



PLAN DE MEJORA

AYUNTAMIENTO DE LAS TORRES DE COTILLAS

**EFQM
MODEL
2013**

**Sello Compromiso
hacia la Excelencia**

1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la organización	AYUNTAMIENTO DE LAS TORRES DE COTILLAS
Dirección	PLAZA ADOLFO SUAREZ, 1
Persona de contacto	Consuelo Meseguer García
Número de teléfono	968-626511. Extensión 1701
Fax	968-626
Dirección de correo electrónico	consuelo.meseguer@lastorresdecotillas.es upci@lastorresdecotillas.es
Fecha de la Autoevaluación	30-05-2014

Fecha prevista para la visita de validación (6-9 meses desde la aceptación formal de la oferta del Sello de Compromiso))	FEBRERO DE 2015
--	------------------------

Consulte la Guía del Solicitante del Sello de Compromiso para rellenar este Plan de Mejora.

Por favor, tenga en cuenta que su Plan de Mejora debe:

- Tener las páginas numeradas.
- Estar mecanografiado. Los caracteres no deben tener un tamaño inferior a 10.
- Mantener la estructura de los cuadros y márgenes que se ofrecen.

ÍNDICE

1.	DATOS DE LA ORGANIZACIÓN	1
2.	INFORMACIÓN CLAVE	2
3.	INFORMACIÓN SOBRE LA AUTOEVALUACIÓN.....	4
4.	RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN:	6
5.	PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	9
6.	PLANIFICACIÓN INICIAL	10
7.	PLAN REALIZADO.....	11
8.	PROYECTO DE MEJORA 1	13
9.	PROYECTO DE MEJORA 2	23
10.	PROYECTO DE MEJORA 3	33

2. INFORMACIÓN CLAVE

En un máximo de 2 páginas, exponga la información de contexto y de futuro más importante para entender su organización según los apartados detallados.

HECHOS Y DATOS

El **Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas**, es una **Administración Pública dedicada al servicio de los ciudadanos**. Su actividad de gran repercusión social, debe de realizarse con los máximos niveles de calidad.

Para realizar los servicios que se prestan al ciudadano, en la actualidad cuenta con una plantilla de 155 trabajadores, que se esfuerzan diariamente para conseguir la razón de ser de este Ayuntamiento, **misión**: *“Garantizar la mayor calidad de vida a los habitantes en un marco de integración, respeto y convivencia”*. Para ello es necesario que en los próximos años consigamos entre todos nuestra **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”*.

Los **valores** de esta organización, es decir el marco de referencia que inspira la vida en esta Entidad son: *Transparencia, Respeto, Solidaridad, Inconformismo, Responsabilidad, Justicia, Honestidad y Tolerancia*.

El Ayuntamiento de las Torres de Cotillas ha apostado en desplegar una gestión basada en la **mejora continua de los servicios a los ciudadanos en un marco de sostenibilidad y eficiencia de los servicios**.

En los últimos años el equipo de gobierno ha trabajado en la **definición y despliegue de un plan estratégico para el municipio** que ha apostado por la **modernización de la gestión** basada en el **Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión (EFQM)** y como tal se ha planteado una autoevaluación que impulse los planes de mejora necesarios para el logro de esa gestión excelente en los servicios al ciudadano.

RETOS Y ESTRATEGIA

El **reto de hacer del Ayuntamiento de las Torres de Cotillas una empresa de servicios excelentes para el ciudadano**, administrando adecuadamente los presupuestos con eficiencia es el punto de mira de la gestión municipal.

La **estrategia** escogida ha sido el seguir el **modelo EFQM** para encontrar esos resultados clave de forma optimizada y ser capaces de generar la innovación, la creatividad y el aprendizaje que alimente los elementos facilitadores de la gestión. El equipo de gobierno coincidiendo con otros ayuntamientos y entidades de la administración pública y desde luego con el entorno empresarial y organizaciones de éxito, ha apostado por este enfoque, realizando la autoevaluación que dará lugar a los planes de mejora necesarios para una gestión excelente.

Las **estrategias previas** de enfoque al ciudadano consolidadas con el desarrollo de **las cartas de servicios**, la **normalización y gestión por procesos** iniciada en diferentes áreas y concejalías y el **control de gestión** como elemento básico para el seguimiento han sido dinamizadores de estas estrategias y han marcado el camino previo de la estrategia en la gestión municipal.

MERCADOS, SERVICIOS OFRECIDOS Y CLIENTES

Los clientes del Ayuntamiento de las Torres de Cotillas son claramente los **ciudadanos del municipio**, que tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que los servicios municipales le pueden aportar y es el Ayuntamiento el que transformará estos en requisitos para los diferentes procesos a desplegar y asegurar en el marco de la gestión municipal.

Las **cartas de servicio** son documentos que exponen en cada una de las concejalías y negociados los compromisos adquiridos con el ciudadano al mostrarles la cartera de servicios desarrollados y los mecanismos de seguimiento y control de los mismos, así como las vías de participación y evaluación por parte de los ciudadanos del servicio que han recibido.

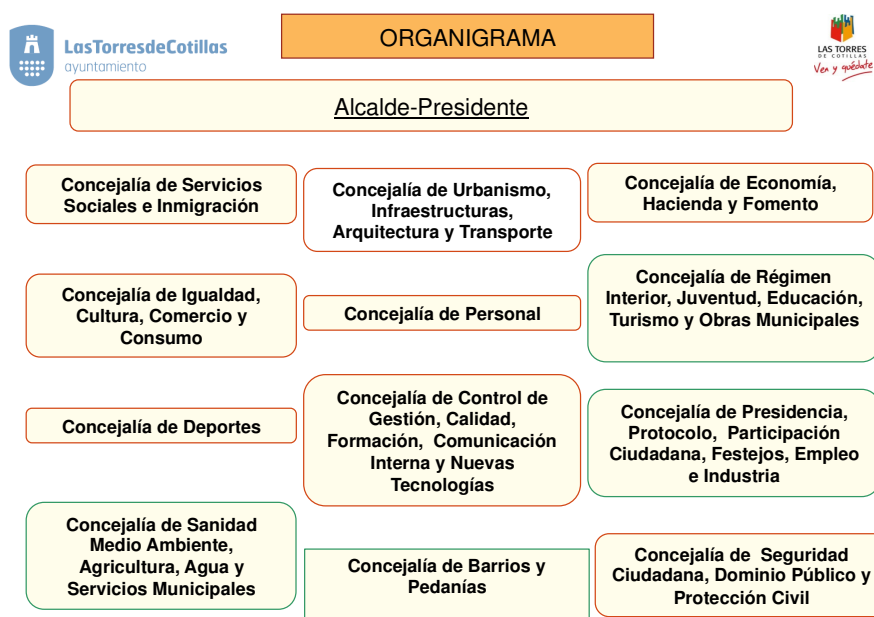
CADENA DE VALOR (PROCESOS OPERATIVOS, PARTNERS Y PROVEEDORES)

El **mapa de procesos del Ayuntamiento de las Torres de Cotillas** representa de forma gráfica los procesos operativos que son lo que aportan valor al ciudadano al transformar sus necesidades y expectativas plasmadas en requisitos en satisfacción, al lado de los procesos de tipo estratégico y de soporte que son necesarios también en el desarrollo de esta cadena de valor para el ciudadano.

La gestión de los servicios al ciudadano se realiza mediante la estructura de gestión municipal con los funcionarios del Ayuntamiento y el equipo político de gobierno y contando con los servicios que se han contratado a proveedores y los colaboradores y entidades “*Partners*” que participan en los diferentes servicios.

ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

La estructura de gestión del Ayuntamiento de las Torres de Cotillas sigue un esquema clásico de Concejalías y Negociados que según las necesidades del municipio se han ido agrupando con diferentes responsables políticos y donde se han definido estructuras de gestión con funcionarios municipales que desempeñan los diferentes puestos de trabajo de cara a los servicios a desarrollar.



3. INFORMACIÓN SOBRE LA AUTOEVALUACIÓN

Fecha de la Autoevaluación	30-05-2014
¿Se utilizó un facilitador externo?	X Sí No
Método de Autoevaluación	<p>El equipo de autoevaluación, una vez identificada la puntuación en la herramienta perfil, así como los puntos fuertes del sistema de gestión y las áreas de mejora, se listaron en la reunión de grupo las áreas de mejora susceptibles de ser tenidas en cuenta como planes de mejora basado en el núcleo estratégico de la organización “Misión, Visión y Valores”, identificó tres líneas estratégicas, que formando parte de los planes estratégicos del ayuntamiento, en los últimos años se consideraron como que debían estar presentes en el proyecto de “compromiso con la excelencia”.</p> <p>1 - Orientación de los servicios y satisfacción del ciudadano 2 – Sostenibilidad y eficiencia de la gestión municipal 3 – Participación y Comunicación interna de las personas</p> <p>En la siguiente etapa según el esquema referido, inicialmente se planteó la definición de los criterios de priorización que debían tenerse en consideración para la elección de los tres planes de acción de mejora que se incorporarían como proyectos para llevar a cabo, según la metodología del compromiso con la excelencia referido por el Club de Gestión, para la evaluaciones de mas de 200 puntos con la herramienta perfil.</p> <p>Al haber considerado las líneas estratégicas anteriormente mencionadas, se decidió por el equipo de autoevaluación que hubiera un proyecto por cada una de ellas.</p> <p>Los criterios a tener en cuenta para la priorización de los planes de acción fueron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ RESULTADOS ✚ ALCANCE Y ✚ COSTES

