCIONARIO INTERINO	1,61%	1,47%	1,50%
	LABORAL FIJO	2,33%	2,36%	2,46%
	LABORAL INDEFINIDO/TEMPORAL	25,78%	33,19%	33,39%
GASTO ANUAL por tipo de relación laboral		2012	2011	2010
	FUNCIONARIOS DE CARRERA	4.045.149,11 €	4.550.529,17 €	4.463.752,57 €
	FUNCIONARIO INTERINO	92.380,92 €	105.913,31 €	107.127,52 €
	LABORAL FIJO	133.948,96 €	170.785,12 €	175.222,32 €
	LABORAL INDEFINIDO/TEMPORAL	1.483.860,02 €	2.398.413,95 €	2.379.120,01 €
	TOTAL	5.755.139,01 €	7.225.641,55 €	7.125.222,42 €
GASTO ANUAL por Grupo de titulación		2012	2011	2010
	Subgrupo A1	926.904,63 €	1.067.310,12 €	1.036.400,07 €
	Subgrupo A2	811.750,23 €	1.089.748,53 €	1.043.018,75 €
	Subgrupo C1	2.719.915,13 €	3.185.951,01 €	3.208.943,51 €
	Subgrupo C2	797.080,03 €	1.069.168,21 €	1.172.245,54 €
	Subgrupo AP	498.488,99 €	813.463,69 €	664.614,55 €
% de distribución de GASTO de la plantilla por Grupo de titulación		2012	2011	2010
	Subgrupo A1	16,14%	14,77%	14,55%
	Subgrupo A2	14,10%	15,08%	14,64%
	Subgrupo C1	47,24%	44,09%	45,04%
	Subgrupo C2	13,85%	14,80%	16,45%
	Subgrupo AP	8,66%	11,26%	9,33%
INDICADORES DE RESULTADOS				
CRITERIO 7 SUBCRITERIO A				
SATISFACCION		2012	2011	2010
	Indice de satisfacción de los empleados.			
	Nivel de satisfacción con la Comunicación Interna.	6 puntos	No hay datos	No hay datos
	Indice de absentismo			
	Porcentaje de empleados con estabilidad laboral.	61,88%	55,03%	45,81%

2. INFORMES DE AVANCE A NIVEL ESPECÍFICO POR CONCEJALÍAS EN EL DESARROLLO DEL CMI.

También se elaboran informes con datos específicos correspondientes a tres concejalías (Urbanismo y Obras, Policía Local y Servicios Sociales) con datos de los años 2010, 2011 y 2012, y porcentaje de variación.

Ejemplo de Servicios Sociales:



PERSPECTIVA:				
COMUNIDAD				
INDICADORES DE ACTIVIDAD				
PERSONAS ATENDIDAS				
	% VARIACION 2012-2010	2012	2011	2010
Nº PERSONAS ATENDIDAS EN EL CENTRO	# VALOR	8665 Personas	No hay datos	No hay datos
AYUDA A DOMICILIO	84%	212 Personas	98 Personas	115 Personas
PREVENCIÓN E INSERCIÓN	-8%	133 Personas	153 Personas	145 Personas
ACOMPANAMIENTO PARA INCLUSIÓN	-6%	80 Personas	77 Personas	85 Personas
INTERVENCIÓN FAMILIAR	-3%	30 Personas	46 Personas	31 Personas
ABSENTISMO	-59%	17 Personas	32 Personas	42 Personas
AYUDAS SOLICITADAS				
	% VARIACION 2012-2010	2012	2011	2010
Nº PRESTACIONES MUNICIPALES	53%	494	443	322
PRESTACIONES DEL IMAS	-80%	76	76	385
AYUDAS CONCEDIDAS				
	% VARIACION 2012-2010	2012	2011	2010
Nº PRESTACIONES MUNICIPALES	53%	479	428	314
PRESTACIONES DEL IMAS	-26%	58	18	78
% AYUDAS CONCEDIDAS SOBRE SOLICITADAS				
	% VARIACION 2012-2010	2012	2011	2010
PRESTACIONES MUNICIPALES	-1%	96,96%	96,61%	97,52%
PRESTACIONES DEL IMAS	56%	76,32%	23,68%	20,26%

Ejemplo de Urbanismo:

PERSPECTIVA		PROCESOS			
INDICADORES DE ACTIVIDAD		% VARIACION 2012-2010	2012	2011	2010
ACTIVIDAD ANUAL DESARROLLADA					
Nº	Licencias de obra mayor		42 Licencias	No hay datos disponibles	No hay datos disponibles
	Licencias de obra menor		307 Licencias	"	"
	Licencias de actividad calificada		9 Licencias	"	"
	Licencias de actividad no calificada		7 Licencias	"	"
	Licencias de segregación		7 Licencias	"	"
	Certificados de uso		2 certificaciones	"	"
	Cedulas de habitabilidad		44 certificaciones	"	"
	Certificados urbanísticos		37 certificaciones	"	"
	Certificados de inexistencia expediente sancionador		33 certificaciones	"	"
	Reclamación planteada a la		1 reclamaciones	"	"
Consultas de Información Urbanística		# DIV/0	"	"	
Expedientes sancionadores		# DIV/0	"	"	
REGISTROS DE ENTRADA Y SALIDA		% VARIACION 2012-2010	2012	2011	2010
Nº	REGISTRO DE ENTRADA	-24,99%	1876 Registros	2087 Registros	2501 Registros
	REGISTRO DE SALIDA	-31,63%	1481 Registros	1665 Registros	2166 Registros

Ejemplo relativo a informe de avance de Cuadro de Mando de la Policía Local:



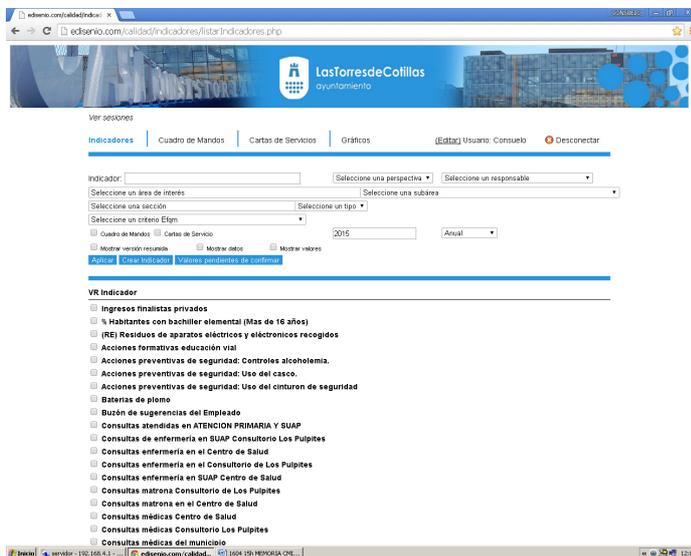
PERSPECTIVA:		COMUNIDAD			
	INDICADORES DE ACTIVIDAD	% VARIACION 2012 2010	2012	2011	2010
Nº	En auxilios a ciudadanos		180 Intervenciones	No hay datos disponibles	No hay datos disponibles
Intervenciones de la Policía Local	En concentraciones que perturben la paz		320 Intervenciones	"	"
	En accidentes		285 Intervenciones	"	"
Nº	Recuperación de vehículos sustraídos		4 Intervenciones	"	"
	En alarmas		300 Intervenciones	"	"
Nº	En riñas tumultuarias y otras riñas		173 Intervenciones	"	"
	Otras Intervenciones		8712 Intervenciones	"	"
Nº	Total detenidos		108 detenidos	"	"
PERSPECTIVA: PROCESOS					
	INDICADORES DE ACTIVIDAD	% VARIACION 2012 2010	2012	2011	2010
Nº	Total de Intervenciones		9974 Intervenciones	No hay datos disponibles	No hay datos disponibles
	Servicios realizados		8449 Servicios	"	"
	Vehículos controlados		1540 Vehículos	"	"
	Personas identificadas		1012 Personas	"	"
	Denuncias Ley espectáculos públicos		82 denuncias	"	"
	Resto de denuncias (No incluidas las de Seguridad Vial)		51 denuncias	"	"
	Inspección a Locales de Ocio		168 inspecciones	"	"
	REGISTROS DE ENTRADA Y SALIDA	% VARIACION 2012 2010	2012	2011	2010
Nº	REGISTRO DE ENTRADA	-24,99%	1876	2087	2501
	REGISTRO DE SALIDA	-31,63%	1481	1665	2166

A final del 2013, y al objeto de facilitar la explotación de los datos que componen el Cuadro de Mando integral, se procedió a contratar con una consultoría la elaboración de una aplicación informática.

AÑO 2014

1. DEFINICIÓN DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA DEL CMI

En el primer trimestre del 2014 se desarrolla la primera fase de la aplicación informática, que contiene la pestaña para definición de indicadores e introducción de datos y otra para la visión de la relación de los indicadores agrupados por áreas de interés y perspectivas del CMI.



En la siguiente imagen se muestra la pantalla con las cuatro perspectivas.



