



Cercles de comparació intermunicipals

*“Lo que no se puede medir
no se puede evaluar.*

*Y lo que no se puede evaluar
no se puede mejorar”*

VI Jornadas BSC
Santiago de Compostela- mayo 2008





Presupuesto: 677,5 MEUR

- Plantilla: 4.200 trabajadores :

-Técnicos superiores 25%

-Técnicos medios 20%

- Municipios: 311

- Población: 5.200.000 habitantes

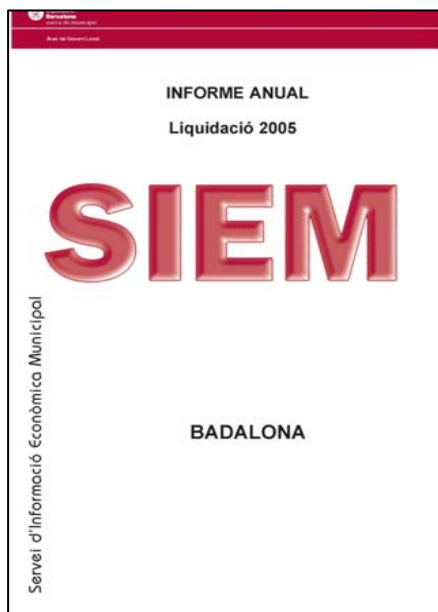


¿Por qué iniciamos el proyecto?

Evolución: de los indicadores presupuestarios a los indicadores de gestión de servicios

SIEM

1983



**Indicadores
Presupuestarios**

IGSM

1999



Indicadores de Gestión

CCI

2001





Objetivos

Servicios gestores

- Mejorar la gestión de los servicios municipales.
- Incrementar la prestación y la calidad de los servicios prestados.

Gestión

Ayuntamientos

- Herramienta para la toma estratégica de decisiones.
- Ofrecer una visión integral de los servicios prestados en comparación con otros municipios (competencia cooperativa).

Planificación estratégica

Diputación de
Barcelona

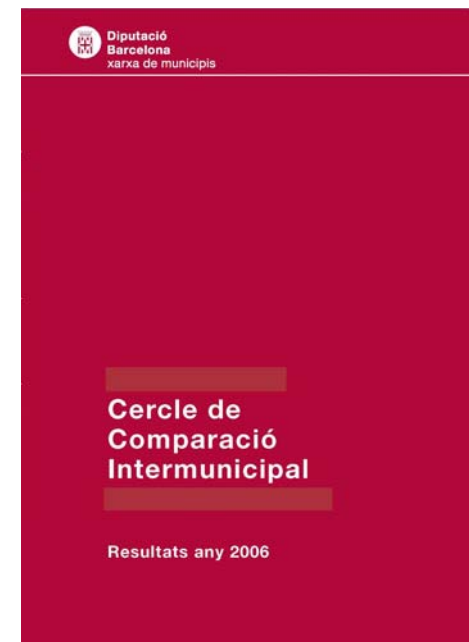
- Mejora de las políticas públicas territoriales.