	Impacto de los resultados	Alcance de personas y grupos de interés	Facilidad de Recursos y Costes	PRIORIZACION TOTAL
1. Mejorar la comunicación de los líderes para informar a todas las personas de los cambios en las estrategias y objetivos de la organización	9	7	10	26
2. Desarrollar e implantar una herramienta y metodología para la evaluación del liderazgo en la organización.	8	7	7	22
3. Mejorar la información de los planes estratégicos a los ciudadanos y grupos de interés en el municipio.	9	10	7	26
4. Definir e implantar un plan de gestión del reconocimiento y motivación entre las personas de la organización.	8	10	7	25
5. Mejorar la transparencia de la gestión de recursos humanos mediante la difusión de determinados datos en la intranet del Ayuntamiento.	9	9	10	28
6. Mejorar el desarrollo y despliegue y de las metodologías y herramientas de comunicación interna en el organización.	9	10	10	29
7. Definir y desarrollar un plan de gestión del conocimiento para aprovechar la potencialidad de todos los profesionales.	9	9	7	25
8. Sistematizar la metodología para la recogida de la información de las diferentes áreas de trabajo en el ayuntamiento para su integración en el proceso de gestión.	8	7	9	24
9. Mejorar la gestión de los procesos mediante la definición y desarrollo de indicadores de forma integrada que permitan su seguimiento y control.	9	9	10	28
10. Mejorar la información de la satisfacción de los ciudadanos con el desarrollo y validación de nuevas encuestas	9	10	8	27
11. Mejorar la metodología de medida de la satisfacción de los clientes, realizando al menos tres medidas que permitan la evaluación de las tendencias.	10	10	9	29
12. Fomentar la búsqueda de información sobre la satisfacción del cliente en otros ayuntamientos para buscar la comparabilidad y benchmarking en el tema.	9	7	8	24
13. Mejorar el nivel de satisfacción de los profesionales con la implantación de las herramientas informáticas en la organización.	9	9	10	28
14. Impulsar los planes de formación de los profesionales con metodologías basadas en el benchmarking y el conocimiento de otras organizaciones.	9	9	9	27
15. Revisar los impactos en la sociedad mediante la metodología de evaluación y mejora de las redes sociales.	9	10	7	28
16. Implantar y certificar con la Norma ISO 14001 un sistema de gestión medioambiental en el municipio integrado con el sistema de gestión de la calidad.	7	10	7	24
17. Desplegar y mejorar el cuadro de mandos integral como herramienta para la eficiencia y la sostenibilidad de la gestión municipal	10	10	9	29
18. Evaluar el impacto en la mejora de la eficiencia de los servicios desarrollando metodologías basadas en el rediseño de los procesos de gestión.	8	9	8	25

<p>Lecciones aprendidas y conclusiones que puedan ayudar a mejorar futuros ejercicios de autoevaluación</p>	<p>El ejercicio de autoevaluación ha sido considerado como muy positivo y enriquecedor por todos los participantes en la reunión pues ha servido para contrastar las opiniones y puntos de vista desde diferentes perspectivas políticas y técnicas (Alcalde, Concejal del Negociado de Control de Gestión, Calidad y Comunicación, y tres técnicos de diferentes áreas de Ayuntamiento con amplia experiencia en los diferentes puestos).</p> <p>El papel de un facilitador externo se ha considerado como adecuado con el fin de coordinar el discurso y la discusión de los diferentes temas aportando objetividad al debate.</p> <p>Se puede resaltar como uno de los puntos de aprendizaje del desarrollo de esta metodología, el poder contar en futuras autoevaluaciones con información relevante agrupada sobre los distintos temas de gestión a tratar con el fin de poder homogenizar el conocimiento de los diferentes aspectos a tener en consideración en las puntuaciones de la herramienta perfil por parte de los diferentes evaluadores.</p>
--	---

4. RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN

Puntos fuertes (los dos más relevantes de cada criterio EFQM)

1. El plan estratégico se ha comunicado por parte de los líderes de la organización de una forma significativa y mediante diferentes metodología y canales.
2. Lo lideres mantienen una relación importante con los grupos de interés en el municipio
3. Existen muchas memorias de diferentes áreas del ayuntamiento con información muy relevante sobre planificación, estrategias y su desarrollo (Nuevas Tecnologías, Seguridad Ciudadana, Asuntos Sociales)
4. El Ayuntamiento plantea una política de alianzas, como elemento dinamizador de la gestión.
5. Se ha desarrollado la Relación de puestos de trabajo desde hace varios años como inicio de la gestión por competencias de las personas.
6. Existen bastantes iniciativas en los últimos años relacionadas con diferentes metodologías y herramientas orientadas a la comunicación interna entre las personas.
7. Existen alianzas y convenios con diferentes grupos de interés que refuerzan y optimizan de forma significativa la gestión de los recursos.
8. El área de nuevas tecnologías esta bien definida y con potencial de desarrollo muy importante para la gestión municipal.
9. Se ha iniciado desde hace varios años el enfoque para la gestión por procesos que se ha ido implantando con distinto éxito en algunas áreas del Ayuntamiento.
10. Se han definido y publicado diferentes cartas de servicio explicitando la cartera de los mismos para el ciudadano, así como los compromisos en su gestión.
11. Existencia de cuestionar los definidos para la satisfacción de los ciudadanos en distintas áreas del ayuntamiento.
12. Gestión de las reclamaciones estructurada y bien definida que permite el seguimiento y control de la misma con indicadores de rendimiento.
13. Cultura de la organización abierta y receptiva a la escucha de las opiniones de las personas.
14. Relevancia del proceso de formación continuada de las personas de la organización optimizando las posibilidades y recursos de la misma.
15. Resultados en la sociedad bien planteados con una orientación clara a la medición de todos estos parámetros.
16. Hay colaboraciones y trabajo conjunto con otras instituciones como buen referente para la mejora de la calidad de los servicios

17. Resultados clave financieros que permiten conocer la situación de sostenibilidad del ayuntamiento y su gestión.
18. Conjunto de indicadores de rendimiento de los resultados clave que permiten hacer un control y seguimiento cercano al Ayuntamiento.

Oportunidades de mejora clave

1. Mejorar la comunicación de los líderes para informar a todas las personas de los cambios en las estrategias y objetivos de la organización
2. Desarrollar e implantar una herramienta y metodología para la evaluación del liderazgo en la organización.
3. Mejorar la información de los planes estratégicos a los ciudadanos y grupos de interés en el municipio.
4. Definir e implantar un plan de gestión del reconocimiento y la motivación entre las personas de la organización.
5. Mejorar los elementos relacionados con la transparencia de la gestión de recursos humanos mediante la difusión de determinados datos en la intranet del Ayuntamiento.
6. Mejorar el desarrollo y despliegue de las metodologías y herramientas de comunicación interna en la organización.
7. Definir y desarrollar un plan de gestión del conocimiento para aprovechar la potencialidad de todos los profesionales.
8. Sistematizar la metodología para la recogida de la información de las diferentes áreas de trabajo en el Ayuntamiento para su integración en el proceso de gestión.
9. Mejorar la gestión de los procesos mediante la definición y desarrollo de indicadores de forma integrada que permitan su seguimiento y control.
10. Mejorar la información de la satisfacción de los ciudadanos y el desarrollo y validación de nuevas encuestas definidas a tal fin.
11. Mejorar la metodología de medida de la satisfacción de los clientes, realizando al menos tres medidas que permitan la evaluación de las tendencias.
12. Fomentar la búsqueda de información sobre la satisfacción del cliente en otros ayuntamientos para buscar la comparabilidad y benchmarking en el tema.
13. Mejorar el nivel de satisfacción de los profesionales con la implantación de las herramientas informáticas en la organización.
14. Impulsar los planes de formación de los profesionales con metodologías basadas en el benchmarking y el conocimiento de otras organizaciones.

15. Revisar los impactos en la sociedad mediante la metodología de evaluación y mejora de las redes sociales.
16. Implantar y certificar con la Norma ISO 14001 un sistema de gestión medioambiental en el municipio integrado con el sistema de gestión de la calidad.
17. Desplegar y mejorar el cuadro de mandos integral como herramienta para la eficiencia y la sostenibilidad de la gestión municipal
18. Evaluar el impacto en la mejora de la eficiencia de los servicios, desarrollando metodologías basadas en el rediseño de los procesos de gestión.

5. PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA

Cómo se decide la importancia de un proyecto de mejora (Puede utilizar cualquier metodología que le sea útil. Se requiere que explique brevemente CÓMO la usa y qué resultado obtiene. La Guía de Solicitante le ofrece algunas ideas que pueden serle de utilidad).

Metodología utilizada para la priorización

Se han considerado tres **líneas estratégicas** para agrupar los planes de acción de mejora del Ayuntamiento, que son los siguientes:

- 1 – Orientación de los servicios y satisfacción del ciudadano
- 2 – Sostenibilidad y eficiencia de la gestión municipal
- 3 – Participación y Comunicación interna de las personas

Los **criterios para la priorización** de los planes de mejora han atendido a los siguientes componentes:

- Criterio 1 – Impacto y resultados del plan de acción
- Criterio 2 – Alcance. Número de personas a los que aplica
- Criterio 3 – Necesidades de recursos para su desarrollo

Se ha trabajado mediante una parrilla de priorización en este modo.