En este momento se crearon dos tipos de usuarios:

- El usuario administrador, que tiene acceso a todas las funcionalidades de la aplicación.
- El usuario “visor”, para su uso por el alcalde, concejales delegados e interventora municipal, con la finalidad de que en cualquier momento pudieran acceder a la información contenida en la aplicación informática.

2. INTRODUCCIÓN DE DATOS EN LA APLICACIÓN INFORMÁTICA.

Durante el año 2014 se procede a introducir en la aplicación informática que se estaba desarrollando, todos los indicadores de los que ya se disponían datos en la hoja de Excel elaborada, correspondientes a los años 2010, 2011 y 2012.

Así mismo se procedió a incorporar los datos nuevos relativos al 2013, que fueron facilitados desde los distintos negociados del Ayuntamiento.

En dicha aplicación informática, se han creado más de mil indicadores, a través de una pantalla de introducción de datos.

3. AMPLIACIÓN Y MEJORAS DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA.

Una vez entregada la aplicación informática por parte de la empresa, el negociado de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna, consideró que era preciso mejorarla al objeto de incluir en la misma una serie de utilidades y campos que no estaban inicialmente previstos, procediendo a la contratación de dicha ampliación.

La ampliación solicitada pretendía cubrir las siguientes necesidades:

1. **Criterio EFQM:** Nuevo campo en indicadores. Administrable por el usuario.
2. **Periodicidad:** Nuevo campo en indicadores. Administrable por el usuario.



3. **Punto de evaluación:** Nuevo campo en indicadores. Administrable por el usuario.
4. **Botones de volver:** Creación de botones de volver manteniendo las búsquedas que se hicieron previamente.
5. **Botón de subida en los listados:** Nuevo botón con la funcionalidad de subir al inicio en los listados, que aparezca constantemente en el pie de página.
6. **Cartas de Servicio:** En la pantalla de cartas de servicio sacar directamente las áreas que tienen indicadores con carta de servicio, en los sistemas de filtro de los listados.
7. **Mejora de buscadores Carta de Servicios y Cuadro de Mando:** Que los campos de búsqueda estén filtrados según el nivel superior seleccionado.
8. **Versión resumida:** Un nuevo campo en el indicador que se llame versión resumida, y que al listar en el cuadro de mando se pueda filtrar para sacar solo estos indicadores. Sería una funcionalidad con la idea de mostrar los indicadores más importantes.
9. **Nuevo campo orden:** Incluir nuevo campo orden en el indicador de modo que según ese orden se muestren los indicadores en la pantalla de listado. Si este campo se encuentra vacío se ordenará por orden alfabético.
10. **Nueva funcionalidad para imprimir las fichas de los indicadores:** Incluir nuevo botón de impresión en la página de ficha de indicadores que imprima la ficha del indicador.
11. **Nuevo campo fuente de datos:** Incluir nueva fuente de datos en la pantalla del indicador, con el objeto de almacenar la fuente de datos del indicador.
12. **Verificador de datos:** Se elaborará un sistema de verificación de datos de modo que cuando los usuarios introduzcan nuevos datos estos permanecerán en un estado de moderación hasta que sean validados por el administrador de la aplicación.

4. FORMACIÓN EN METODOLOGÍA DE TRABAJO CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Al objeto de dar a conocer el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en la administración local, e implicar a los empleados del Ayuntamiento, en el análisis objetivo y dinámico que supone el cuadro de mando integral, en aras a la mejora de la calidad de los servicios prestados, se planteó la realización de un curso de formación que se incluyó en el Plan de Formación de la Escuela de Formación e Innovación de la Región de Murcia para el 2014.

Los objetivos específicos del curso eran:

- Reconocer los elementos conceptuales fundamentales del diseño y despliegue del cuadro de mando integral por parte de los empleados municipales.
- Revisar los aspectos prácticos de la utilización del enfoque del cuadro de mando integral en la gestión de los servicios municipales.
- Implicar a los empleados municipales en la utilización del cuadro de mando como herramienta para la mejora de la calidad en la gestión de los servicios.

Dicho curso fue coordinado desde este Ayuntamiento y dirigido a empleados del mismo en exclusividad. Se invitó a participar en el mismo a empleados de las diversas áreas municipales, participando un total de 29 alumnos procedentes de 19 negociados.

La evaluación de esta actividad puso de manifiesto, los siguientes aspectos:

- La valoración global del curso fue de 8,88 puntos.
- Superaron con aptitud el mismo más del 90% de todos los alumnos que habían confirmado su asistencia (29 de 32).
- La participación fue adecuada al nivel de requerimiento por parte del profesorado. De hecho se ha valorado con 9 puntos la dinámica de sesiones como



muy activa; de igual modo, se valora con 8,75 puntos, el aspecto relativo a si los métodos empleados han fomentado la participación activa del alumnado.

- La secuencia de los contenidos, y la documentación y materiales didácticos se valoran con 7,75 puntos, cada una, y la duración del curso con 7,88 puntos.

- La peor puntuación la obtiene el nivel de profundidad con el que se han tratado los temas y su ajuste a las necesidades de formación en la materia, que se califica con 7,50 puntos; Le sigue en esa baja valoración, obteniendo 7,63 puntos el hecho de si "la acción formativa ha motivado el interés por realizar otras acciones" así como "el cumplimiento de las expectativas de aprendizaje".

- La mayor puntuación la obtiene el profesorado, siendo calificado con 9,50 puntos en el "dominio de la materia" y con 9,38 puntos en el aspecto de que "motiva y despierta interés" y la calificación global del profesorado, se establece en 9,13 puntos.

- Las propuestas de mejora realizadas son:

- Equilibrar el nivel de profundidad con que se han tratado los temas con las necesidades de formación en dicha materia por parte de los asistentes.

- Incrementar la duración del curso en 4 horas, de forma que tenga un total de 20 horas, a desarrollar en 5 sesiones de 4 horas cada una.



AÑO 2015

FORMACIÓN EN EL MANEJO DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA DE CMI

Dada la complejidad de la aplicación informática junto con el desarrollo informático, se contrató la formación sobre la misma, que comprende:

- Manual de la aplicación: Es un documento explicativo sobre todas las funcionalidades de la aplicación.
- Sesiones de formación: Se han realizados dos sesiones de formación sobre la herramienta informática.

Se han realizado dos ediciones, los días 26 y 27 de marzo de 2015, y a las mismas han asistido un total de 28 empleados correspondientes a los siguientes negociados:

BIBLIOTECAS	ESTADÍSTICA	SERVICIO DE ATENCION AL CIUDADANO
EMPLEO	CONSUMO	CENTRO ATENCIÓN TEMPRANA
SECRETARIA	CULTURA	NUEVAS TECNOLOGÍAS
INTERVENCION	EDUCACION	IGUALDAD Y MUJER
URBANISMO	MEDIO AMBIENTE	PROTECCIÓN CIVIL
PERSONAL	TESORERIA	PARTICIPACIÓN CIUDADANA
SANIDAD	POLICIA LOCAL	SERVICIOS SOCIALES

La evaluación de esta actividad de formación presenta los siguientes resultados:

- La valoración global del curso es muy positiva, ya que más del 79 % lo valora con más de 7 puntos.
- El contenido del manual es valorado con más de 7 puntos por el 83,33% de los asistentes.
- Se manifiesta como muy necesaria la formación sobre esta materia en el puesto de trabajo por más del 83 %.
- Se considera como muy útil la aplicación para el puesto de trabajo por el 75%, que valoran este aspecto con más de 7 puntos.
- Respecto a la utilidad de la aplicación para la gestión del Ayuntamiento, el 91 % de los asistentes le otorgan más de 7 puntos.

C. RESULTADOS OBTENIDOS Y PROPUESTAS DE FUTURO

1. ESTADO ACTUAL DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA PARA LA GESTIÓN DEL CMI.

Con el fin de poder disponer de una visión práctica y real del funcionamiento de la aplicación informática del cuadro de mando integral planteamos a los miembros del jurado el poder conocer de cerca el programa informático y su usabilidad mediante el acceso al mismo.

Para ello se podrá preparar desde la Concejalía de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna del Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas los usuarios y contraseñas de acceso a los miembros del tribunal que juzga los premios de innovación que lo deseen.

Para determinar el acceso al estado actual de la aplicación informática planteamos un correo electrónico a la dirección

upci@lastorresdecotillas.es

contestando a los miembros del jurado que lo soliciten con un usuario y contraseña especial que permita la navegación desde la web de la aplicación y el mejor conocimiento de la herramienta.

a. Descripción de la aplicación

La aplicación informática diseñada para gestionar el Cuadro de Mandos Integral del Ayuntamiento, recoge una serie de indicadores pertenecientes a diversos negociados, ordenados por áreas interés y distribuidos en las cuatro perspectivas: Clientes/comunidad, Económica, Procesos y Desarrollo de las personas.

b. Funcionalidades.

- Tipos de usuarios.
- Crear indicadores.
- Crear valores de los indicadores.
- Sección cuadro de mando.
- Generación de gráficos.
- Editar/crear usuarios.

b.1. Tipos de usuarios.

En el sistema se distinguen tres tipos de usuarios:

1. Usuarios administradores
2. Usuarios editores.
3. Usuarios visores.

b.2. Crear indicadores.