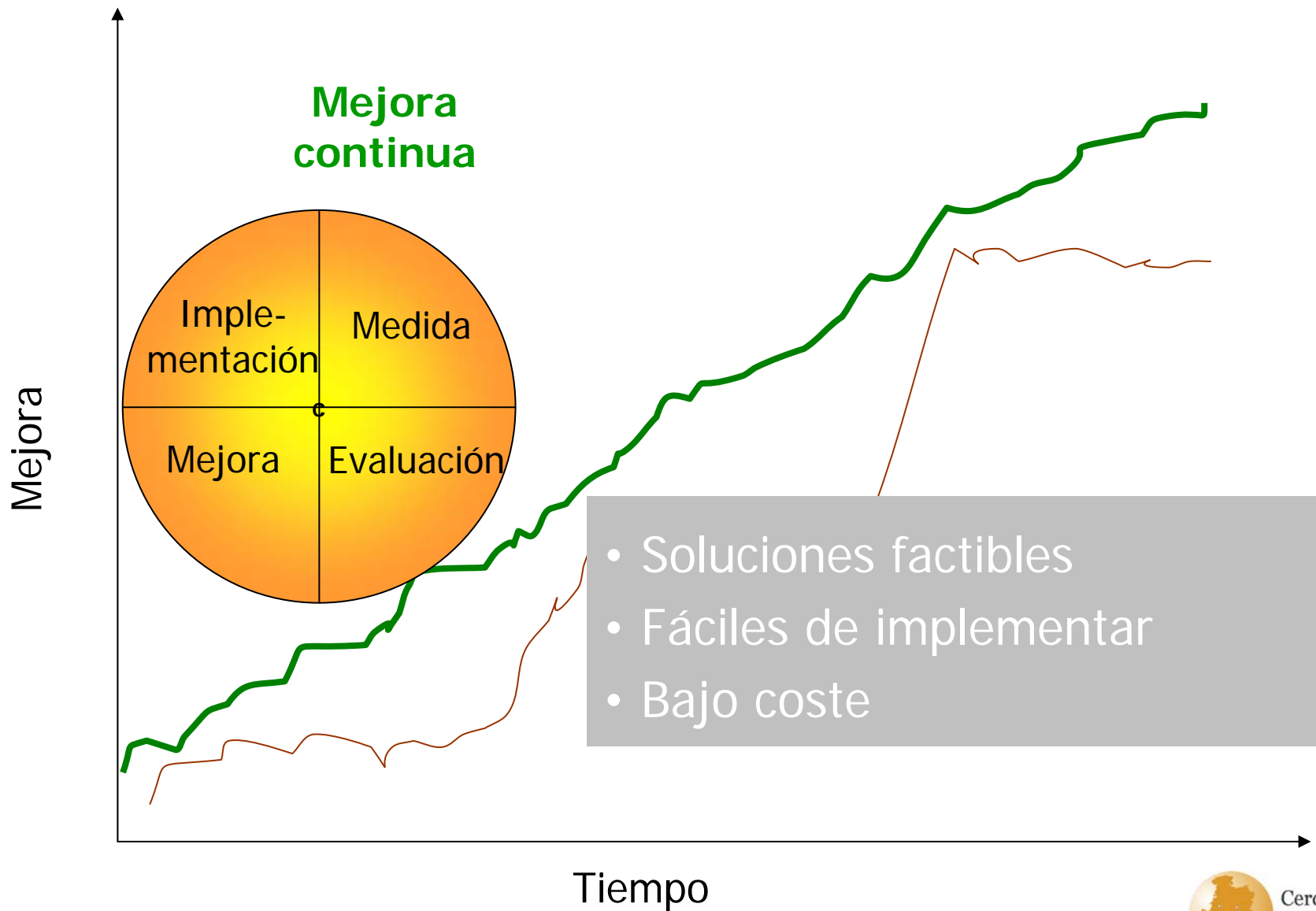


¿Qué son los Círculos?

- Los **Círculos de Comparación Intermunicipal** consisten en la reunión anual de expertos municipales de los diferentes servicios analizados con la finalidad de:
 - Medir, comparar y evaluar resultados, a través de indicadores comunes consensuados
 - Formar un grupo de trabajo para intercambiar experiencias y buenas prácticas
 - Impulsar la mejora de los servicios

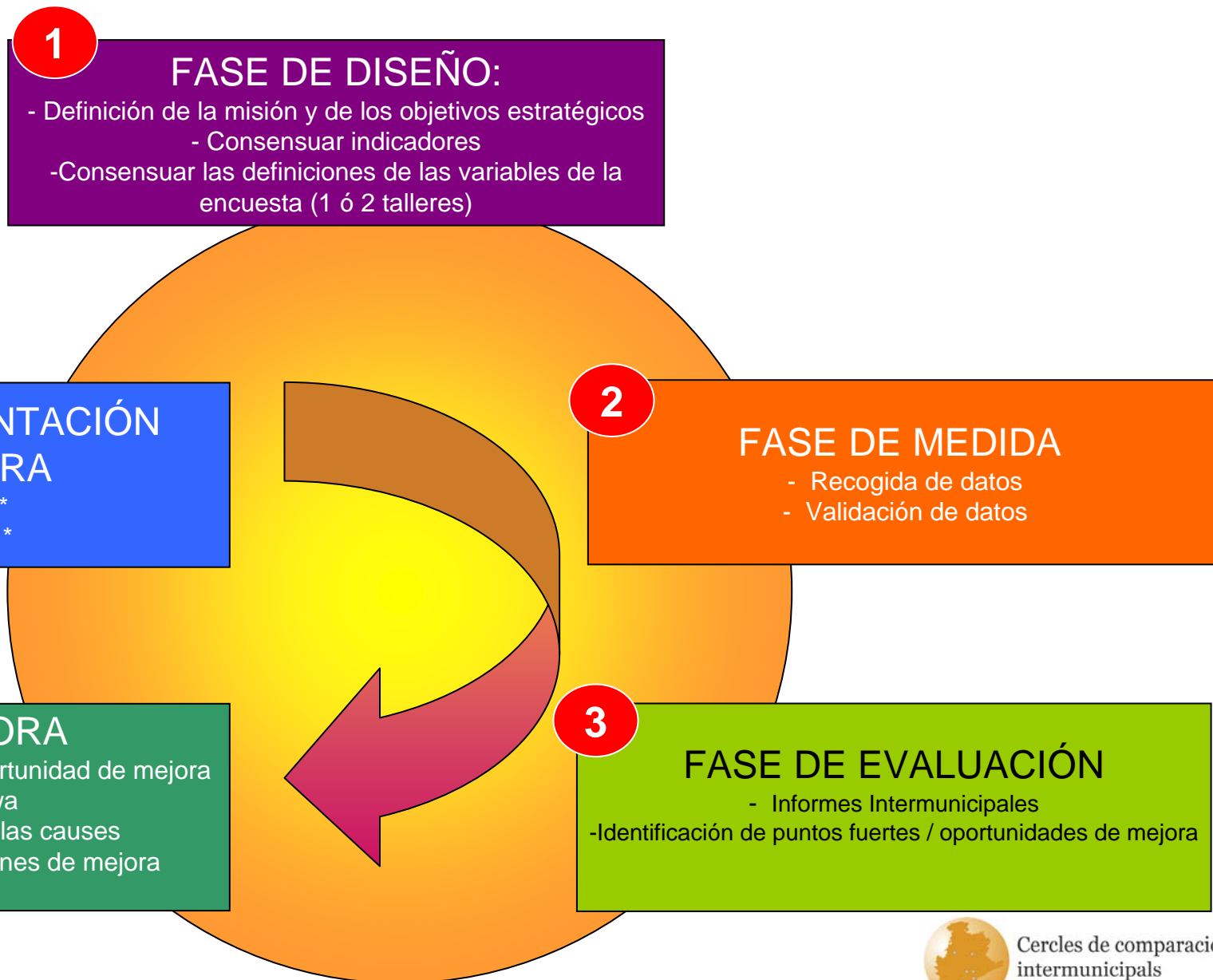


El Proceso de Mejora Continua





Los CCI en fases



Fase de Evaluación de Resultados

- Informe Intermunicipal

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic.
Any 2006

			Adequar el servei a la demanda ciutadana			
			71878	71883	73317	71893
			Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vaca	% de nens que són alumnes en escola bressol públic	% de places municipals s/ total de plac	% d'hores d'activitats de serveis complementaris s/ total hor
Cerc	Cc	Participant				
1	8040	Canet de Mar	1,3	28,8	58,5	11,0
1	8041	Canovelles	1,1	30,1	79,5	4,6
1	8056	Castelldefels	3,5	3,6	17,7	42,4
1	8101	Hospitalet de Llobregat, L'	2,9	0,9	3,5	0,0
1	8121	Mataró	2,5	14,3	54,8	4,9
1	8125	Montcada i Reixac	1,6	6,2	25,2	0,8
1	8159	Parets del Vallès	1,5	32,3	76,3	0,0
1	8187	Sabadell	3,4	4,7	18,7	11,1