	PLAN DE ACCIÓN 1	PLAN DE ACCIÓN 2	PLAN DE ACCIÓN 3	PLAN DE ACCIÓN 4	PLAN DE ACCIÓN 5	PLAN DE ACCIÓN 6	PLAN DE ACCIÓN 7	PLAN DE ACCIÓN 8
Criterio 1 – Impacto y resultados del plan de acción								
Criterio 2 – Alcance. Número de personas a los que aplica								
Criterio 3 – Necesidades de recursos para su desarrollo								
TOTAL SUMA PUNTUACIONES								





Que han dado lugar a los tres proyectos escogidos para su desarrollo e implantación

RESULTADO: los 3 proyectos MÁS IMPORTANTES

Proyecto 1	Análisis de la evolución de la satisfacción de los ciudadanos con los servicios del Ayuntamiento
Proyecto 2	Desarrollo y utilización de un cuadro de mandos integral como aplicación informática para la mejora de la sostenibilidad y eficiencia en la gestión municipal
Proyecto 3	Mejora del proceso de análisis de la comunicación interna entre los empleados del Ayuntamiento mediante el desarrollo e implantación de un cuestionario





6. PLANIFICACIÓN INICIAL

		F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E
Proyecto 1	Responsable de la Unidad de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna												
Fase 1	Análisis de la situación respecto a los resultados previos en la satisfacción de ciudadanos en los servicios seleccionados					X	X						
Fase 2	Definición y despliegue de acciones de mejora y seguimiento de la misma por parte de los proveedores de servicios						X	X	X	X			
Fase 3	Desarrollo de la metodología de reevaluación de la satisfacción con los servicios y análisis de los resultados										X	X	
Fase 4	Presentación de los resultados y comunicación a los ciudadanos												X
Proyecto 2	Concejal de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna y Nuevas Tecnologías												
Fase 1	Presentación de la aplicación informática a los directivos políticos municipales					X	X						
Fase 2	Estudio del contenido de los indicadores del cuadro de mandos para mejora de la aplicación informática						X	X	X	X	X		
Fase 3	Ajuste de la aplicación informática que refleja el cuadro de mandos y formación sobre manejo de la misma								X	X	X	X	X
Fase 4	Formación a los profesionales del Ayuntamiento sobre el Cuadro de Mando Integral									X	X		
Proyecto 3	Responsable de la Unidad de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna												
Fase 1	Análisis Actual de las herramientas de comunicación interna y los resultados del cuestionario de satisfacción					X	X						
Fase 2	Desarrollo de metodología cualitativa para la definición y validación de un cuestionario a los profesionales						X	X	X	X	X		
Fase 3	Implantación del cuestionario y revisión de los resultados comparados con los estudios previos											X	X

-  **Estado Rojo:** El despliegue no avanza según el objetivo.
 **Estado Ámbar:** Aun no está previsto que haya comenzado;  el Proyecto está en marcha y el despliegue avanza según el objetivo.
 **Estado Verde:** Concluido.

7. PLAN REALIZADO

		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	Estado
Proyecto 1	<Responsable>														
Fase 1	Técnico Responsable Negociado Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación						X	X							Concluido
Fase 2	Técnico Responsable Negociado Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación								X	X	X	X			Concluido
Fase 3	Técnico Responsable Negociado Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación											X	X		Concluido
Fase 4	Técnico Responsable Negociado Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación													X	Concluido
Proyecto 2	<Responsable>														
Fase 1	Técnico Responsable Negociado Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación						X								Concluido
Fase 2	Técnico Responsable Negociado Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación								X	X	X	X			Concluido
Fase 3	Técnico Responsable Negociado Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación									X	X	X	X		En proceso
Fase 4	Técnico Responsable Negociado Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación									X	X				Concluido
Proyecto 3	<Responsable>														
Fase 1	Técnico Responsable Negociado Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación						X	X							Concluido
Fase 2	Técnico Responsable Negociado Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación								X	X	X	X			Concluido
Fase 3	Técnico Responsable Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación												X	X	Concluido

-  **Estado Rojo:** El despliegue no avanza según el objetivo.
-  **Estado Ámbar:** Aun no está previsto que haya comenzado;  el Proyecto está en marcha y el despliegue avanza según el objetivo.
-  **Estado Verde:** Concluido.

Valoración del grado de seguimiento de la planificación (justificar las desviaciones más significativas si se hubieran producido)

Después de la definición de los planes de acción ,a fecha de 15 de julio se hace una valoración positiva de las diferentes etapas de desarrollo de los mismos , pudiéndose considerar como adecuados los niveles de implantación y seguimiento en todas las fases del proyecto y habiéndose cumplido las expectativas de planificación iniciales, excepto en lo relativo al ajuste de la aplicación informática y formación sobre manejo de la misma.

8. PROYECTO DE MEJORA 1

Título	Análisis de la evolución de la satisfacción de los ciudadanos con los servicios del Ayuntamiento	
Responsable	Responsable de la Unidad de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna	
Fecha Fin despliegue	ENERO 2015	
Criterios EFQM relacionados	Resultados: Criterio 6	Agentes Fac.: Criterio 5
Estado actual: (incluir mes y año)	Junio 2014 . Existen datos previos sobre satisfacción de ciudadanos con la gestión de Urbanismo, Deportes, Servicios Sociales y gestión general del Ayuntamiento detectando áreas de mejora en los servicios	

RESULTADO DESEADO: Describir el resultado o impacto que se quiere alcanzar

Propósito ESPERADO con el proyecto

Identificar las posibles acciones a tener en consideración y poner en marcha estas acciones para mejorar la satisfacción percibida por los ciudadanos con los servicios de Urbanismo, Deportes, Servicios Sociales y en general sobre la gestión municipal del Equipo de Gobierno del Ayuntamiento.

Por qué es importante para la organización

Por qué los resultados presentados son capaces de CONVENCER a otros de que ahora es diferente

La misión del Ayuntamiento es el servicio a los ciudadanos y la visión del Ayuntamiento de las Torres de Cotillas es poder ofrecer un servicio cada vez mejor y que sea apreciado como tal por parte de los ciudadanos.

¿Cómo se va a medir el éxito?

Se han definido unos cuestionarios de satisfacción con diferentes preguntas dependiendo del área de servicios que se está revisando y se preguntan en diferentes momentos, antes y después de las intervenciones realizadas para la mejora de los procesos de servicio. Resultados de los cuestionarios de satisfacción realizados a los ciudadanos con un formato similar al planteado, antes de la intervención y la realización de las acciones llevadas a cabo en el plan de mejora.

Aumento de la valoración de los ciudadanos con comentarios negativos sobre las áreas planteadas. Porcentaje de ciudadanos que contestan por encima de valoraciones favorables a las diferentes preguntas del cuestionario según las áreas identificadas y en los tres negociados y en general sobre la gestión municipal del Equipo de Gobierno en los que se plantea el estudio.

Puntuación media de las diferentes preguntas planteadas en los distintos cuestionarios según los negociados y servicios evaluados.

Porcentaje de ciudadanos encuestados que refieren comentarios de tipo negativo en el apartado de preguntas de tipo abierto.

Objetivos específicos a alcanzar: *(para los indicadores del punto anterior)*

Mejorar los porcentajes de valoraciones adecuadas de las diferentes preguntas, así como la media cuando se trata de valoraciones cuantitativas, aplicando análisis estadístico a las distintas cuestiones preguntadas.

Mejorar significativamente los indicadores definidos a partir de los resultados de los cuestionarios realizados.

Mejora del porcentaje de ciudadanos satisfechos con los servicios municipales reflejando mejoras en el área de limpieza y jardines y descenso de los ciudadanos que hacen comentarios negativos sobre los servicios encuestados.

RESULTADO ALCANZADO: Describir el resultado o impacto alcanzado

Propósito ALCANZADO con el proyecto (si es distinto del esperado)

Hechos que **DEMUESTRAN** que se ha logrado la **MEJORA DESEADA**.

Evidencias de **CÓMO** se puede demostrar que se ha logrado una mejora en la eficacia o en la eficiencia

A fecha de 30 de noviembre de 2014 se ha cumplido el desarrollo previsto en lo referente a poner en marcha los cuestionarios de satisfacción a los ciudadanos respecto a los servicios de los tres negociados y en general sobre la Gestión Municipal del Equipo de Gobierno a valorar y así poder comprobar la efectividad de las medidas tomadas para la mejora del servicio.

A fecha de 30 de enero de 2015 se ha realizado el análisis de los resultados de los cuestionarios que se han pasado a los ciudadanos en los dos meses de noviembre y diciembre del año 2014.

Los resultados están elaborados y se ha preparado una presentación para mostrar estos resultados a los responsables de los negociados implicados en el ayuntamiento y por otro lado a los ciudadanos, tanto en lo referente a los aspectos cuantitativos de los mismos como en los aspectos de tipo cualitativo donde se reflejan las opiniones expresadas.

Indicadores utilizados para medir el éxito diferentes de los establecidos en la planificación:

Al final de la segunda fase del proyecto se plantea el cumplimiento de los indicadores relacionados con el despliegue de las acciones para conocer el grado de satisfacción de los ciudadanos.

- Existencia de los cuestionarios revisados y validados por parte de los responsables de cada negociado para adecuar las preguntas a los objetivos del proyecto.
- Disponibilidad de la información necesaria referente a los teléfonos de los ciudadanos para la realización de las encuestas.
- Disponibilidad del plan de trabajo para realización de los cuestionarios telefónicos según protocolo establecido, por la misma persona que realizó los previos.
- Realización de los cuestionarios sobre la satisfacción con los servicios de los tres negociados incluidos en el proyecto y en general sobre la gestión municipal del Equipo de Gobierno del Ayuntamiento.

Al final de la tercera fase del proyecto, se plantea disponer de los indicadores correspondientes a los resultados obtenidos en cada una de las encuestas realizadas y los resultados gráficos que los expresen con el fin de poder disponer de herramientas adecuadas para la comunicación de estos.

Además de contar como indicador el tener los resultados de los cuestionarios la existencia de la documentación referente como "informe" será otro de los indicadores a tener en consideración y también el hecho de tener planificada la presentación de los mismos, tanto a los responsables de los negociados a los que se ha encuestado sobre los servicios como al equipo de gobierno del ayuntamiento por un lado, como a los ciudadanos.

Logros específicos ALCANZADOS en relación a los objetivos planteados

Los objetivos planteados para la segunda fase del proyecto se han cumplido de forma adecuada y se disponía en la fecha planificada de evidencias del logro de los mismos, de forma que se plantea que la evolución del proyecto según la planificación inicial del mismo es favorable y que se espera conseguir que después del análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios disponer de la información necesaria para el logro de los objetivos inicialmente definidos.

En el mes de septiembre se realizaron las reuniones por parte del responsable del negociado de CGCFyCI con los profesionales del ayuntamiento que estaban implicados en los servicios a evaluar por parte de los ciudadanos, proporcionándose toda la información necesaria para el desarrollo de las mejoras pertinentes.