Como se ha descrito anteriormente el objetivo de la aplicación es la gestión de indicadores. De cada indicador se almacenan los siguientes datos:

Indicador*:	<input type="text" value="Ingresos finalistas privados"/>	
Nombre en gráfico:	<input type="text"/>	
Perspectiva:	<input type="text" value="Económica"/>	
Área de interés:	<input type="text" value="OBTENCION DE FINANCIACION EXTERNA (SUBVENCIONI"/>	Administrar Área de interés
Subárea:	<input type="text" value="Seleccione una subárea"/>	Administrar Subáreas
Sección:	<input type="text" value="Seleccione una sección"/>	Administrar Secciones
Objetivo estratégico:	<input type="text" value="Mejorar gestion de los ingresos"/>	Administrar Objetivos Estratégicos
Negociado Responsable:	<input type="text" value="INTERVENCION"/>	Administrar Negociados Responsables
Empleado Responsable:	<input type="text" value="Seleccione un empleado responsable"/>	Administrar Empleados Responsables
Tipo:	<input type="text" value="Económicos"/>	Administrar Tipos
Fórmula:	<input type="text"/>	
Título Gráfico:	<input type="text" value="Seleccione"/>	Administrar Títulos
Criterio EFQM:	<input type="text" value="Seleccione un criterio Efqm"/>	Administrar Criterios
Periodicidad:	<input type="text" value="Seleccione una periodicidad"/>	Administrar Periodicidades
Punto de evaluación:	<input type="text" value="Seleccione un punto de evaluación"/>	Administrar Puntos Evaluación
Fuente de datos:	<input type="text"/>	
Cuadro Mandos:	<input type="checkbox"/>	
Carta de Servicio:	<input type="checkbox"/>	
Versión resumida:	<input type="checkbox"/>	

Calcular valores anuales como media de los mensuales/trimestrales existentes:

Calcular valores anuales como media de todos los mensuales/trimestrales:

Por tanto un indicador consta de:

- **Nombre:** Es el título o denominación del indicador.



- **Nombre en gráfico:** Es el nombre con el que el indicador aparecerá en los gráficos.
- **Perspectiva:** Señala aquella a la que pertenece el indicador.
- **Área de interés:** Agrupa diversos indicadores según la materia o asunto a que se refieren.
- **Subarea:** Se utiliza para ordenar los indicadores dentro de cada una de las áreas de interés.
- **Sección:** Es una subclasificación para ordenar los indicadores dentro de cada subarea.
- **Objetivo estratégico:** Logro que pretende medir o reflejar el indicador.
- **Negociado responsable:** Es el que facilita los datos para la creación y actualización de valores de cada indicador.
- **Empleado responsable:** El empleado encargado de introducir o facilitar los valores del indicador.
- **Tipo:** Hace referencia a la clase de indicador (actividad, económicos, efectividad,..)
- **Fórmula:** Expresa la operación u operaciones matemáticas a realizar para obtener el valor del indicador.
- **Título Gráfico:** Es el nombre que aparecerá en el gráfico que se confeccione incluyendo ese indicador.
- **Criterio EFQM:** Refleja el criterio EFQM a que el indicador se refiere.
- **Periodicidad:** Indica la temporalidad con la que se van a recoger los datos (mensual, trimestral, anual)
- **Punto de evaluación:** Señala el nivel a partir del cual se tendrá que revisar el proceso.
- **Fuente de datos:** Es el registro del cual se toman los valores del indicador.
- **Cuadro de mando:** Chequear esta opción indica que el indicador pertenece al cuadro de mandos y por tanto aparecerá en la presentación en pantalla o en papel del mismo.
- **Carta de servicio:** Chequear esta opción indica que el indicador pertenece a las cartas de servicios y aparecerá en la presentación en pantalla o en papel de las mismas.

- **Versión resumida:** El sistema incluye cientos de indicadores, de los cuales, sólo los más relevantes deben aparecer en la versión resumida del Cuadro de Mando. Esta opción permite marcar aquellos indicadores más significativos.

Sólo los usuarios administradores podrán crear indicadores de cualquier área de interés.

Las funciones asociadas al indicador son:

[Guardar](#) [Crear Indicador](#) [Duplicar](#) [Eliminar](#) [Valores](#) [Imprimir](#)

De entre todas ellas cabe destacar las siguientes:

Duplicar: Nos permite duplicar un indicador. Esto nos es útil cuando queremos crear un nuevo indicador que comparte la gran mayoría de los campos con uno ya generado.

Valores: Esta es una de las opciones más importantes del sistema. Nos llevará a la pantalla para introducir los valores asociados al indicador en cuestión.

Obsérvese también que a la derecha de muchos campos hay un botón de administrar. Desde estas pantallas se gestionan los valores que el campo nos ofrecerá para elegir. Estas funciones solo estarán disponibles para usuarios administradores.

b.3. Crear valores de los indicadores.

Esta función consta de dos pantallas: la del listado de valores asociados al indicador, y la de creación del valor en cuestión.

Vemos en primer lugar la del listado:

Indicador: [Ingresos efectivos netos por Precios publicos](#)

[Crear Valor](#)

Año	Valor	Trimestral	Pendiente Confirmación
2013	43.690,22 €	Anual	
2012	48.916,66 €	Anual	
2011	58.512,58 €	Anual	
2010	80.400,41 €	Anual	

Simplemente muestra una lista de los valores que hay creados para el indicador en cuestión. Por cada valor muestra, el año, el valor numérico, y si es mensual, trimestral o anual.

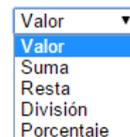
Por último aparece una columna donde indica “Pendiente de confirmación”. Esta columna sólo aparece hasta que los usuarios administradores validen el valor, cuando los valores han sido introducidos por los usuarios editores.

A continuación detallamos la pantalla de creación del valor.

Año*:	<input type="text"/>
Tipo:	<input type="text" value="Valor"/>
Valor:	<input type="text"/>
Unidad:	<input type="text" value="€"/> Administrar Unidades
Trimestre:	<input type="text" value="Anual"/>
Media Regional:	<input type="text"/>
Media Nacional:	<input type="text"/>
Objetivo:	<input type="text"/>

Un valor consta de:

- **Año:** Es un campo obligatorio, y se trata del año asociado a ese valor. Esto junto con el trimestre determinan el título del valor.
- **Tipo:** Se pueden crear valores de cinco tipos diferentes:



- **Valor:** Es un valor numérico que se introduce directamente.
 - **Suma:** El valor se construye como la suma de los valores de otros indicadores.
 - **Resta:** El valor se construye como la resta de los valores de otros indicadores.
 - **División:** El valor se construye como la división entre los valores de otros indicadores. El dividendo y el divisor pueden ser: un valor fijo, la suma de los

Año*:	<input type="text"/>
Tipo:	<input type="text" value="División"/>
Unidad:	<input type="text" value="€"/> Administrar Unidades
Trimestre:	<input type="text" value="Anual"/>
Media Regional:	<input type="text"/>
Media Nacional:	<input type="text"/>
Objetivo:	<input type="text"/>

Responsable:

Parte: ó

Prefiero la parte como operación entre indicadores.

+

Todo: ó

Prefiero el todo como operación entre indicadores.

+

[Guardar](#) [Nuevo Valor](#) [Ver valores](#)

valores de otros indicadores o la resta de los valores de otros indicadores.

–
–
–
–

– **Porcentaje:** Es análogo al anterior. Es decir, es una división pero multiplicando el resultado por 100 y mostrado como porcentaje.

- **Unidades:** Se asocian las unidades al valor del indicador: €, personas, etc. Estas unidades se pueden administrar.
- **Trimestre:** Seleccionamos si el valor es anual, mensual (y el mes), trimestral (y el trimestre). Es importante destacar que el sistema va generando los valores automáticamente en función de los valores que se tengan. Es decir, si se tienen valores de todos los trimestres automáticamente se genera el valor anual para ese indicador. De la misma manera si se tienen introducidos los valores de los meses que conforman un trimestre el sistema generará el valor trimestral. Para ajustar el método de generación de estos valores automáticos, se pueden chequear un par de opciones en la pantalla de creación del indicador referentes a crear dichos valores como medias:

Calcular valores anuales como media de los mensuales/trimestrales existentes:

Calcular valores anuales como media de todos los mensuales/trimestrales:

En el primer caso, genera los valores automáticamente con los valores que hay introducidos, por ejemplo si se tienen los dos primeros trimestres, genera el anual como media de los dos primeros trimestres, aunque posteriormente se vaya recalculando al introducir más datos. En el segundo caso sólo se calculan cuando tengamos disponibles todos los datos necesarios para conformarlo.

- **Media regional:** Es un valor que se introduce fijo, y que muestra la media del resto de Ayuntamientos en la región para ese indicador, año y valor.
- **Media nacional:** Lo mismo que el anterior pero a nivel nacional.
- **Objetivo:** Es el objetivo que se marca el Ayuntamiento para este indicador en el periodo indicado. Estos tres últimos datos nos servirán posteriormente para obtener más información acerca del indicador.