- Identificación de Puntos Fuertes / Oportunidades de Mejora partir de los datos

Diputació Barcelona xarxa de municipis

MUNICIPI

Cercles de comparació intermunicipals

PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Aaa Bbb Ccc	>Xxx >Yyy >Zzz
A analitzar: Aaa	A analitzar: >Zzz
ALTRES COMENTARIS	
•Mmm •Nnn	

- Cada municipio valida los Puntos Fuertes / Oportunidades de Mejora, y selecciona una Oportunidad de Mejora para analizarla a fondo.



PUNTOS FUERTES

- ✓ Número de denuncias de tráfico x 1000 por habitantes (369,46) inferior a la media del grupo
- ✓ Pocas denuncias muy graves de tráfico x 100 por denuncias de tráfico (0,18)

A analizar:

- ✓ Baja relación de denuncias muy graves de tráfico respecto al número de denuncias de tráfico.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✗ Elevado número de habitantes por número de policías operativos (1039)
- ✗ Elevado número de habitantes por número de policías (945)
- ✗ Elevado número de horas anuales extraordinarias de policías x 100 por horas anuales laborales según convenio de policías (6,97)
- ✗ Elevado número de accidentes laborales por número total de policías (26,97)

A analizar:

- ✗ Elevado número de accidentes laborales

OTROS COMENTARIOS



El Cuadro Resumen de Indicadores

Encàrrec polític	Servei de Policia (Policia Local)		Policia de Trànsit (Policia Local)		Policia de Seguretat (per els casos policials)		Policia Assistencial (Policia Local)	
	Demandes de servei per cada 1.000 habitants	161,36 336,95	Denuncies de trànsit per cada 1.000 habitants	584,65 516,30	Delictes i faltar per cada 1.000 habitants	31,89 45,31	Actuacions de policia assistencial per cada 1.000 habitants	19,17 43,00
			% de denuncies molt greus de trànsit sobre el total de denuncies de trànsit	0,14 1,34	Detinguts per cada 1.000 habitants	6,07 6,93		
			Accidents de trànsit amb víctimes per cada 1.000 habitants	2,68 3,30	Detinguts i imputats per cada 1.000 habitants	6,45 11,90		
					Denuncies per drogues i armes per cada 1.000 habitants	1,90 7,15	Policia Administrativa (Policia Local)	
					% de delictes i faltar enregistrats per la Policia Local	29,89 31,30	Denuncies o actes d'ordenances municipals per cada 1.000 habitants	36,66 14,86
					% de detinguts realitzats per la Policia Local	31,47 32,12		
					% de detinguts i imputats realitzats per la Policia Local	31,93 30,96		

Usuari / Client	Ofertir un servei de qualitat als ciutadans		Fomentar la prevenció i la seguretat ciutadana	
	Habitants per policia operatiu	1.118 1.026	Ciutadans assistits a accions formatives per cada 1.000 habitants	19,30 61,26
	Habitants per policia	900 800		
	Quèries per cada 1.000 habitants	16,31 1,84		

Valors Organitzatius / RRHH	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		Ofertir un servei de qualitat (model de gestió)		Promoure un clima laboral positiu pels treballadors		Millorar les habilitats dels treballadors	
	Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA)	100,00 100,00	Actuacions per policia operatiu	381 469	% d'hores treballades sobre hores de conveni	89,64 92,22	Hores de formació anual rebudes per policia	20,88 30,17
	Gestió indirecta (%) (Concessió)	0,00 0,00	% de comandaments sobre el total de policies	20,73 19,15	% d'hores extraordinàries sobre hores de conveni	4,77 4,39		
			Mèdiana d'edat de la policia	46 41	% d'hores de baixa sobre hores de conveni	13,13 12,17		
			% de plantilla del servei de policia local que són policies	90,11 90,19	% de presència real	87,67 88,20		
			Policies per vehicle policial de 4 rodes (burgonetes i tanques)	8 7	Salari brut d'un agent de policia	24.849 24.198		
			Policies per vehicle policial de 2 o 3 rodes	8 6	Accidents laborals per cada 100 policies	32,93 21,81		

Economia	Disposar dels recursos adequats		Finançar adequadament el servei		Gestionar adequadament els recursos	
	Despesa corrent per habitant	69,49 61,86	% d'autofinançament per taxes i preus públics	39,29 39,39	% de la despesa de personal sobre el total de la despesa corrent	69,88 91,81
	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	7,07 8,82	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	0,00 0,16	% d'import cobrat de les denúncies municipals de trànsit	33,78 39,94
			% de finançament per part de l'ajuntament	60,71 60,46		

Entorn	Població	73.774	Densitat de població (hab. / km² municipi)	1.528 3.977	Renda per càpita	19.723 13.677	% Atur	5,7 8,6
--------	----------	--------	--	----------------	------------------	------------------	--------	------------

Aproximación a un "Cuadro de Mando Integral", con los indicadores clasificados en 4 dimensiones de meta (y agrupados según los objetivos genéricos del servicio):

- Dimensión Encargo político / estratégico.
- Dimensión Usuario / Cliente.
- Dimensión Valores Organizativos / RRHH.
- Dimensión Económica.