Los objetivos de la tercera y última parte del proyecto se consideran cumplidos pues con el año 2014 se han podido realizar los cuestionarios planificados y se dispone en el mes de enero de 2015 de los resultados de los mismos, su análisis y la interpretación de ellos con el fin de poder realizar la presentación y las propuestas de acciones de mejora que se desprendan de los mismos.

Se ha concluido una memoria de este proyecto con los resultados, análisis y propuestas que tiene que ver con la mejora de calidad para los servicios a los ciudadanos en las áreas encuestadas.

ENFOQUE: Describir cómo se plantea y por qué es necesario

¿Cuál es el tema o la problemática que se quiere abordar? ¿En qué se fundamenta el proyecto?

El proyecto se fundamenta en conocer las expectativas y necesidades de los ciudadanos respecto a determinados servicios de las áreas de urbanismo, deportes y servicios sociales, y en general sobre la Gestión Municipal del Equipo de Gobierno de cara a poder adaptar los procesos de servicios realizados, bien por trabajadores del Ayuntamiento o bien por empresas subcontratadas a la forma más adecuada para el cumplimiento de la satisfacción con los mismos.

¿Cómo se identificó y priorizó?

Algunos resultados previos de años anteriores señalaban déficits en los servicios que se habían escogido en estas áreas y como tal se planteó la necesidad de mejorar la satisfacción de los ciudadanos, priorizándose el proyecto debido a su valoración alta al considerar el impacto en la satisfacción, el alcance a todos los ciudadanos del municipio susceptibles de recibir estos servicios y al coste de la mejora que se centraba en cambios de tipo organizativo y seguimiento de los procesos y no requerían inversiones fuertes. Por otro lado, este proyecto entraba perfectamente en la primera de las líneas de atención al cliente que se había planteado.

¿Qué hay planificado hacer? Procesos relevantes que lo apoyan. Relación con las necesidades de los grupos de interés (metodologías/ investigaciones/ técnicas usadas/ benchmarking)

Análisis de los datos de los cuestionarios previos y sus puntuaciones, revisión de las opiniones de tipo cualitativos sobre necesidades y expectativas del servicio y trabajo de campo para mejorar el proceso de mejora en estas situaciones para seguir con la comprobación de nuevo, mediante la utilización de la misma metodología de encuestas y comprobación de la mejora.

¿Por qué se está haciendo de esta manera?

La metodología basada en la revisión de expectativas y necesidades para adaptar el proceso más adecuado para los resultados que se quiere lograr es la que se considera oportuna para este tipo de proyectos. La medida de los avances en la mejora de la percepción de los procesos se entiende como el método más adecuado para la monitorización de la mejora en el servicio.

INTEGRACIÓN: Cómo se relaciona e integra con otras actividades; cómo apoya la estrategia

La estrategia de servicio al cliente está claramente ligada con la de conseguir la sostenibilidad y eficiencia de los servicios, pues el Ayuntamiento debe actuar como un "todo" al entender el mejor servicio con los recursos disponibles y para ello la gestión eficiente de la información es fundamental.

Revisiones del enfoque <i>(indicar la fecha de cada revisión y un resumen de lo acordado)</i>	
Fecha:01-07-14	Revisión: Análisis de los resultados previos, tendencias y evaluaciones cualitativas.
Fecha:15-07-14	Revisión: Propuestas de cambios en el proceso de implantación de sistemas de control mensuales de las mejoras.
Fecha:01-11-14	Revisión: Desarrollo de nuevos cuestionarios con las mismas preguntas de los anteriores para identificar las mejoras en la satisfacción percibida.

DESPLIEGUE: Describir cómo se va a implantar el proyecto

PLAN DE IMPLANTACIÓN y cómo va a estructurarse: Cómo se implantará de manera sistemática (hitos clave, departamentos, productos o servicios implicados, responsables y grupos de personas implicados. Metodología a utilizar para asegurar una implantación eficaz en todas las áreas relevantes; pruebas piloto; comunicación continua)

Reunión con los responsables de los negociados donde se va a evaluar la calidad de los servicios municipales a partir de la percepción de los ciudadanos y definición de las acciones a tener en consideración según el área revisada y las fechas para la realización de las actividades programadas.

Acciones concretas a realizar; responsables y plazos de tiempo

QUÉ hay que hacer	QUIÉN	COMO (métodos, técnicas, recursos)	PARA CUÁNDO
Transmisión de la información y los resultados previos	Técnico de CGCFyCI	Reunión con profesionales de los servicios implicados	Junio /2014
Propuestas de cambios en el proceso de implantación de sistemas de control mensuales de las mejoras	Técnico de CGCFyCI	Reunión con el equipo de trabajo del proyecto	Julio /2014
Revisión del estado de los servicios con los responsables de su realización	Técnico de CGCFyCI	Reunión del responsable del negociado de CGCFyCI	Septiembre /2014
Despliegue del estudio de satisfacción a los ciudadanos	Técnico de CGCFyCI	Cuestionario telefónico para los servicios definidos en el proyecto	Noviembre /2014
Analizar los resultados obtenidos comparando con los previos	Técnico de CGCFyCI	Estudio estadístico de los resultados y presentación de los mismos	Diciembre /2014
Comunicar los resultados obtenidos con una memoria y presentación	Técnico de CGCFyCI	Desarrollo de la memoria y presentación a negociados, equipo de gobierno y ciudadanos.	Enero /2015

Revisiones del despliegue	
Fecha 30/Sept/14	Revisión: Reunión realizada con los profesionales implicados
Fecha: 30/Nov/14	Revisión: Reunión realizada con los profesionales del negociado de CGCFyCI para comprobar el estado de desarrollo del proyecto y el cumplimiento de los objetivos parciales para esta etapa del mismo.
Fecha 30/Ene/15	Revisión: Reunión realizada con los profesionales del negociado de CGCFyCI, con la memoria definida para el proyecto, con los resultados, análisis y propuestas de mejora para el mismo y planificación de las fechas para su comunicación a los responsables de los negociados implicados y al Equipo de Gobierno, así como a los ciudadanos a través de la web.
Comentario sobre la realización del despliegue (apuntar los hitos más significativos o relevantes)	
<p>El proyecto <u>se considera que se ha desarrollado adecuadamente y se han cumplido cada uno de los hitos propuestos</u>, pudiendo plantearse que la realización de las encuestas ha supuesto un esfuerzo importante para lograr una representación suficiente y poder tener en consideración los resultados obtenidos.</p> <p>En los meses de la <u>segunda fase del proyecto</u> se han llevado a cabo comunicados con los responsables de los negociados para que se pudieran implementar las medidas más oportunas que pudieran representar las expectativas de mejora por parte de los ciudadanos.</p> <p>En la <u>tercera fase del proyecto</u> se considera relevante el hito del análisis de los resultados y lo que tiene que ver con la comparación de los resultados previos, comprobando en que aspectos se podían considerar que se habían producido mejoras y en los que había que seguir teniendo en cuenta acciones y despliegues para la mejora de la calidad de los servicios.</p> <p>La realización de la memoria ha sido un ejercicio realizado en el negociado de CGCFyCI que se considera un punto a tener en cuenta como relevante pues ha supuesto la reflexión y trabajo en equipo de los profesionales en lo referente al análisis de los resultados y su interpretación, tal y como se ha plasmado en el documento.</p> <p>Por otro lado se considera un hito de interés relevante también el hecho de facilitar el acceso a la información que se desprende del proyecto tanto a los profesionales como a los ciudadanos, la realización de presentaciones en formato power-point que se utilizarán en las reuniones de trabajo con los diferentes negociados y con el Equipo de Gobierno, así como en la web del Ayuntamiento.</p>	

EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR: Describir cómo se va a medir el avance

EVALUAR Y REVISAR: Describir las acciones periódicas planificadas para comprobar / controlar la implantación eficaz y eficiente. Cómo se revisará el avance hacia la consecución de los resultados establecidos.

Se comprueba el avance de las acciones planificadas revisando el que se han desarrollado cada uno de los procesos previstos, habiendo contactado con los profesionales responsables de la implantación de las mejoras en cada negociado evaluado, y se les ha proporcionado la información necesaria referente a las evaluaciones previas realizadas para que pudiesen implantar las acciones de mejora específicas.

Comentar las revisiones, si han existido, a las acciones de evaluación y revisión planificadas. Indicar fechas de las acciones y las conclusiones más relevantes alcanzadas

En la primera etapa se ha realizado la revisión de la información previa y la comunicación de la misma a los responsables de los negociados para la instauración de las acciones de mejora. La aceptabilidad de la información y la disposición para tener en consideración la misma e iniciar las tareas y acciones para la mejora ha sido más que adecuada en todos los negociados incluidos en el proyecto.

En la segunda etapa se han revisado los contenidos de las preguntas en cada uno de los cuestionarios, con el fin de que manteniendo los componentes que se habían tenido en cuenta en los anteriores estudios con el fin de poder tener la comparabilidad de los resultados, no quedasen aspectos relevantes a tratar y se pudieran añadir las preguntas necesarias para ello. Como conclusión general de ésta, se plantea que los contenidos iniciales de los cuestionarios estaban bastante completos y no se requería el introducir grandes cambios en el formato de las encuestas para dar respuestas a todos los temas que se querían evaluar.

En la tercera etapa se ha realizado el análisis de los resultados obtenidos con la realización de las encuestas, valorando las tendencias y comparación con los resultados previos y preparando una memoria de resultados y una presentación en formato power-point para realizar la comunicación de los mismos.

Aprendizaje y Creatividad: Indicar las actividades planificadas para asegurar el aprendizaje y la creatividad en la organización: identificar mejoras, analizarlas, sacar conclusiones, decidir acciones correctoras

La realización de las reuniones de trabajo con los responsables de los negociados para trasladar la información necesaria para la mejora y posteriormente los contactos para la revisión de los contenidos de los cuestionarios a utilizar han sido las actividades que se han tenido en cuenta para asegurar el aprendizaje sobre estos temas de la calidad percibida por parte de los ciudadanos.