El sistema calcula automáticamente los valores que dependen de otros indicadores, y muestra en los listados de valores el resultado de la operación seleccionada.

b.4. Sección cuadro de mando.

Desde esta opción del menú principal se muestra un listado de los indicadores que han sido marcados para el cuadro de mando al crearlos.

Indicador*:	Ingresos efectivos netos por Precios publicos
Nombre carta serv.:	
Perspectiva:	Económica
Área de interés:	IMPORTE DE LOS INGRESOS PRESUPUESTARIOS MUN
Subárea:	INGRESOS EFECTIVOS NETOS TOTALES
Sección:	Seleccione una sección
Objetivo estratégico:	Mejorar gestion de los ingresos
Negociado Responsable:	INTERVENCION
Empleado Responsable:	Seleccione un empleado responsable
Tipo:	Económicos
Fórmula:	
Título Gráfico:	Seleccione
Criterio EFQM:	Seleccione un criterio Efqm
Periodicidad:	Seleccione una periodicidad
Punto de evaluación:	Seleccione un punto de evaluación
Fuente de datos:	
Cuadro Mandos:	<input checked="" type="checkbox"/>
Carta de Servicio:	<input type="checkbox"/>
Versión resumida:	<input type="checkbox"/>

Calcular valores anuales como media de los mensuales/trimestrales existentes:
 Calcular valores anuales como media de todos los mensuales/trimestrales:

En la pantalla de cuadro de mando se muestra un listado de los indicadores asociados. Además del indicador se pueden mostrar los valores asociados en el periodo que indiquemos.

También podemos mostrar el resto de información complementaria a cada indicador.

Basta con clicar en la opción/es deseada/as.

Mostrar Variación
 Mostrar Objetivos
 Mostrar Media Regional
 Mostrar Media Nacional
 Mostrar Versión Resumida

Lo primero que muestra la lista de resultados es un índice de los mismos. Se trata de un índice donde podemos clicar en el ítem que se desee y la pantalla se desplazará hasta el resultado en cuestión. Esto es así debido a que en ocasiones la lista de resultados puede ser bastante extensa.

Obsérvese el cuadro que aparece a la izquierda del nombre de cada indicador. Este cuadro sólo aparece para los usuarios administradores y sirve para escribir el orden en el que aparecerán los indicadores dentro de la sección en el cuadro de mando.

BIBLIOTECA LOS PULPITES

- Promedio de libros existentes en Biblioteca Los Pulpites**

2013 - Anual 899 Libros	Objetivo 0 Libros	Desviación 898,67	M. Regional 0 Libros	Desviación 898,67	M. Nacional 0 Libros	Desviación 898,67
2014 - Anual 546 Libros	Objetivo 0 Libros	Desviación 546,00	M. Regional 0 Libros	Desviación 546,00	M. Nacional 0 Libros	Desviación 546,00
Variación -39,24 %	Crear Gráfico					
- Promedio de audiovisuales existentes en Biblioteca Los Pulpites**

2013 - Anual 321 Audiovisuales	Objetivo 0 Audiovisuales	Desviación 321,00	M. Regional 0 Audiovisuales	Desviación 321,00	M. Nacional 0 Audiovisuales	Desviación 321,00
2014 - Anual 321 Audiovisuales	Objetivo 0 Audiovisuales	Desviación 321,00	M. Regional 0 Audiovisuales	Desviación 321,00	M. Nacional 0 Audiovisuales	Desviación 321,00
Variación 0,00 %	Crear Gráfico					
- Promedio de CDs musicales existentes en Biblioteca Los Pulpites**

2013 - Anual 0 CDs	Objetivo 0 CDs	Desviación 0,00	M. Regional 0 CDs	Desviación 0,00	M. Nacional 0 CDs	Desviación 0,00
2014 - Anual 0 CDs	Objetivo 0 CDs	Desviación 0,00	M. Regional 0 CDs	Desviación 0,00	M. Nacional 0 CDs	Desviación 0,00
Variación 0,00 %	Crear Gráfico					

Por último también podemos crear gráficos desde este listado. En este tipo de gráficos solo aparece la evolución de los valores de un indicador. Esta opción sólo aparece cuando se muestran varios valores para un mismo indicador.

b.5. Generación de gráficos.

Desde esta opción se pueden generar gráficos para comparar los valores de distintos indicadores. Para ello, se pueden seleccionar los indicadores que participarán en el

gráfico, moviéndolos al cuadro de la parte derecha. Como se puede observar también podemos dar un título al gráfico.

Nombre de gráfico(opcional)

Responsable:

- CONTROL DE GESTIÓN Y CALIDAD
- CONSUMO-COMERCIO
- CULTURA
- DEPORTES
- NUEVAS TECNOLOGÍAS
- SANIDAD
- SECRETARÍA
- INTERVENCIÓN
- PERSONAL
- EMPLEO
- ESTADÍSTICA
- FOMENTO
- MEDIO AMBIENTE
- PARTICIPACIÓN CIUDADANA
- SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO
- SALUD
- SEGURIDAD CIUDADANA
- SERVICIOS SOCIALES
- URBANISMO

2011 2º Trimestre 3er Trimestre 4º Trimestre

Debido al gran número de indicadores, éstos se pueden filtrar por responsable. Una vez seleccionados los indicadores participantes, debemos elegir el periodo y el tipo de los valores que se van a comparar en el gráfico.

Mi gráfico

Responsable: CULTURA

- Subvención SEMANA SANTA, COFRADÍAS Y HERMANDADE
- Subvención ASOCIACIONES, GRUPOS Y PEÑAS CULTURAL
- Subvención ESCUELA DE MUSICA
- Subvención Convenio ASOCIACIÓN KIMERA
- Nº de cabalgatas
- Nº de exposiciones
- Nº de eventos de fiestas
- Nº de actividades culturales de variedades
- Nº de eventos culturales organizados en total fuera de La Casa d
- Nº de cabalgatas
- Nº de eventos con motivo de las FIESTAS
- Nº de exposiciones organizadas

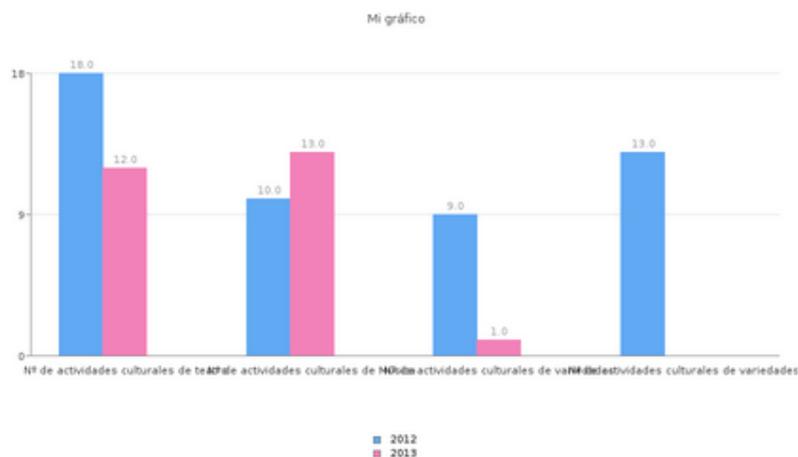
- Nº de actividades culturales de Música
- Nº de actividades culturales de teatro
- Nº de actividades culturales de variedades
- Nº de actividades culturales de variedades

>>> <<<

2011 2012 2013 2014 2015 Anual 1er Trimestre 2º Trimestre 3er Trimestre 4º Trimestre

[Generar gráfico](#)

Por último clicamos en el botón “Generar gráfico”. Más abajo veremos cómo aparecen las diferentes versiones del mismo gráfico que el sistema puede generar, para que escojamos la que más se ajuste a nuestros intereses.



Además, podemos exportar los datos a un Excel para poder generar un gráfico más personalizado.

b.6. Editar/crear usuarios.

Esta opción aparece en el menú junto con el botón de desconectar.