Los valores de cada municipio que son significativamente diferentes a los de la media, se muestran con colores.

50% per sobre	50% per sota
la mitjana	la mitjana



Cercles de comparació intermunicipals

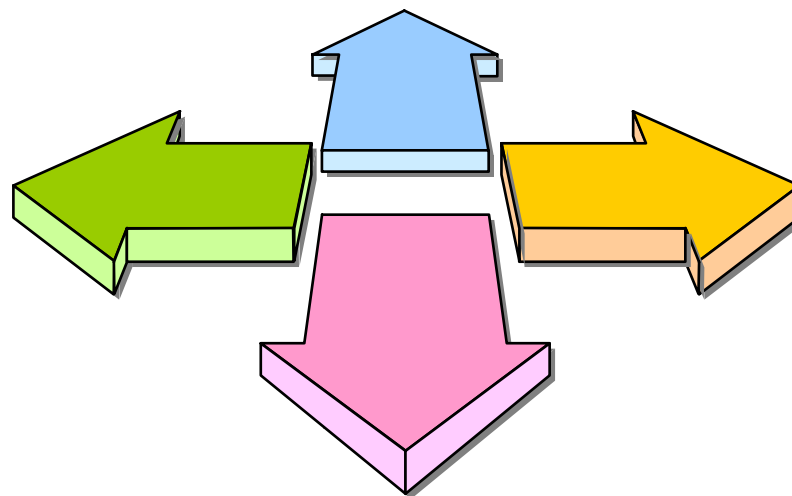
Estructura de los indicadores

I. Dimensión Encargo político / estratégico

Indicadores relacionados con la consecución de los objetivos finales del servicio así como con la calidad del mismo.

IV. Dimensión Económica

Indicadores que expresan el uso de los recursos necesarios para prestar el servicio, sus costes asociados, así como las fuentes de financiación del servicio.



II. Dimensión Usuario / Cliente

Indicadores relacionados con el uso que hacen los usuarios/clientes y su satisfacción con el servicio recibido.

III. Dimensión Valores Organizativos / RRHH

Indicadores relacionados con el modelo organizativo y de gestión, así como de los recursos humanos (como son las retribuciones, formación, presencia, satisfacción o cargas de trabajo).