La utilización del correo electrónico como elemento ágil de comunicación con los profesionales implicados ha sido una buena herramienta de trabajo para el desarrollo de esta etapa del proyecto.

La organización ha encontrado aspectos de mejora en cuanto a creatividad al poder plantearse el abordaje de estas cuestiones de forma abierta, pudiendo incorporar la opinión de los profesionales después de las valoraciones previas sobre la información de que se disponía en los primeros estudios realizados.

Comentar las revisiones, si han existido, a las acciones de aprendizaje y creatividad previstas. Indicar fechas

Se ha realizado la revisión de las acciones desplegadas para mejorar los servicios y la herramienta de contacto con los ciudadanos para el análisis de la satisfacción con los mismos, considerando que han servido de cara al aprendizaje y creatividad por parte de la organización y que pueden considerarse como avances de la misma.

Comentar las conclusiones y logros más relevantes en cuanto a APRENDIZAJE Y CREATIVIDAD, así como MEJORA E INNOVACIÓN

Los logros más significativos de cada etapa en cuanto a aprendizaje han sido la evidencia de que el análisis de datos es el más adecuado elemento a tener en consideración para la implantación de las acciones y tareas encaminadas a la mejora de los servicios.

La posibilidad de definir nuevos contenidos a los cuestionarios previos con el fin de adaptarlos a las necesidades que se planteaban después del análisis de los resultados, y hacerlos más adaptados con la situación de las materias a investigar ha supuesto también un avance en lo que se pueda considerar como creatividad.

El tener en consideración la participación de los profesionales implicados a la hora del diseño de las preguntas y cuestionarios a utilizar también es considerado como un aspecto relevante en lo que tiene que ver con la mejora y la innovación en los procesos de gestión.

El análisis de los resultados de los cuestionarios, tanto a nivel de los datos cuantitativos y puntuaciones obtenidas en las diferentes preguntas planteadas como la interpretación de los comentarios y aportaciones de tipo cualitativo ha supuesto tanto aprendizaje por parte de los profesionales implicados en el proyecto como lo que es más importante en cuanto a la mejora potencial a desplegar.

Los resultados han supuesto la evidencia de determinadas situaciones sobre los servicios en los distintos negociados que se deben tener en cuenta y aplicarles las acciones de mejora necesarias.

Diagrama GANTT de los hitos del proyecto

	Hitos	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	Estado
Fase 1	Análisis de la situación respecto a los resultados previos en la satisfacción de ciudadanos en los servicios seleccionados						X	X							Concluido
Fase 2	Definición y despliegue de acciones de mejora y seguimiento de la misma por parte de los proveedores de servicios y desarrollo de la metodología de reevaluación de la satisfacción con los servicios y análisis de los resultados								X	X	X	X			Concluido
Fase 3	Desarrollo de la metodología de reevaluación de la satisfacción con los servicios y análisis de los resultados											X	X		Concluido
Fase 4	Análisis de los resultados y realización de la memoria y comunicación a profesionales del Ayuntamiento y los ciudadanos													X	Concluido

9. PROYECTO DE MEJORA 2

Título	Desarrollo y utilización de un cuadro de mandos integral mediante la aplicación informática para la mejora de la sostenibilidad y eficiencia en la gestión municipal	
Responsable	Concejal de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna y Nuevas Tecnologías	
Fecha Fin despliegue	Enero - 2015	
Criterios EFQM relacionados	Resultados: 9 , 8, 7, y 6	Agentes Fac.: 1 , 5
Estado actual: (incluir mes y año)	Junio 2014. Existen indicadores de las diferentes áreas de gestión del Ayuntamiento y la necesidad de integrar y automatizar en lo posible la gestión de esta información con la sistemática de cuadro de mandos.	

RESULTADO DESEADO: Describir el resultado o impacto que se quiere alcanzar
Propósito <u>ESPERADO con el proyecto</u>
<p>Desarrollar un Cuadro de Mandos Integral a nivel de una herramienta informática que incluya todos los indicadores que se consideren relevantes para el seguimiento de las áreas de procesos, clientes/comunidad, profesionales/Desarrollo de personas y financiera/económica para el adecuado desarrollo de la gestión municipal.</p> <p>Existencia de una metodología sistematizada e implantada para el seguimiento de los indicadores de gestión de los servicios municipales que contemple las perspectivas del cuadro de mando integral que se gestiona con una herramienta informática definida para ello.</p> <p>Mejora del número de indicadores en las diferentes áreas y negociados que se han incorporado a la medición sistematizada mediante el cuadro de mandos y valoración de la comunicación y utilización de estos indicadores por los diferentes responsables de la gestión municipal.</p> <p>Mejora de los indicadores que construidos con el enfoque del cuadro de mandos e incluidos en la herramienta informática desarrollada se plantean para su uso por los mandos directivos políticos y técnicos como herramienta de gestión para la toma de decisiones</p> <p>Exposición futura en la web de un resumen del CMI a los ciudadanos de forma periódica.</p>

Por qué es importante para la organización

Por qué los resultados presentados son capaces de CONVENCER a otros de que ahora es diferente

La visión del Ayuntamiento como empresa de servicios al ciudadano requiere que todos los componentes de la calidad se tengan en consideración en el diseño y despliegue de los procesos y servicios que conllevan y para que esto se pueda llevar a cabo y poder cubrir el ciclo de mejora continua (PDCA) es necesario disponer de información integrada que monitorice cada uno de los procesos con una perspectiva integral como así plantea el cuadro de mandos.

¿Cómo se va a medir el éxito?

Los resultados adecuados del proyecto se constatarán con la existencia del desarrollo e implantación de la herramienta informática que consiga reunir la información de todos los indicadores que se consideren de interés para el seguimiento de la gestión municipal de una forma ágil y con un enfoque integral. El ser conscientes de que se van añadiendo los diferentes indicadores que se requiera y que su tratamiento con la aplicación informática se hace de forma oportuna será la mejor medida del avance del proyecto.

Número de indicadores que se incluyen y contienen la información adecuada en forma y tiempo en la herramienta informática a nivel general, según perspectivas y en las diferentes áreas y negociados.

Utilización de los indicadores del cuadro de mandos por parte de los profesionales para la gestión, medida a través de los accesos realizados a la herramienta informática del cuadro de mandos.

Uso de los ciudadanos de la información que se plantea en la web del ayuntamiento con resultados de indicadores del cuadro de mandos integral valorada según los accesos realizados a la página web.

Objetivos específicos a alcanzar: *(para los indicadores del punto anterior)*

El proyecto pretende incluir en el análisis a todos los indicadores de las cuatro perspectivas que se han planteado, disponer de la información de los mismos y su tratamiento de una forma fácil y poder plantear el análisis de su conjunto con un enfoque integrado de cuadro de mandos como la mejor validación de la metodología utilizada.

RESULTADO ALCANZADO: Describir el resultado o impacto alcanzado

Propósito ALCANZADO con el proyecto (si es distinto del esperado)

Hechos que **DEMUESTRAN** que se ha logrado la **MEJORA DESEADA**.

Evidencias de **CÓMO** se puede demostrar que se ha logrado una mejora en la eficacia o en la eficiencia

A fecha de 30 de Noviembre se ha podido considerar que se había alcanzado adecuadamente el propósito de esta segunda etapa del proyecto teniendo en consideración los hechos que demuestran que se esta trabajando en la línea definida previamente.

La realización de una **formación específica** sobre la utilidad del cuadro de mandos integral en la gestión municipal a lo largo del mes de octubre y noviembre a un numero elevado de profesionales del ayuntamiento, teniendo en cuenta la mayoría de los negociados del mismo asegura que a nivel conceptual el tema tenga una mejor acogida y que se entiendan los aspectos prácticos que conlleva en el trabajo cotidiano.

La **revisión de la definición de la fichas de indicador** ha mejorado la comprensión de las mismas y también su aplicabilidad.

Las modificaciones en la configuración de la aplicación informática facilita el manejo de la misma a nivel de usuario tanto con el perfil de administrador como de editor o con perfil de visor

La **introducción de cambios a nivel de la aplicación informática**, buscando una mayor usabilidad se ha venido haciendo a partir de un trabajo colaborativo estrecho entre los profesionales del negociado de CGCFyCI con la empresa informática encargada de la confección y desarrollo a nivel técnico del proyecto.

A fecha **30 de enero del 2015 se plantea conseguido el objetivo marcado** en su mayor parte pues se ha concluido el diseño de las fichas de indicador, y se ha adaptado a las necesidades de los usuarios.

Queda pendiente proceder a realizar la formación para el manejo de la aplicación informática a los usuarios editores, que se tiene previsto realizar la primera quincena de marzo.

Indicadores utilizados para medir el éxito diferentes de los establecidos en la planificación:

Como elementos de seguimiento para la medida del logro de los objetivos parciales y punto de logro en el proyecto en esta etapa se han considerado los siguientes:

Aspectos relacionados con la **formación específica en la herramienta de gestión de Cuadro de Mando Integral** para la mejora de la gestión municipal como serian: el hecho **haberse realizado la formación como tal en las fechas planificadas**, así como el **número de alumnos que han participado** en la formación y el **porcentaje de**

negociados que han tenido representación de alumnos en el desarrollo de la formación y el **nivel de asistencia de los alumnos** a la misma, así como la obtención del certificado de APTO

El **numero de indicadores por área y negociado** en las diferentes perspectivas del cuadro de mandos integral es otro de los aspectos que se plantean para el seguimiento de los objetivos en esta etapa del proyecto y de la misma forma el **porcentaje de indicadores en los que se ha elaborado una ficha de indicador** para un mejor conocimiento y gestión de los mismos.

Respecto al seguimiento de los aspectos de la definición y mejora de la herramienta informática, el **número de cambios incorporados a la aplicación informática** a lo largo de estos meses a demanda de los técnicos del negociado de CGCFyCI es una de las medidas que refleja el nivel de desarrollo y alcance del trabajo realizado en este sentido.