Nombre:

Login:

Nueva clave:

Repetir clave:

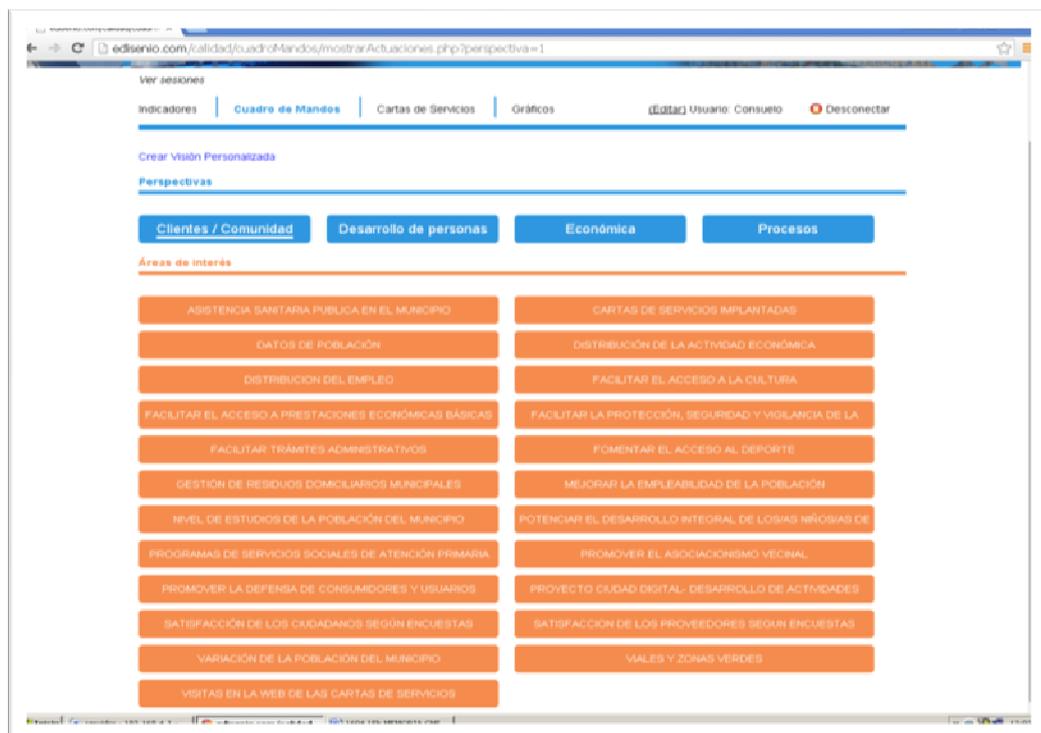
Si no desea cambiar el password basta con dejarlo en blanco, modificar el resto de datos.

[Guardar](#)

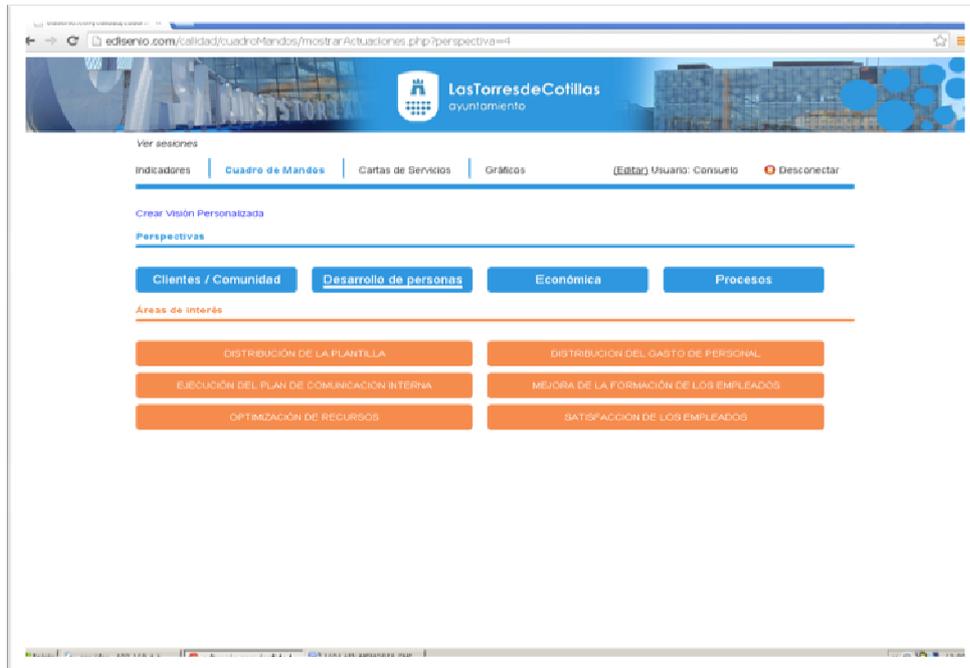
Desde esta pantalla el usuario puede modificar sus datos de acceso al sistema. Además los usuarios administradores pueden dar de alta nuevos usuarios en el sistema.

IMÁGENES DE LAS DISTINTAS PANTALLAS DE LA APLICACIÓN

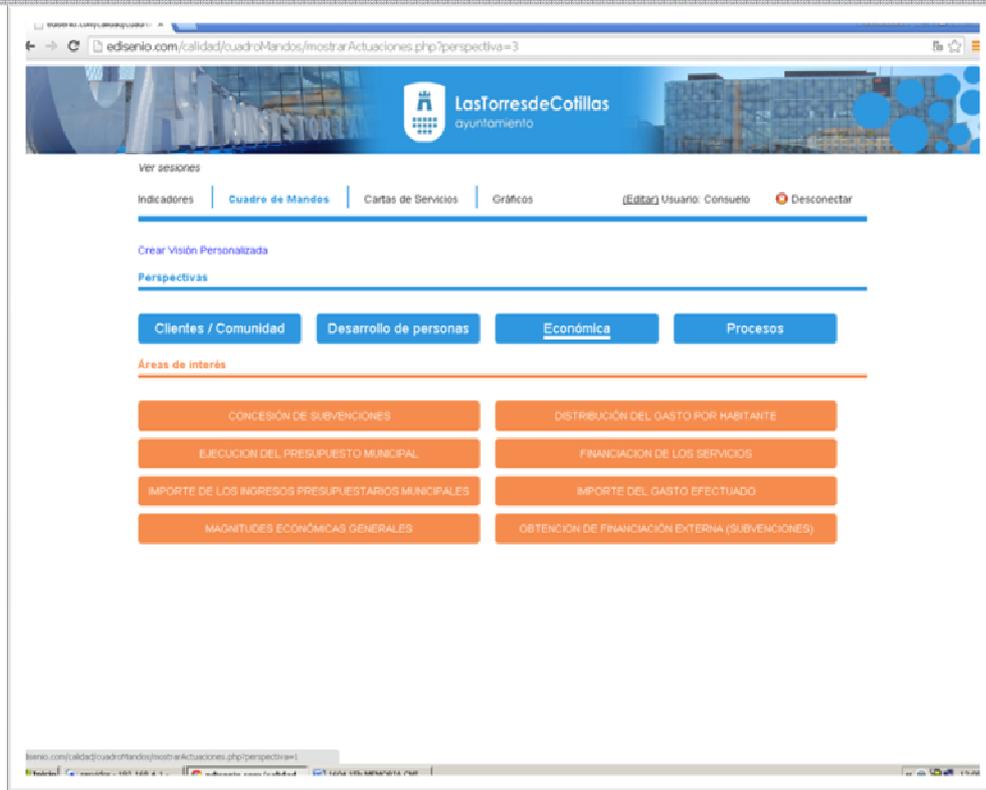
La siguiente pantalla se refiere a las áreas de interés correspondientes a la perspectiva CLIENTES/ COMUNIDAD



Esta pantalla muestra las áreas de interés de la perspectiva DESARROLLO DE PERSONAS:

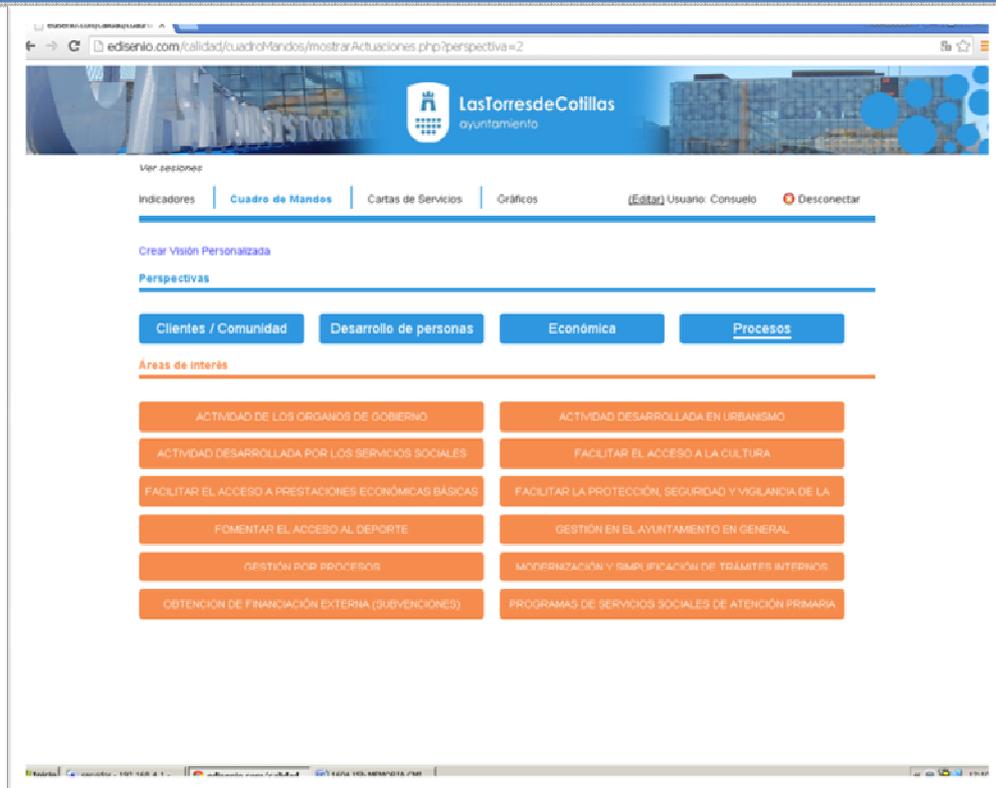


La siguiente imagen se refiere a las áreas de interés correspondientes a la perspectiva ECONÓMICA:



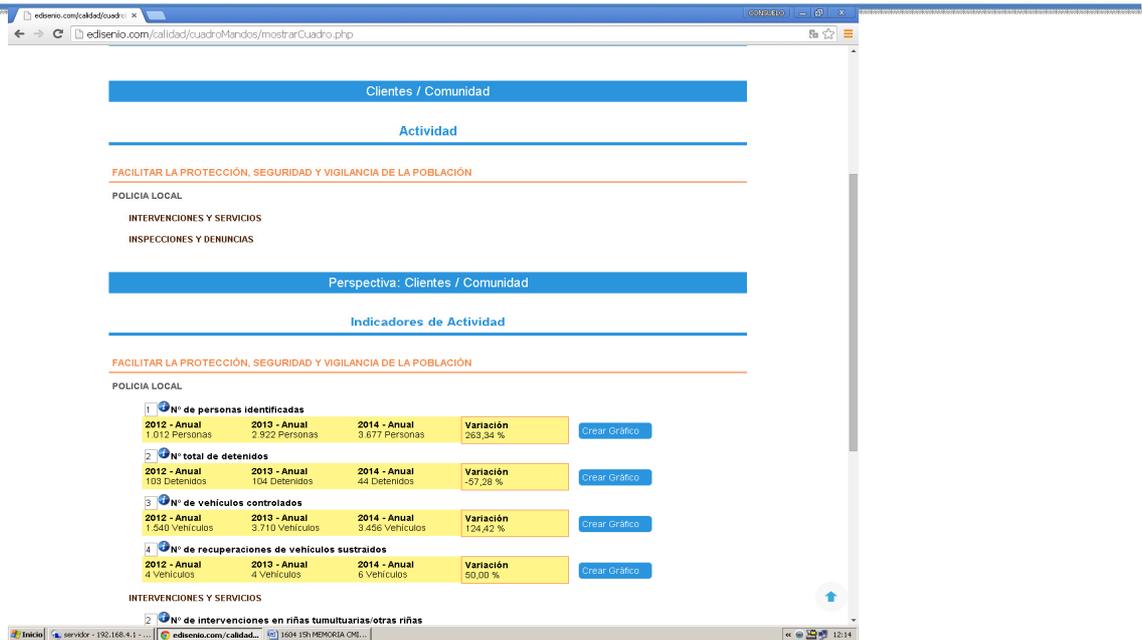
The screenshot shows a web browser displaying the dashboard for the 'Desarrollo de las Personas' perspective. The browser address bar shows the URL: `edisenio.com/calidad/cuadroMandos/mostrarActuaciones.php?perspectiva=3`. The dashboard header includes the 'Las Torres de Cotillas' logo and navigation links: 'Indicadores', 'Cuadro de Mandos', 'Cartas de Servicios', and 'Gráficos'. There are also links for '(Editar) Usuario', 'Consulta', and 'Desconectar'. Below the header, there is a section for 'Perspectivas' with buttons for 'Clientes / Comunidad', 'Desarrollo de personas', 'Económica', and 'Procesos'. The 'Desarrollo de personas' button is selected. Underneath, there is a section titled 'Áreas de interés' containing eight orange buttons arranged in two columns: 'CONCESIÓN DE SUBVENCIONES', 'DISTRIBUCIÓN DEL GASTO POR HABITANTE', 'EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL', 'FINANCIACIÓN DE LOS SERVICIOS', 'IMPORTE DE LOS INGRESOS PRESUPUESTARIOS MUNICIPALES', 'IMPORTE DEL GASTO EFECTUADO', 'MAGNITUDES ECONÓMICAS GENERALES', and 'OBTENCIÓN DE FINANCIACIÓN EXTERNA (SUBVENCIONES)'. The footer of the browser shows the URL and some system icons.

Esta pantalla muestra el contenido de la perspectiva DESARROLLO DE LAS PERSONAS:

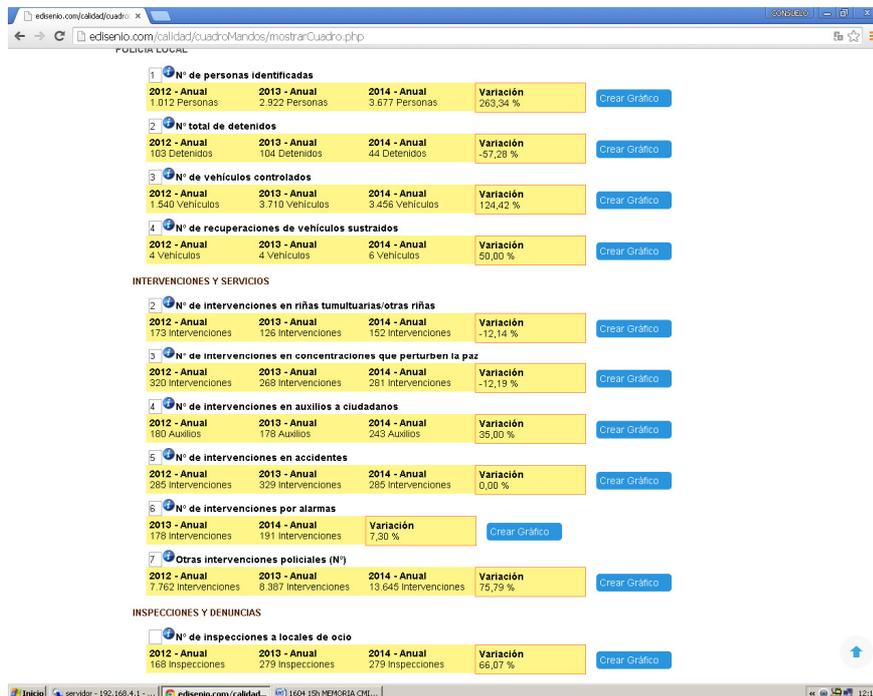


A continuación y a modo de ejemplo se recogen diversas imágenes relativas al contenido del **área de interés “Facilitar la protección, seguridad y vigilancia de la población”**, perteneciente a la Perspectiva Clientes/Comunidad.

La primera pantalla, muestra el índice de dicha área, así como diversos indicadores de actividad de la misma.

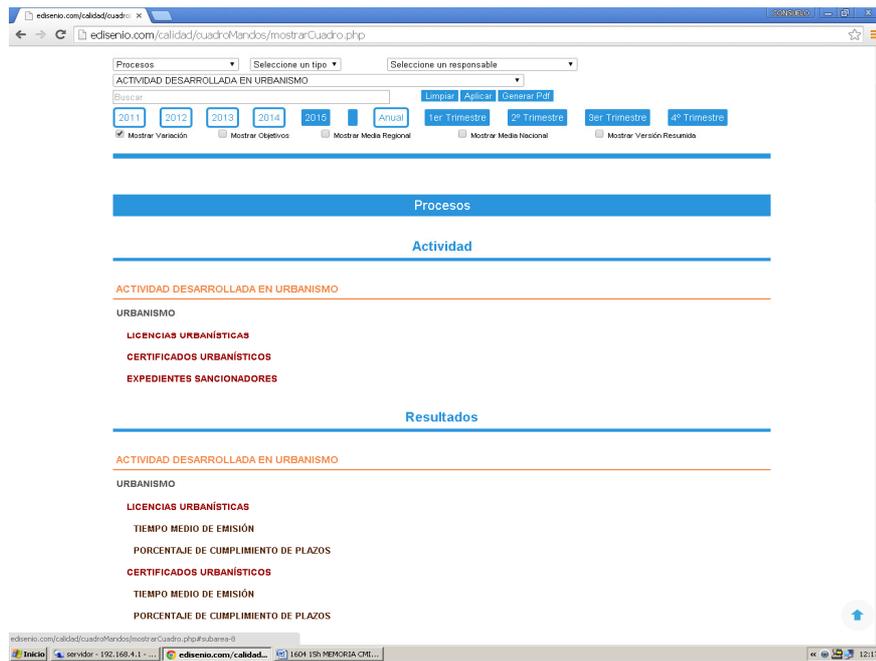


La siguiente pantalla muestra los datos relativos a las intervenciones realizadas y servicios prestados por la policía local en los periodos de tiempo a que se refiere.