Metodología BSC

Análisis DAFO



Análisis CAME



Mapa estratégico

Metodología CCI-DIBA

Informe intermunicipal
Ishikawa

Matriz de clasificación
de causas
Matriz análisis de
acciones de mejora

Cuadro resumen de
indicadores



	Polícia Local	Neteja Viària	Residus	Escoles Bressol	Escoles de Música	Biblioteques	Esports	Serveis Socials	Mercats Municipals									
Encàrrec polític	Denuncies de trànsit per cada 1.000 habitants	585 516	Habitants per paperera	93,8 51,9	% recollit de cada fracció sobre el total generat: Vidre	25 % 30 %	Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	2,1 2,0	Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	2,0 1,0	Fons documental per habitant	0,6 0,9	Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants	85 293	Nombre d'usuaris/ àries d'Equips Bàsics d'Atenció Primària atesos per cada 1.000 habitants	50 75	Habitants per nombre de mercats	36.887 30.706
	Delictes i faltes per cada 1.000 habitants	32 45	% d'hores anuals d'escombrada manual sobre el total d'hores que es presta el servei	13 % 63 %	% de recollit de cada fracció sobre el total generat: Paper- Cartró	24 % 27 %	% de nens que són alumnes en escola bressol pública	9,0 % 8,4 %	Alumnes per cada 1000 habitants	7,1 % 5,9 %	M2 per cada 1.000 habitants	16,0 27,0	M2 d'espai esportiu per cada 1000 habitants: Pavellons	93 74	Nombre de beneficiaris de RMI per cada 1.000 habitants	2,9 6,6	M² de superfície comercial per cada 100 habitants	5,2 5,7
	Actuacions de policia assistencial per cada 1.000 habitants	19 43	% de recollit de cada fracció sobre el total generat: Envasos-Llaunes-Brics	1 % 11 %	% de places municipals sobre el total de places (municipals, Generalitat i privades)	31,4 % 31,6 %	% d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes	97,5 % 90,6 %	M2 d'espai esportiu per cada 1000 habitants: Sales	26 63	M2 d'espai esportiu per cada 1000 habitants: Sales esportives	26 63	M2 d'espai esportiu per cada 1000 habitants: Piscines Cobertes	8 16	Nombre d'usuaris/ àries d'ajuda domiciliària per cada 1.000 habitants	14 6	Nombre d'accions de dinamització anuals per mercat	0,0 5,0
	Denuncies o actes d'ordenances municipals per cada 1.000 habitants	37 15	% de recollit de cada fracció sobre el total generat: Fracció orgànica	10 % 17 %	% d'usuaris/àries d'aparells teleassistència de 65 anys i més, sobre total d'hab. de 65 anys i més	2,5 % 3,1 %												
Usuari / Client	Habitants per policia	900 820	Satisfacció general de la ciutadania amb els serveis	-- 5,9	Satisfacció general de la ciutadania amb els serveis	-- 6,8	Grau de satisfacció dels usuaris	-- 8,1	Grau de satisfacció dels usuaris	7,8 7,6	Grau de satisfacció amb els serveis bibliotecaris	7,4 7,8	Hores d'obertura setmanals (per cada espai esportiu): Pavellons	90 77	Temps mitjà (dies) entre petició i primera visita: EBASP	7 9	Nombre de tardes que obre el mercat per setmana i per mercat	3,0 2,0
	Ciudadans assistents a accions formatives per cada 1.000 habitants	19,3 51,1	% de contenidors cremats per actes vandàlics sobre el total de contenidors	1,5 % 1,5 %	Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	10,8 9,8	Mitjana d'hores d'obertura diària per centre	8,5 7,4	Visites per habitant	3,1 2,9	Visites per habitant	3,1 2,9	Hores d'obertura setmanals (per cada espai esportiu): Sales esportives	37 52	Temps mitjà (dies) entre la sol·licitud i la prestació del servei: Servei d'Ajuda a Domicili	15 16	Mitjana (en M²) de superfície de venda a les parades per parada	19,3 14,2
Valors Organitzatius / RRRH	Actuacions per policia operatiu	381 469	Habitants per treballador del servei	1.475 1.208	Habitants per treballador del servei	1.250 2.407	Alumnes per docent (a temps complet)	13,0 14,1	Hores setmanals lectives de docents per alumne	1,1 0,8	Visites per treballador i hora de servei	17,5 8,6	% d'hores de baixa laboral sobre el total	14 % 3 %	% d'hores de baixa sobre hores de conveni: EBASP	10 % 5 %	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal ocupat al mercat	100 % 87 %
	% d'hores de baixa sobre hores de conveni	13 % 12 %	% d'hores de baixa sobre total d'hores laborals	-- 6 %	% d'hores de baixa sobre total d'hores laborals	-- 5 %	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent i docent auxiliar	5 % 4 %	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	3 % 3 %	% Hores de baixa sobre hores de conveni	0 % 5 %	% de dies de baixa laboral sobre el total	14 % 3 %	Sou brut base anual d'un/a educador/a social	32.494 26.609	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal ocupat al mercat	1 % 4 %
	Salari brut d'un agent de policia	24.849 24.168	Sou brut base anual d'un peó del servei de neteja viària	26.470 18.742	Sou brut base anual d'un peó del servei de recollida de residus	27.060 19.887	Salari brut d'un docent	26.040 19.770	Salari Brut d'un docent	28.930 27.206	Sou brut dels tècnics auxiliars de biblioteca	-- 20.570	Sou brut base anual d'un monitor d'esports	19.600 18.560	Sou brut base anual d'un/a educador/a social	32.494 26.609	Salari brut d'un peó de mercat	21.403 16.393
	Hores de formació anual rebudes per policia	20,9 30,2	Hores anuals de formació per treballador	0,0 4,0	Hores anuals de formació per treballador	0,0 3,6	Hores de formació anual rebudes per cada docent - docent auxiliar	20,1 31,0	Hores de formació anual rebudes per cada docent (a temps complet)	10,8 24,0	Hores anuals de formació per treballador	0,0 13,5	Hores anuals de formació per empleat	15,2 10,4	Hores anuals de formació per professional EBASP	20,9 29,0	Hores anuals de formació realitzades per persona ocupada al mercat	0,0 28,6
Economia	Despesa corrent per habitant	69,5 € 61,9 €	Despesa corrent per habitant	32,6 € 32,0 €	Despesa corrent en gestió i tractament de residus per habitant	53,7 € 53,9 €	Despesa corrent per habitant	30,0 € 14,9 €	Despesa corrent per habitant	21,3 € 10,4 €	Despesa municipal per habitant	3,4 € 6,2 €	Despesa corrent en esports	-- 47,6 €	Despesa corrent per habitant	22,7 € 21,1 €	Despesa corrent del servei per habitant	4,0 € 5,4 €
	% d'autofinançament per taxes i preus públics	39 % 39 %	% d'autofinançament per taxes i preus públics	0 % 0 %	% d'autofinançament per taxes i preus públics de la gestió, tractament i/o eliminació de residus	16 % 67 %	% d'autofinançament per aportacions de les famílies	37 % 33 %	% d'autofinançament per aportacions de les famílies	21 % 29 %	% d'autofinançament per taxes i preus públics	0 % 0 %	% d'autofinançament per taxes i preus públics (pavellons)	-- 22 %	% d'autofinançament per taxes i preus públics	0 % 1 %	% d'autofinançament per taxes, preus públics o quotes d'associacions de paradistes	70 % 77 %
	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	0 % 0 %	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	0 % 0 %	% d'autofin. per aportac. d'altres institucions de la gestió, tractament i/o eliminació de residus	5 % 0 %	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	22 % 33 %	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	31 % 22 %	% d'autofinançament per taxes i preus públics	46 % 42 %	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (pavellons)	-- 8 %	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	29 % 39 %	% de finançament per part d'altres institucions	4 % 1 %
	% d'import cobrat de les denúncies municipals de trànsit	34 % 40 %	Despesa corrent en neteja viària per metre lineal	12,5 € 17,9 €	Despesa corrent en descàrrega per habitant	2,7 € 2,3 €	Despesa corrent per alumne	7.532 € 5.128 €	Despesa corrent per alumne	2.998 € 1.760 €	Despesa per visita	2,0 € 3,7 €	Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	74 € 25 €	Despesa corrent del servei d'EBASP per usuari/ària	344 € 190 €	Despesa corrent del servei per M² de superfície total	57 € 47 €
Entorn																		



	Polícia Local	Neteja Viària	Residus
Encàrrec polític	Denúncies de trànsit per cada 1.000 habitants	Habitants per paperera	% recollit de cada fracció sobre el total generat: Vidre
	585	93,8	25 %
	516	51,9	30 %
	Delictes i faltes per cada 1.000 habitants	% d'hores anuals d'escombrada manual sobre el total d'hores que es presta el servei	% recollit de cada fracció sobre el total generat: Paper-Cartró
32	13 %	24 %	
45	63 %	27 %	
Actuacions de policia assistencial per cada 1.000 habitants		% recollit de cada fracció sobre el total generat: Envasos-Llaunes-Brics	
19		1 %	
43		11 %	
Denúncies o actes d'ordenances municipals per cada 1.000 habitants		% recollit de cada fracció sobre el total generat: Fracció orgànica	
37		10 %	
15		17 %	
Usuari / Client		Satisfacció general de la ciutadania amb els serveis	Satisfacció general de la ciutadania amb els serveis
		--	--
	Habitants per policia	5,9	6,8
	900		% de contenidors cremats per actes vandàlics sobre el total de contenidors
820		1,5 %	
Ciudadans assistents a accions formatives per cada 1.000 habitants		1,5 %	
19,3			
51,1			



Un municipio "tipo"

60.000 hab. Renta: 13.580 eur/hab. paro: 8,6%

1 policía x 820 hab.