Logros específicos ALCANZADOS en relación a los objetivos planteados

Al final de esta segunda fase del proyecto, se pueden considerar como conseguidos los objetivos parciales planteados inicialmente.

La **formación realizada sobre el cuadro de mandos integral** ha sido un punto muy favorable considerado como logro para el proyecto al acercar a nivel conceptual y practico este aspecto de la gestión a los profesionales de diferentes negociados y niveles en el Ayuntamiento.

El **nivel de participación en las sesiones y el desarrollo de ejercicios prácticos** por los alumnos del curso ha sido más que aceptable, desarrollándose siempre ejemplos relacionados con el trabajo cotidiano de los diferentes negociados y áreas implicados.

El **grado de satisfacción y aceptabilidad de los alumnos** que han participado en la formación evaluado a partir de un cuestionario específico propuesto por la escuela de Administración Pública de la Región de Murcia, ha sido muy satisfactorio y en muchas ocasiones se ha planteado la necesidad de extender esta formación a un número mayor de profesionales con el fin de lograr la adhesión del proyecto de una forma más adecuada. Las **mejoras a nivel de contenidos del conjunto de indicadores** incluidos en el cuadro de mandos integral es otro de los logros que se deben considerar en esta parte del proyecto.

Se han desarrollado **fichas de proceso en los indicadores** elaboradas por parte de los profesionales del negociado de CGCFyCI durante esta etapa de proyecto.

Se han realizado diferentes **reuniones entre los profesionales del negociado de CGCFyCI con la empresa informática** encargada de la definición y desarrollo de la aplicación para el cuadro de mandos integral y ello se conllevado el poder disponer de los cambios necesarios para la usabilidad y mejor comprensión de la herramienta, pudiendo contabilizarse un total de 12 cambios de diferente significación en el funcionamiento y presentación de la aplicación informática realizados durante este periodo del proyecto.

ENFOQUE: Describir cómo se plantea y por qué es necesario

¿Cuál es el tema o la problemática que se quiere abordar? ¿En qué se fundamenta el proyecto?

La gestión eficiente de los recursos de que se dispone con el fin de hacer del ayuntamiento una organización sostenible requiere el seguimiento de los procesos de una forma cercana para poder actuar diligentemente con las posibles alternativas de los mismos según su evolución, y para ello la monitorización mediante indicadores es la mejor de las herramientas y el tratamiento en su conjunto con la perspectiva global del Cuadro de Mando Integral la forma que se considera idónea.

¿Cómo se identificó y priorizó?

En varias ocasiones, en el diagnóstico realizado con la herramienta perfil se puso en evidencia de que se disponía de bastantes datos que no se habían podido convertir en información útil para la gestión de los procesos y como tal ser transformados en conocimiento y aprendizaje que junto con la creatividad y la innovación aportasen valor a la organización.

Se comentó la necesidad de que esta información se tratase con un enfoque integral, con lo que el impacto del proyecto para los ciudadanos y su alcance sería amplio y el coste de desarrollo de esta metodología sería limitado para los altos beneficios que reportaría.

¿Qué hay planificado hacer? Procesos relevantes que lo apoyan. Relación con las necesidades de los grupos de interés (metodologías/ investigaciones/ técnicas usadas/ benchmarking)

Está planteada la revisión de los distintos indicadores de cada una de las perspectivas de procesos, clientes, desarrollo de personas y económica, comprobando la composición de los mismos y sus componentes en las fichas de indicador. Se plantea un interés especial a la metodología para la construcción del indicador (fórmula y términos) por un lado y por otro a la fuente de información y mecanismo de su captura. Se tendrá especial interés en la forma de presentación de los indicadores en la herramienta con el fin de lograr su máxima usabilidad y que los profesionales del ayuntamiento la puedan utilizar de forma sencilla. Queda otro punto a desarrollar respecto a la comparabilidad con otros datos y el benchmarking tanto interno entre los diferentes negociados y sus datos, como en lo posible externo por comprobar la evolución y poder acceder al aprendizaje y mejora de la calidad que conlleva.

¿Por qué se está haciendo de esta manera?

Esta sistemática de trabajo se entiende como la adecuada al proyecto pues lleva consigo el poder dar respuesta a los diferentes necesidades y expectativas que en materia de información integrada requiere la gestión del ayuntamiento, pasando de la definición de cada uno de los parámetros necesarios a la metodología de su tratamiento y la facilidad para su revisión e interpretación.

INTEGRACIÓN: Cómo se relaciona e integra con otras actividades; cómo apoya la estrategia

El desarrollo e implantación del cuadro de mandos integral está totalmente inmerso en las líneas estratégicas de mejora continua del ayuntamiento pues es el elemento conductor del seguimiento y monitorización de las mismas. El ciclo de mejora continua de la calidad (PDCA) requiere que haya un control de la información respecto a los procesos que se valore de forma integrada para una buena conducción de la organización.

Revisiones del enfoque *(indicar la fecha de cada revisión y un resumen de lo acordado)*

Fecha 30/Julio/14	Revisión: Reunión realizada con los profesionales del negociado de CGCFyCI y la empresa que desarrolla la aplicación informática.
Fecha: 30/Sep/14	Revisión: Reunión realizada con los profesionales del negociado de CGCFyCI para comprobar el estado de desarrollo del proyecto y el cumplimiento de los objetivos parciales para esta etapa del mismo.
Fecha 30/Nov/14	Revisión: Reunión realizada con los profesionales del negociado de CGCFyCI para comprobar el estado de desarrollo del proyecto y el cumplimiento de los objetivos parciales para esta etapa del mismo

DESPLIEGUE: Describir cómo se va a implantar el proyecto

PLAN DE IMPLANTACIÓN y cómo va a estructurarse: Cómo se implantará de manera sistemática (hitos clave, departamentos, productos o servicios implicados, responsables y grupos de personas implicados. Metodología a utilizar para asegurar una implantación eficaz en todas las áreas relevantes; pruebas piloto; comunicación continua)

Para el desarrollo del cuadro de mandos integral se plantean tres aspectos a considerar : por un lado la **formación específica a desarrollar** con el fin de que la utilidad de la herramienta llegue a todas las áreas y negociados para que se impliquen en la definición y funcionamiento posterior de la misma , por otro lado lo referente al **diseño de los indicadores y la adecuación a nivel conceptual y metodológico de la herramienta** y sus partes y por otro la necesidad de disponer de **la aplicación informática como soporte técnico** para el tratamiento y gestión de la información.

Acciones concretas a realizar; responsables y plazos de tiempo

QUÉ hay que hacer	QUIÉN	CÓMO (métodos, técnicas, recursos)	PARA CUÁNDO
Estudio de la definición inicial de los indicadores incluidos en el cuadro de mando integral	Técnico de CG,C,F y CI	Revisión de los indicadores que se vienen recogiendo para el control de gestión de los procesos del ayuntamiento y su definición según el formato del CMI	30 de julio de 2014
Disponer de consultoría informática para el desarrollo del programa	Técnico de CGCF y CI	Contratación de empresa para soporte de la herramienta informática del CMI	30 de septiembre de 2014
Realización de la formación específica sobre el cuadro de mandos en la gestión municipal	Técnico de CGCF y CI	Gestión con la Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia para el desarrollo de la formación por parte de empresa externa y realización de la misma	Octubre y Noviembre de 2014
Mejora de la ficha de definición de los indicadores y del programa informático	Técnico de CGCF y CI	Revisión de las fichas de indicador y adecuación de aspectos conceptuales del programa informático	Septiembre, Octubre y Noviembre de 2014
Mejora de la usabilidad de la aplicación informática	Técnico de CGCF y CI	Trabajo de ajuste y validación de los cambios informáticos propuestos	Desde Sep a Dic 2014

Revisiones del despliegue

Fecha: 30/Julio/14	Revisión: Reunión realizada de los profesionales del negociado de CGCF y CI con el consultor externo.
Fecha: 30/Nov/14	Revisión: Reunión realizada de los profesionales del negociado de CGCF y CI con el consultor externo y la empresa informática para comprobar el estado de desarrollo del proyecto y el cumplimiento de los objetivos parciales para esta etapa del mismo.
Fecha: 30/Ene/15	Revisión: Reunión realizada de los profesionales del negociado de CGCF y CI con el consultor externo y la empresa informática para comprobar el estado de desarrollo del proyecto y el cumplimiento de los objetivos parciales para esta etapa del mismo.

Comentario sobre la realización del despliegue (apuntar los hitos más significativos o relevantes)

Desde el inicio del proyecto se han ido cumpliendo los aspectos mas significativos del despliegue del mismo, considerando como hitos relevantes el definir los contenidos iniciales de indicadores para el desarrollo y mejora del CMI, la solicitud, aprobación y realización financiada por parte de la Escuela de Administración Publica de la Región de Murcia de la formación específica sobre cuadro de mandos, la revisión del formato de los indicadores incluidos en el CMI y la contratación y trabajo compartido con la empresa informática que desarrolla la aplicación para el CMI.

EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR: Describir cómo se va a medir el avance

EVALUAR Y REVISAR: Describir las acciones periódicas planificadas para comprobar / controlar la implantación eficaz y eficiente. Cómo se revisará el avance hacia la consecución de los resultados establecidos.

El avance del proyecto y su revisión se basará en la mejora de la definición de los indicadores integrados en el cuadro de mandos susceptibles de ser tratados mediante la herramienta informática definida para este fin.

El cumplimiento del objetivo de formación en el tema por parte de los profesionales será otro modo de valorar si se esta desarrollando adecuadamente el proyecto también.

Comentar las revisiones, si han existido, a las acciones de evaluación y revisión planificadas. Indicar fechas de las acciones y las conclusiones más relevantes alcanzadas

La revisión realizada después de los primeros cuatro meses de desarrollo del proyecto y después de concluida la formación sobre el tema a los profesionales muestra el número de indicadores que se han tenido en cuenta según los diferentes negociados, así como el numero de ellos de los que se dispone una ficha de indicador

El numero de actuaciones y cambios realizados en la aplicación informática para incluir los nuevos indicadores definidos también se tendrá en cuenta pudiendo valorar el numero total de indicadores distribuidos en los diferentes negociados y área y teniendo en cuenta la perspectiva en la que se pueden incluir dentro del cuadro de mandos integral.