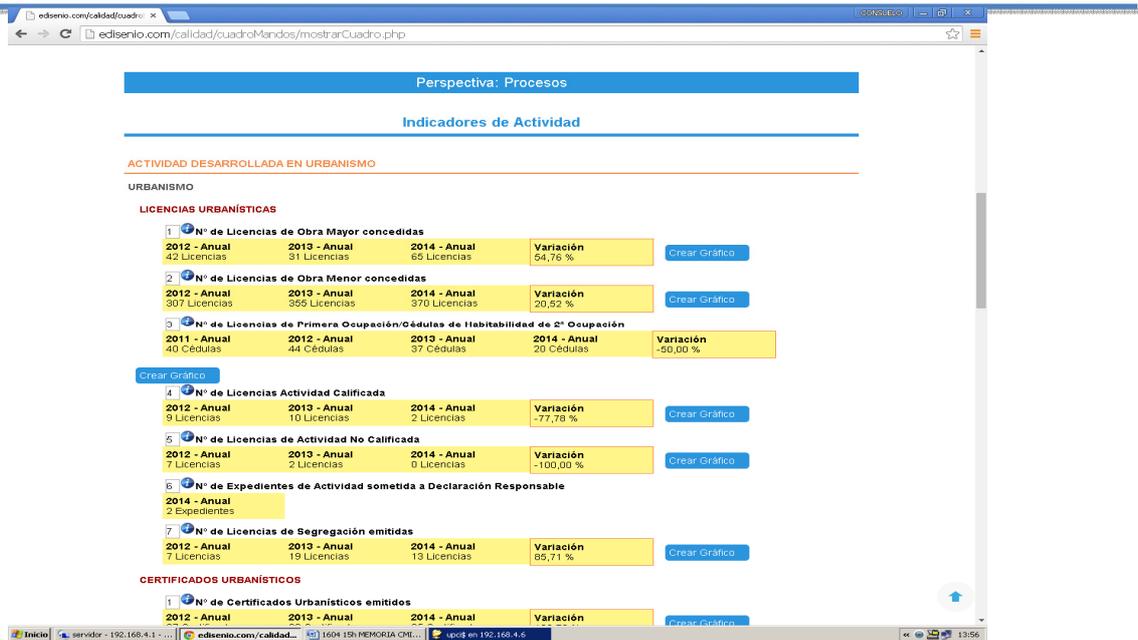


También, a modo de ejemplo, vamos a presentar algunas imágenes relativas al **área de interés “Actividad desarrollada en Urbanismo”**, perteneciente a la **Perspectiva Procesos**.

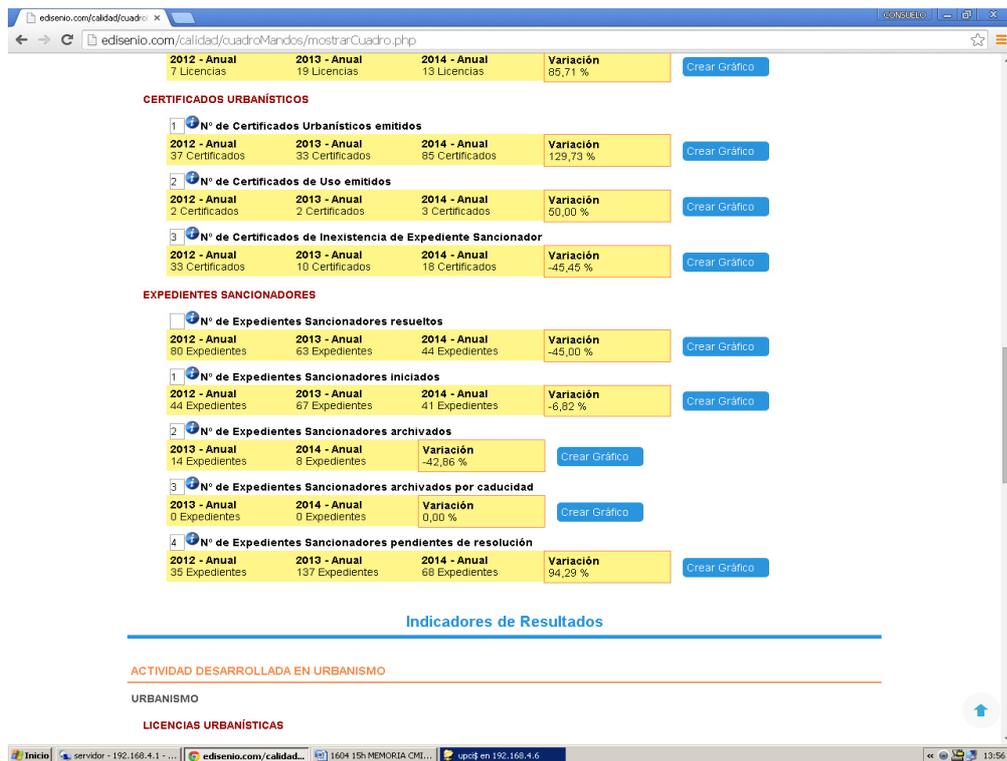
Esta primera pantalla muestra el índice relativo al contenido del área de interés.



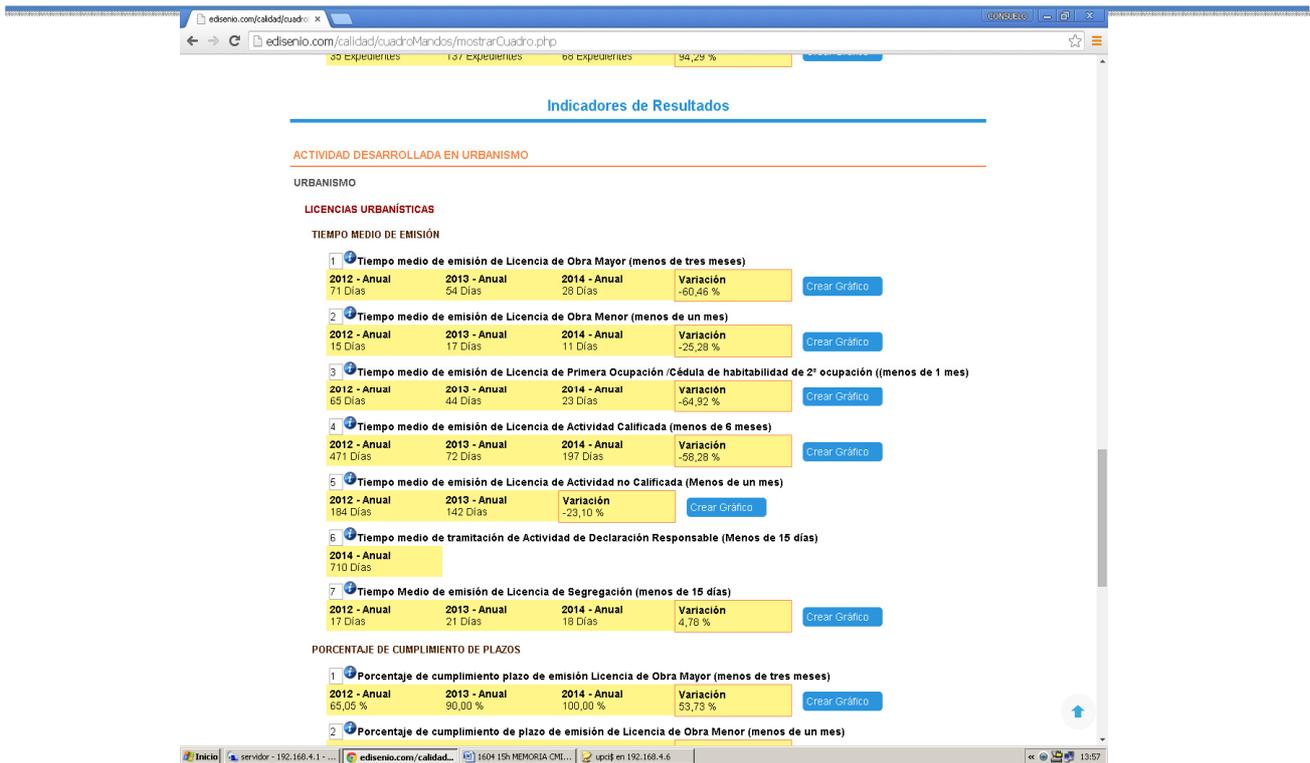
La siguiente pantalla refleja los datos relativos a las licencias urbanísticas emitidas.



En esta imagen aparecen recogidos los datos correspondientes a los certificados urbanísticos y expedientes sancionadores