516 denuncias
tráfico x
1.000hab.

Se cobran el 40%
de las multas

62 euros x hab. y
año.

1 papelera x 52
hab.

63% barrido
manual

Satisfacción
limpieza calles,
moderada: 5,9

Coste metro lineal
limpieza: 17,9 Eur

476 Kg. residuos
hab/año

Se recicla s/total
generado:
30% vidrio
27% carton

Satisfacción
recogida residuos:
6,8

Guarderías
públicas 32%
plazas totales

2 solicitudes por
plaza

14 alumnos por
docente

Coste alumno:
5.128 Eur.

Satisfacción
guarderías alta:
8,1

Escuelas música:
6 alumnos x 1.000
hab.

2 solicitudes por
plaza

Coste alumno:
1.760 Eur.

Ingreso x alumno:
504 Eur.

Satisfacción esc.
música alta: 7,6

1 Biblioteca cada
48.182 hab.

1 punto
informática x
3.000 hab.

30% población
con carnet
biblioteca

3 visitas hab. y
año

Biblioteca
gasto/hab: 10,6
Eur

Satisfacción
biblioteca alta:
7,8

Deportes: 293
horas actividad x
1.000 hab

74 m2 pabellones,
63 m2 salas
deportivas, 16 m2
piscinas x 1.000
hab.

Coste hora
actividad: 25 eur

47,6 euros x hab.

Servicios sociales:
75 usuarios x
1.000 hab.