Como conclusión en la evaluación a fecha de final de noviembre se puede plantear que se han incorporado un número significativo de indicadores en las distintas áreas y se dispone también de bastantes fichas de indicador incluidas en el programa informático para su explotación.

A fecha de 30 de enero de 2015 se puede concluir que se han conseguido los objetivos marcados y que aunque el cuadro de mandos no se considera concluido, si que dispone del formato y desarrollo adecuados y que puede y debe seguir evaluándose y mejorándose su usabilidad.

Aprendizaje y Creatividad: Indicar las actividades planificadas para asegurar el aprendizaje y la creatividad en la organización: identificar mejoras, analizarlas, sacar conclusiones, decidir acciones correctoras

Durante este segundo periodo del proyecto se ha tenido en cuenta la **posible incorporación de nuevos indicadores** que fuesen sugeridos por parte de los diferentes negociados y que sirviesen **para generar aprendizaje sobre el control de diferentes procesos y nuevos indicadores que fomentasen la creatividad** frente a este planteamiento de controles a desplegar.

La **incorporación de nuevos indicadores** tiene como fin en determinadas situaciones el poder **evidenciar situaciones de mejora de los procesos** o en su caso poder poner a la luz información necesaria para el análisis del funcionamiento de estos y poder extraer las conclusiones necesarias para **poner en marcha las acciones correctoras oportunas**.

La **formación realizada** sobre el **cuadro de mandos como elemento estratégico en la gestión municipal** es un aspecto claramente orientado al aprendizaje de esta metodología de trabajo entre los profesionales del Ayuntamiento.

Comentar las revisiones, si han existido, a las acciones de aprendizaje y creatividad previstas. Indicar fechas

La revisión realizada a final del mes de noviembre pone a la luz como han tenido lugar las diferentes acciones de aprendizaje y creatividad. Se ha realizado la **valoración de la definición de las fichas de indicadores**.

Por otro lado la **evaluación de la formación** se ha hecho por un lado mediante el análisis de la percepción sobre el mismo por parte de los profesionales y por otra con la valoración de los ejemplos realizados por los alumnos como aspecto práctico de este aprendizaje.

Comentar las conclusiones y logros más relevantes en cuanto a APRENDIZAJE Y CREATIVIDAD, así como MEJORA E INNOVACIÓN

El grupo de profesionales que ha realizado la formación sobre el CMI en la gestión municipal ha referido una valoración muy favorable respecto al curso realizado y ha realizado los ejercicios prácticos que se incluían en el desarrollo de las sesiones como trabajo grupal o bien los ejercicios solicitados como evaluación del curso planteándose un logro adecuado en cuanto al aprendizaje y creatividad del tema de indicadores de seguimiento y control de su área o negociado.

El hecho de conocer la metodología básica de definición y desarrollo del CMI se puede considerar como un logro en lo que tiene que ver como acciones de mejora e innovación.

Diagrama GANTT de los hitos del proyecto

	Hitos	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	Estado
Fase 1	Definición de los contenidos iniciales de los indicadores para el desarrollo y mejora del CMI						X	X							Concluido
Fase 2	Aceptación y programación de la Formación sobre CMI								X	X					Concluido
Fase 3	Realización de la acción formativa sobre CMI										X	X			Concluido
Fase 4	Contratación de consultoría informática y desarrollo de la aplicación por la misma para mejora de su usabilidad								X	X	X	X	X	X	Concluido

10. PROYECTO DE MEJORA 3

Título	Mejora del proceso de análisis de la comunicación interna entre los empleados del Ayuntamiento mediante el desarrollo e implantación de un cuestionario	
Responsable	Responsable de la Unidad de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna	
Fecha Fin despliegue	Diciembre 2014	
Criterios EFQM relacionados	Resultados: 7	Agentes Fac.: 3
Estado actual: (incluir mes y año)	Se ha ido trabajando con diferentes metodologías y actividades planificadas para la comunicación interna, siendo necesario el abordaje de herramientas que puedan proporcionar un análisis certero del estado de situación y orientar las áreas de mejora necesarias	

RESULTADO DESEADO: Describir el resultado o impacto que se quiere alcanzar
Propósito ESPERADO con el proyecto
La mejora de la comunicación interna es un elemento tanto a nivel de agente facilitador del proyecto de gestión como de los resultados en los profesionales, con lo que será necesario el disponer de herramientas validas y fiables que sean capaces de aportarnos la información adecuada para enfocar de forma certera las acciones de mejora pertinentes
Por qué es importante para la organización <i>Por qué los resultados presentados son capaces de CONVENCER a otros de que ahora es diferente</i>
La comunicación interna es clave para el desarrollo de unos procesos efectivos y eficientes en el ayuntamiento y al mismo tiempo es un elemento primordial al tener en cuenta el agente facilitador que es la gestión de las personas. Es necesario que las personas conozcan la organización y sus procesos para que puedan desarrollar adecuadamente su trabajo y sentirse implicados en el mismo. La satisfacción de los profesionales esta ligada de forma intima con el nivel de comunicación interna con lo que un servicio de excelencia debe contemplar de forma clara esta faceta de la gestión.
¿Cómo se va a medir el éxito?
El logro de los objetivos del proyecto se medirá en la existencia de las metodologías implantadas, su grado de utilización y el nivel de satisfacción que reflejan los profesionales con las mismas. Disponer de las metodologías definidas, comprobar como se tienen en consideración en la práctica cotidiana del ayuntamiento y preguntar mediante un cuestionario a los profesionales su nivel de satisfacción con las mismas será la metodología empleada para corroborar el éxito del proyecto. Un cuestionario que funcione adecuadamente y proporcione las claves para la mejora será el mejor logro del proyecto.

Objetivos específicos a alcanzar: *(para los indicadores del punto anterior)*

Como objetivos específicos a lograr en el proyecto se marca la existencia de la definición y desarrollo de la encuesta prevista antes del final del mes de noviembre de 2014, para así poder revisar los resultados obtenidos y plantear las acciones a desarrollar en consecuencia. Los resultados más favorables y la utilización de los profesionales del cuestionario serán los elementos a tener en cuenta como objetivos del proyecto.

RESULTADO ALCANZADO: Describir el resultado o impacto alcanzado

Propósito ALCANZADO con el proyecto (si es distinto del esperado)

Hechos que **DEMUESTRAN** que se ha logrado la **MEJORA DESEADA**.

Evidencias de **CÓMO** se puede demostrar que se ha logrado una mejora en la eficacia o en la eficiencia

La definición de un nuevo cuestionario para los profesionales para conocer su opinión sobre la comunicación interna en el Ayuntamiento basándose en la opinión de los trabajadores que han formado los grupos de discusión conlleva un nivel de validez importante en cuanto a la eficacia de la herramienta. Los componentes incluidos en las diferentes preguntas se han desprendido de estos análisis cualitativos y aportan como se ponen en cuestión las situaciones referidas por parte de los profesionales.

Indicadores utilizados para medir el éxito diferentes de los establecidos en la planificación:

Además de la existencia de un nuevo instrumento de evaluación de la opinión de los profesionales sobre la comunicación interna, con la utilización del mismo se dispondrá de otros parámetros que puedan acercarse al conocimiento adecuado de la realidad sobre el tema y la posible puesta en marcha de acciones de mejora de tipo correctivo.

Logros específicos ALCANZADOS en relación a los objetivos planteados

El conjunto de preguntas incluidas en el cuestionario y la valoración directa de las necesidades de comunicación interna para el desempeño del puesto de trabajo se consideran como logros referidos a los objetivos planteados, de la misma forma que la valoración directa de aquellos negociados donde hay más facilidades o donde se identifican las dificultades más importantes en materia de la comunicación interna.

ENFOQUE: Describir cómo se plantea y por qué es necesario

¿Cuál es el tema o la problemática que se quiere abordar? ¿En qué se fundamenta el proyecto?

El Ayuntamiento de las Torres de Cotillas tiene claro que un servicio de calidad para los ciudadanos y unos procesos eficientes para el desarrollo de los mismos pasa porque los profesionales estén implicados en el desarrollo del servicio y para ello el nivel de comunicación interna debe ser óptimo.

¿Cómo se identificó y priorizó?

En la evaluación mediante la herramienta perfil se puso en evidencia por los distintos evaluadores que mucha de la información relevante del Ayuntamiento no llegaba de forma adecuada a los profesionales y que el nivel de satisfacción de los mismos estaba ligado en forma muy significativa a este desconocimiento. Puesto que una de las líneas estratégicas que se plantearon en el Ayuntamiento es la mejora de gestión de las personas y esta es considerada como claramente ligada a las dos líneas previas de satisfacción de los ciudadanos con los servicios y la eficiencia de los mismos, se entendió que era prioritario el disponer de un proyecto ligado a la mejora de la gestión de las personas como plantea el agente facilitador número tres del modelo.

¿Qué hay planificado hacer? Procesos relevantes que lo apoyan. Relación con las necesidades de los grupos de interés (metodologías/ investigaciones/ técnicas usadas/ benchmarking)

La encuesta a definir e implantar sobre la satisfacción con la comunicación interna tiene que basarse en las necesidades y expectativas de los profesionales que les van a dar uso. Para ello se plantea la utilización de metodología cualitativa basada en el análisis de grupos, como el caso del grupo focal cuyo análisis permita disponer de información cercana para la definición de las metodologías. El conocimiento de otras herramientas similares en otros Ayuntamientos permitirá la comparabilidad y aprendizaje necesarios para el logro de los mejores objetivos.

¿Por qué se está haciendo de esta manera?