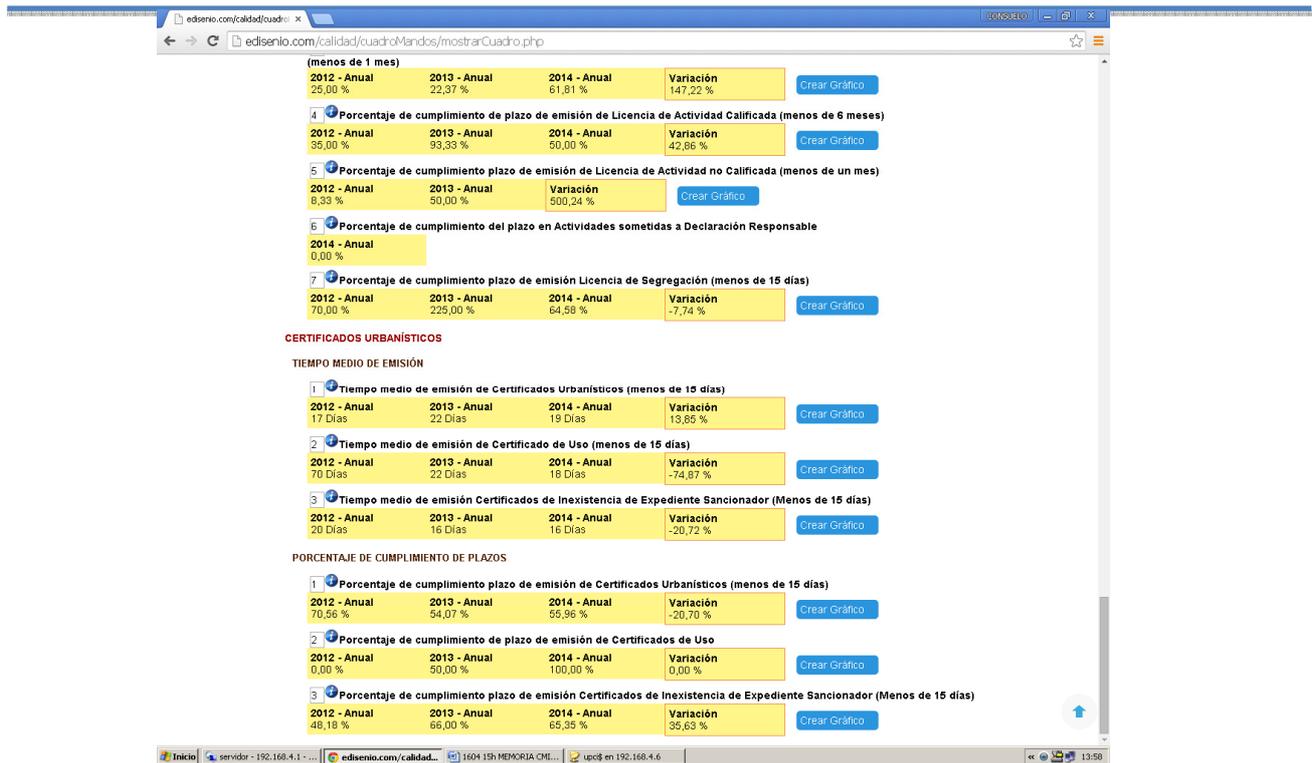
A continuación, y perteneciente a la misma área de interés "Actividad desarrollada en urbanismo", se recogen indicadores de resultados relativos a los tiempos de emisión.



Esta pantalla muestra también datos relativos a tiempos de emisión de certificados urbanísticos.



Esta imagen incorpora datos sobre los porcentajes de cumplimiento de los plazos de emisión de certificados urbanísticos.



2. PROPUESTAS DE FUTURO

2.1 FORMACIÓN EN METODOLOGÍA DE TRABAJO CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Al objeto de lograr la formación de la mayor parte de empleados en esta materia se encuentra incluida en el Plan de Formación de 2015 de la Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia, una nueva edición del curso desarrollado en el 2014.

Los empleados que se van a proponer para asistencia al mismo procederán de los siguientes negociados:



REGISTRO	NUEVAS TECNOLOGIAS	BIBLIOTECAS
CAVI	URBANISMO	SECRETARÍA GENERAL
DEPORTES	PERSONAL	SERVICIOS JURÍDICOS
EDUCACION	POLICÍA	SERVICIOS SOCIALES
ESTADÍSTICA	PROTECCIÓN CIVIL	OBRAS y SERVICIOS

El curso a desarrollar tiene los mismos objetivos y contenidos, que el impartido en el año 2014, y que ha sido expuesto en el apartado relativo a acciones desarrolladas.

La previsión para su realización es en el tercer trimestre del 2015 y será un elemento de consolidación, ya que permitirá aumentar el número de profesionales que conocen los elementos conceptuales de la metodología y que trabajen de forma práctica con la misma.

2.2 DESARROLLO DE UN EQUIPO DE MEJORA PARA EL AJUSTE Y OPTIMIZACIÓN DEL CUADRO DE MANDOS

Esta segunda actividad, a desarrollar este año 2015 se plantea siguiendo las directrices de la Orden de 1 de diciembre de 2014, por la que se aprueba el Plan de Formación de la Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia para el 2015, en la que se propone una Actividad de Formación para el equipo de trabajo centrado en la mejora y ajuste para la optimización del CMI del Ayuntamiento.

Se realizará una actividad de formación en la línea de *formación – acción* que conjuga el aprendizaje y la adquisición de habilidades de los empleados públicos del Ayuntamiento con la puesta en marcha de acciones aplicadas a la práctica cotidiana en la organización con implicación directa en la mejora de la gestión y los servicios municipales.

La actividad de formación tomará el modelo de “taller práctico” en el que se planteará la revisión de diferentes elementos conceptuales y el desarrollo de actividades de tipo práctico que se tendrán en consideración, tanto presencialmente como en el seguimiento de los diferentes temas en los periodos de puesta en marcha de los procesos y ejercicios en la práctica cotidiana.



La metodología de la actividad de formación es activa y práctica y la evaluación y superación de la actividad de formación requiere de la elaboración de una propuesta de aplicación práctica de los conocimientos del curso al puesto de trabajo, de forma que en el diseño de la acción formativa se prevén horas de trabajo personal del alumnado, para la realización de una serie de tareas individualizadas, con un resultado final de aplicación en su puesto de trabajo.



Como **objetivos específicos** se plantean los siguientes:

- Afianzar y revisar los elementos conceptuales para la definición y desarrollo del Cuadro de Mandos Integral en el Ayuntamiento.
- Definir los indicadores más oportunos en los diferentes negociados y áreas y la sistemática y metodología práctica para su implantación.



- Completar el desarrollo de la aplicación informática y su aplicación práctica en el desarrollo del CMI en los diferentes negociados y a nivel general.
- Validar la utilidad y el valor añadido por los diferentes indicadores y componentes del CMI con los resultados prácticos de su utilización.
- Ajustar las mejoras pertinentes y cambios en el conjunto de indicadores y su manejo en el entorno del CMI para cada negociado y a nivel general en la gestión municipal.
- Fomentar la cultura de la medición sistemática de los procesos y la mejora continua con una perspectiva global.

III. EXPOSICIÓN DE LAS RAZONES POR LAS QUE LA CANDIDATURA SE CONSIDERA MERECEDORA DEL PREMIO

El Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas se presenta a la II edición de los Premios a la innovación y las Buenas Prácticas en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia con el Proyecto “Definición e implantación de un Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas”, por entender que el Cuadro de Mando Integral es un instrumento de gestión integrador de toda la información esencial para la organización (Clientes, Procesos, Desarrollo de las Personas, Situación Económica) que redundará en la mejora en la prestación de los servicios a nuestros vecinos.

La elección del Cuadro de Mando integral como herramienta para la gestión municipal en el Ayuntamiento de las Torres de Cotillas no consiste en una decisión aislada, basada en las bondades de la metodología, que las tiene, para el control de gestión de las organizaciones, tanto en el entorno público como privado. El cuadro de mando integral surge como respuesta a un planteamiento estratégico en el marco de la gestión por procesos y desprendiéndose de un enfoque basado en resultados del

modelo europeo de calidad EFQM como perspectiva para la búsqueda de la excelencia en la gestión del servicio.

Creemos que nuestro Proyecto “Definición e Implantación de un Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas”, pone de manifiesto el trabajo realizado durante estos años para lograr dotar a este Ayuntamiento de una herramienta que le permita gestionar la información mediante el uso de las nuevas tecnologías, facilitando la toma de decisiones desde el conocimiento de los datos relativos a las cuatro perspectivas que engloba: la comunidad/vecinos a los que les prestamos los servicios, los procesos que desarrollamos, la situación económica del Ayuntamiento y la de las personas que lo forman, todo ello con la finalidad de lograr la mejora continua de los servicios.



Consideramos que somos merecedores del premio por los siguientes motivos:

1º.- Existencia de una trayectoria temporal de trabajo del ayuntamiento con esa perspectiva, ya desde el **Plan de Mejora 2008-2009** del Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas basado en el Modelo EFQM de Excelencia, en que se consideró el despliegue del **Cuadro de Mando Integral**, como acción prioritaria para alcanzar la excelencia en la organización a través de las Personas.

2º.- Tratarse de un **proyecto que supone la participación e implicación de toda la organización**, ya que la aplicación informática desarrollada permite que todas las áreas municipales puedan volcar en la misma cuantos datos consideren de interés creando los indicadores oportunos y pueda utilizarla para la emisión de los informes y gráficos que precisen para la toma de decisiones. El cuadro de mando se desarrolla con la información de y para los profesionales de la organización.

3º.- Es un **proyecto pionero en el ámbito de la Administración Local de la Región de Murcia**, tanto en sus inicios como en la fecha actual, pues el planteamiento integrador de una metodología como esta requiere de una madurez y despliegue temporal como el que ha apostado y sigue en ello nuestro Ayuntamiento en los últimos seis años.

4º.- Un más adecuado control de gestión como el que ofrece este proyecto **caminará ineludiblemente hacia la búsqueda de la excelencia en el servicio prestado a los vecinos**, puesto que la configuración del contenido de los indicadores, permitirá a los gestores municipales tener la información necesaria relativa a conocer la tendencia del indicador, si se alcanzan o no los objetivos propuestos, así como si los mismos son o no similares a la media regional o nacional de municipios de igual número de habitantes.