Teleasistencia:
3,1% pobl >65
años

46 días
tramitación
teleasistencia

Bajas atención
domiciliaria: 16%

Coste usuario: 190
eur

1 mercado x
30.700 hab

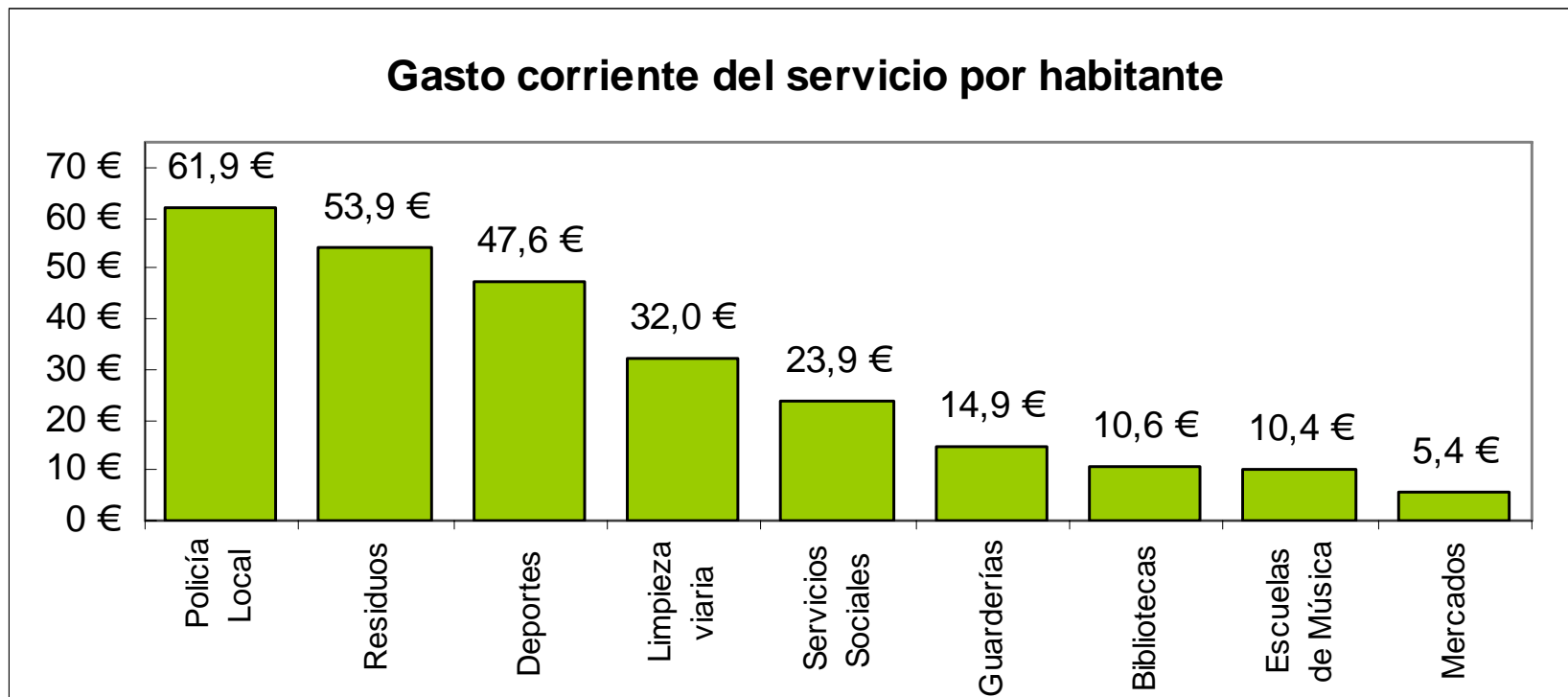
72% paradas
abiertas

Coste m2: 47 eur