La metodología cualitativa aporta la información más adecuada para la definición de herramientas ligadas a la gestión de las personas, pues es capaz de obtener perspectivas que solo se pueden plantear con este enfoque. Una vez se hayan definido las herramientas se planteará la medición de utilización con una orientación cuantitativa por un lado, y la percepción respecto a la satisfacción con las mismas por parte de los profesionales, por otro, como métodos complementarios.

INTEGRACIÓN: Cómo se relaciona e integra con otras actividades; cómo apoya la estrategia

El proyecto está claramente identificado con la estrategia de gestión de las personas y de la misma forma se integra con las otras dos líneas estratégicas, pues unos profesionales bien informados con niveles de comunicación interna elevados son los elementos clave para gestionar unos procesos que generen servicios orientados al ciudadano con la mejor calidad y el desarrollo de procesos eficientes.

Revisiones del enfoque <i>(indicar la fecha de cada revisión y un resumen de lo acordado)</i>	
Fase 1 - Análisis de la situación respecto a los resultados previos en la satisfacción de los profesionales con la comunicación interna	Revisión: En el mes de junio en el Negociado de Control de Gestión, Calidad, Formación y Comunicación Interna revisando los resultados previos obtenidos en anteriores evaluaciones del tema. En el mes de septiembre, definición del grupo de profesionales a participar en la metodología cualitativa.
Fase 2 – Realización de los grupos de trabajo para la revisión de los aspectos claves del tema y desarrollo de un cuestionario específico.	Revisión: A fecha de 30 de Noviembre de 2014 se han realizado dos reuniones del grupo de trabajo para la discusión del tema de comunicación interna y que con las aportaciones realizadas por los diferentes miembros, tanto en las reuniones como en la comunicación mediante correo electrónico se ha definido un cuestionario para los profesionales nivel general en el Ayuntamiento
Fase 3 – Realización de la encuesta a nivel informático a todos los profesionales	Revisión: A fecha de 30 de Diciembre de 2015 se ha realizado el cuestionario mediante la aplicación Google Drive a los profesionales
Fase 4 – Análisis de los resultados y propuesta de seguimiento	Revisión: A fecha de 30 de Enero de 2015 se ha realizado el cuestionario informático a los profesionales y se programará una reunión para valor los resultados con el grupo de trabajo y decidir las acciones a seguir en el tema.

DESPLIEGUE: Describir cómo se va a implantar el proyecto

PLAN DE IMPLANTACIÓN y cómo va a estructurarse: Cómo se implantará de manera sistemática (hitos clave, departamentos, productos o servicios implicados, responsables y grupos de personas implicados. Metodología a utilizar para asegurar una implantación eficaz en todas las áreas relevantes; pruebas piloto; comunicación continua)

El proyecto se plantea como la **revisión de los resultados previos de los cuestionarios de comunicación realizados** dentro del desarrollo del Plan de Comunicación Interna en el ayuntamiento y con ella la determinación de enfocar mejor esta herramienta con el fin de conseguir información relevante para la mejora de este proceso.

Se plantea que la **definición de una nueva herramienta que evalúe la situación de la comunicación interna en el Ayuntamiento** debe de partir de la opinión y conocimiento de los profesionales que son los que mejor conocen las fortalezas y debilidades del tema y como tal se propone su participación mediante **metodología cualitativa para el diseño y elaboración de un nuevo cuestionario**.

Se plantea la utilización de este nuevo cuestionario con la totalidad de los profesionales del Ayuntamiento y el análisis de los resultados para realizar **un informe con las propuestas de mejoras pertinentes sobre el tema**.

Acciones concretas a realizar; responsables y plazos de tiempo

QUÉ hay que hacer	QUIÉN	CÓMO (métodos, técnicas, recursos)	PARA CUÁNDO
Análisis de los resultados previos sobre comunicación Interna en las encuestas	Técnico de CGCFyCI	Revisión del Plan de comunicación interna en cuanto a los cuestionarios utilizados con los profesionales y valoración de los resultados	Julio 2014
Definición de un nuevo cuestionario sobre comunicación interna	Técnico de CGCFyCI	Desarrollo de metodología cualitativa mediante grupo de discusión con profesionales para análisis del tema y definición de cuestionario	Sept. a Nov de 2014
Evaluación con el nuevo cuestionario	Técnico de CGCFyCI	Realización de la encuesta con el nuevo cuestionario y análisis de los resultados	Diciembre 2014
Informe y propuestas sobre el tema	Técnico de CGCFyCI	Elaboración y presentación de un informe sobre los resultados obtenidos y propuesta de mejora sobre el tema	Enero 2015

Revisiones del despliegue

Fecha 30/Julio/14	Revisión: Reunión realizada en el negociado de CGCFyCI para la revisión del cuestionario incluido en el plan de comunicación y resultados de encuestas previas.
Fecha: 30/Nov/14	Revisión: Reunión realizada en el negociado de CGCFyCI comprobando la realización del trabajo cualitativo con el grupo de discusión y el diseño del cuestionario de satisfacción con la comunicación interna.
Fecha: 30/Ene/15	Revisión: Análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario pasado en diciembre de 2014 y desarrollo de informe memoria sobre el proyecto con las propuestas a desplegar.

Comentario sobre la realización del despliegue (apuntar los hitos más significativos o relevantes)

Los hitos mas relevantes de esta etapa del proyecto tienen que ver con la primera **revisión realizada al cuestionario incluido en el plan de comunicación interna por parte de los profesionales del negociado de CGCFyCI** comprobando los resultados de los cuestionarios sobre la satisfacción con la comunicación interna realizados.

La **constitución de los equipos de profesionales para participar en los grupos de discusión** durante el mes de septiembre contando con la opinión de los responsables técnicos y políticos de los diferentes negociados.

La **realización de dos grupos de discusión y del trabajo a distancia** con todos los profesionales elaborando actas de las reuniones realizadas y teniendo como finalidad la **definición del nuevo cuestionario de satisfacción con la comunicación interna**.

La decisión de **realización de la encuesta con el nuevo cuestionario** de satisfacción para la **elaboración de un informe con los resultados obtenidos** en el mismo.

El **análisis de los resultados del cuestionario** que se ha pasado en formato informático "*Google-drive*" a los profesionales con una escasa participación y los resultados obtenidos en las diferentes preguntas planteadas se plantean como hitos de relevancia para este proyecto.

La **discusión generada con los hallazgos de la encuesta** para su incorporación al informe memoria son también un punto relevante del proceso de discusión sobre el tema.

EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR: Describir cómo se va a medir el avance

EVALUAR Y REVISAR: Describir las acciones periódicas planificadas para comprobar / controlar la implantación eficaz y eficiente. Cómo se revisará el avance hacia la consecución de los resultados establecidos.

Las acciones planificadas para comprobar el avance del proyecto tienen que ver en la primera de las etapas, con la existencia del primer informe de valoración de los datos obtenidos en las encuestas previas que se disponen en el plan de comunicación; En la segunda etapa con la existencia de las aportaciones realizadas por los grupos de discusión de profesionales y el trabajo del equipo del negociado de CGCFyCI para la elaboración del cuestionario y, en la tercera etapa el análisis de los resultados con las contestaciones realizadas con el nuevo cuestionario y la existencia del informe que se desprenderá de los mismos.

Comentar las revisiones, si han existido, a las acciones de evaluación y revisión planificadas. Indicar fechas de las acciones y las conclusiones más relevantes alcanzadas

En la evaluación referente a la primera etapa la conclusión mas relevante ha sido la existencia de unos resultados sobre la comunicación interna que reflejaban las quejas de los profesionales sobre el conocimiento de algunos puntos relevantes del plan de comunicación y sus herramientas, así como que no permitían realmente identificar donde estaban localizados los problemas sobre el tema.

La conclusión de la revisión del nuevo cuestionario que se ha elaborado a partir de los grupos de discusión se centra en disponer de una herramienta más sencilla, que mantuviera el anonimato del encuestado y centrada en aspectos de tipo práctico sobre el trabajo a desarrollar en el área de la comunicación interna.

Aprendizaje y Creatividad: Indicar las actividades planificadas para asegurar el aprendizaje y la creatividad en la organización: identificar mejoras, analizarlas, sacar conclusiones, decidir acciones correctoras

La inclusión de preguntas concretas de tipo práctico orientadas a conocer donde están los puntos más significativos y los problemas a tratar en el área de la comunicación interna aportan el aprendizaje y creatividad adecuado al tema. Los resultados obtenidos con la realización de la encuesta con el nuevo formato de cuestionario aportarán la información adecuada para la extracción de conclusiones y la posible toma de decisiones en cuanto a la implantación de las acciones de mejora de tipo correctivo.

Comentar las revisiones, si han existido, a las acciones de aprendizaje y creatividad previstas. Indicar fechas

La revisión inicial de formato del nuevo cuestionario se ha realizado por parte del equipo de trabajo del negociado de CGCFyCI, haciendo las valoraciones sobre los cambios tenidos en consideración y apuntados en los anteriores apartados sobre la mejora en lo referente a la no identificación de encuestado a partir de los datos referidos y la inclusión de preguntas mas directas y aplicadas al conocimiento de la situación sobre la comunicación interna para el desempeño del puesto de trabajo.

Comentar las conclusiones y logros más relevantes en cuanto a APRENDIZAJE Y CREATIVIDAD, así como MEJORA E INNOVACIÓN

Después de la segunda etapa del proyecto el logro se puede concretar en disponer de una herramienta que se desprende de la opinión directa de los trabajadores y que es valorada como más sencilla y con una mayor aplicabilidad a la realidad de la situación en lo referente la comunicación interna en el Ayuntamiento.

Diagrama GANTT de los hitos del proyecto

	Hitos	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	Estado
Fase 1	Análisis de los resultados previos sobre comunicación Interna						X	X							Concluido
Fase 2	Definición de un nuevo cuestionario sobre comunicación interna								X	X	X	X			Concluido
Fase 3	Evaluación con el nuevo cuestionario												X		Concluido
Fase 4	Informe Memoria de resultados con las propuestas de mejora													X	Concluido