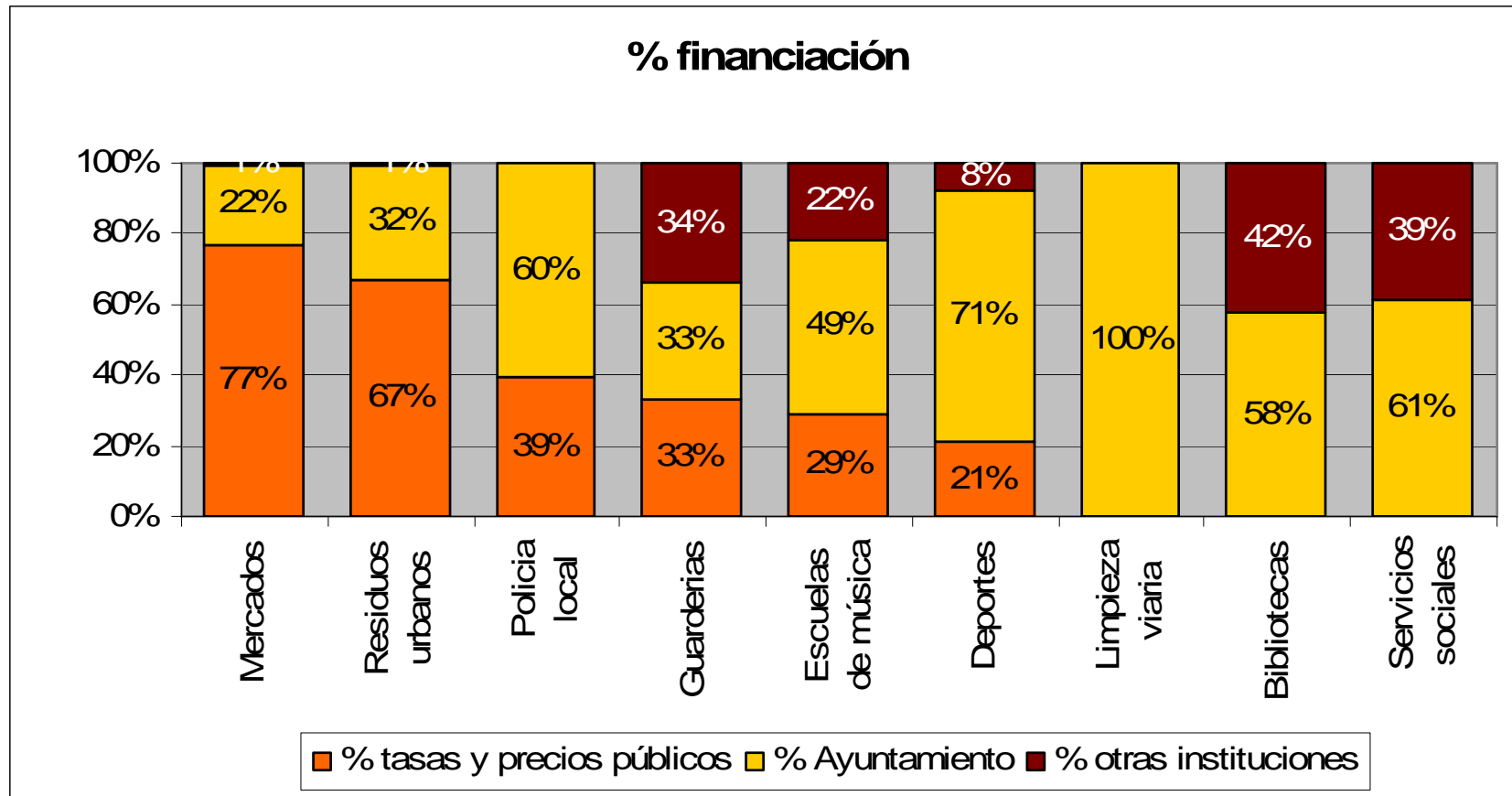


Resultados: Indicadores Transversales



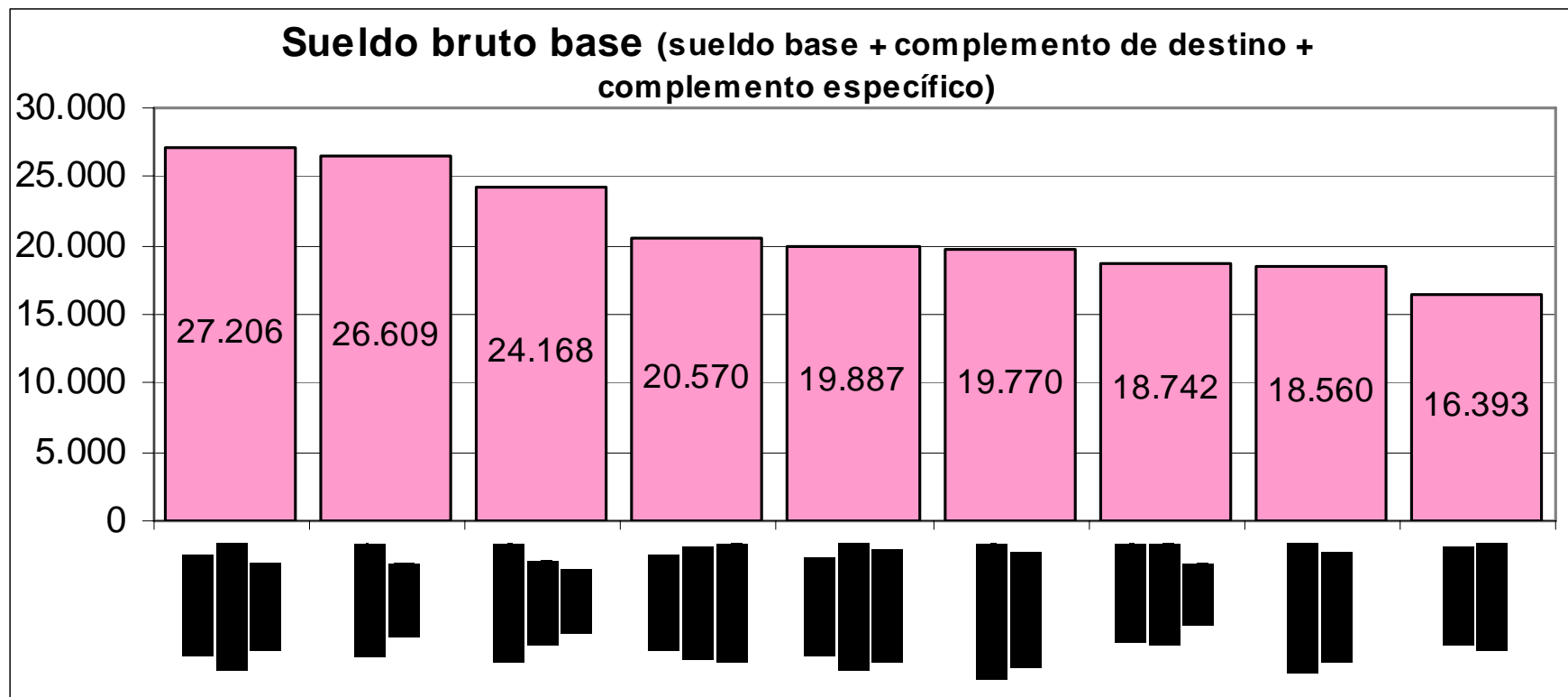


Resultados: Indicadores Transversales



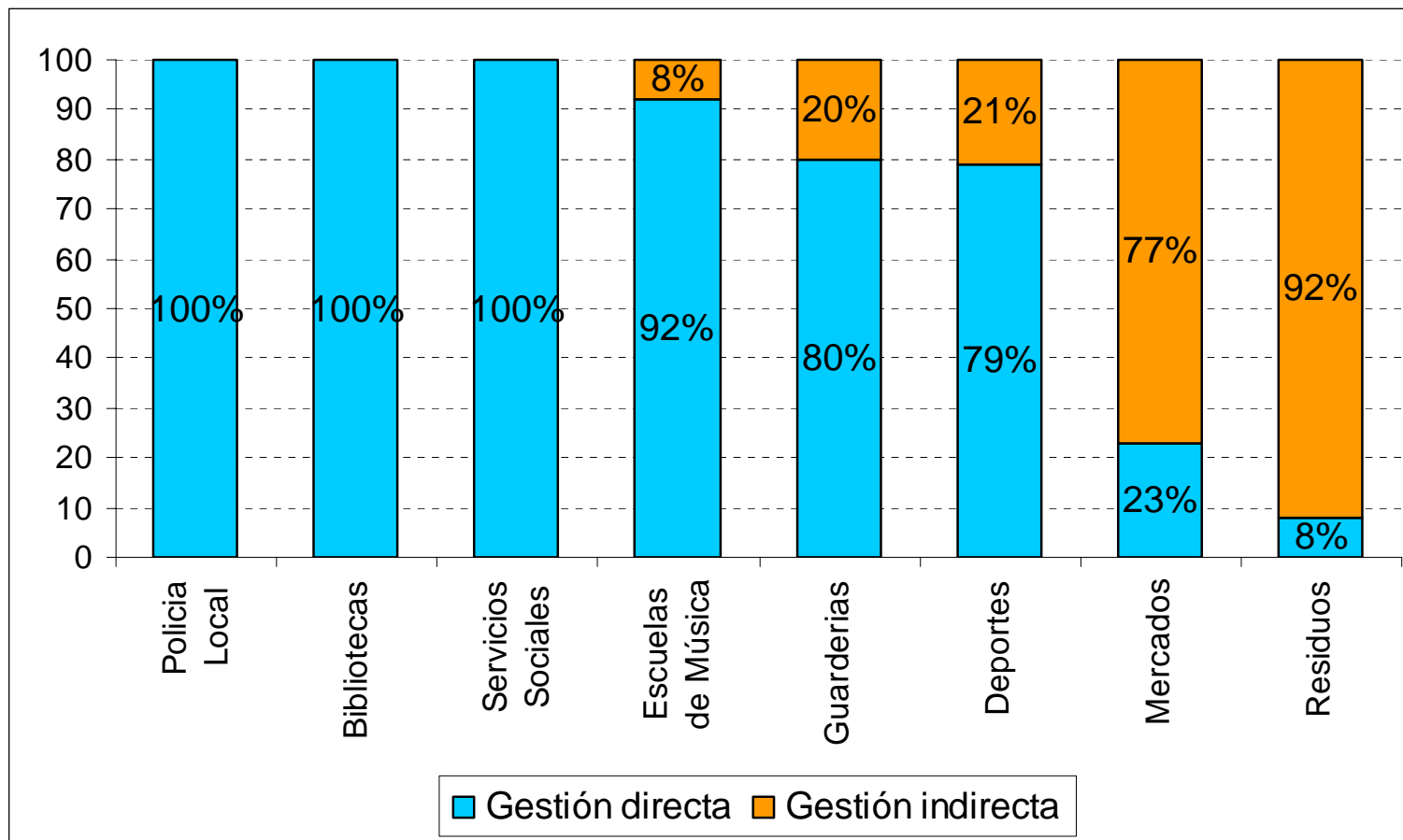


Resultados: Indicadores Transversales



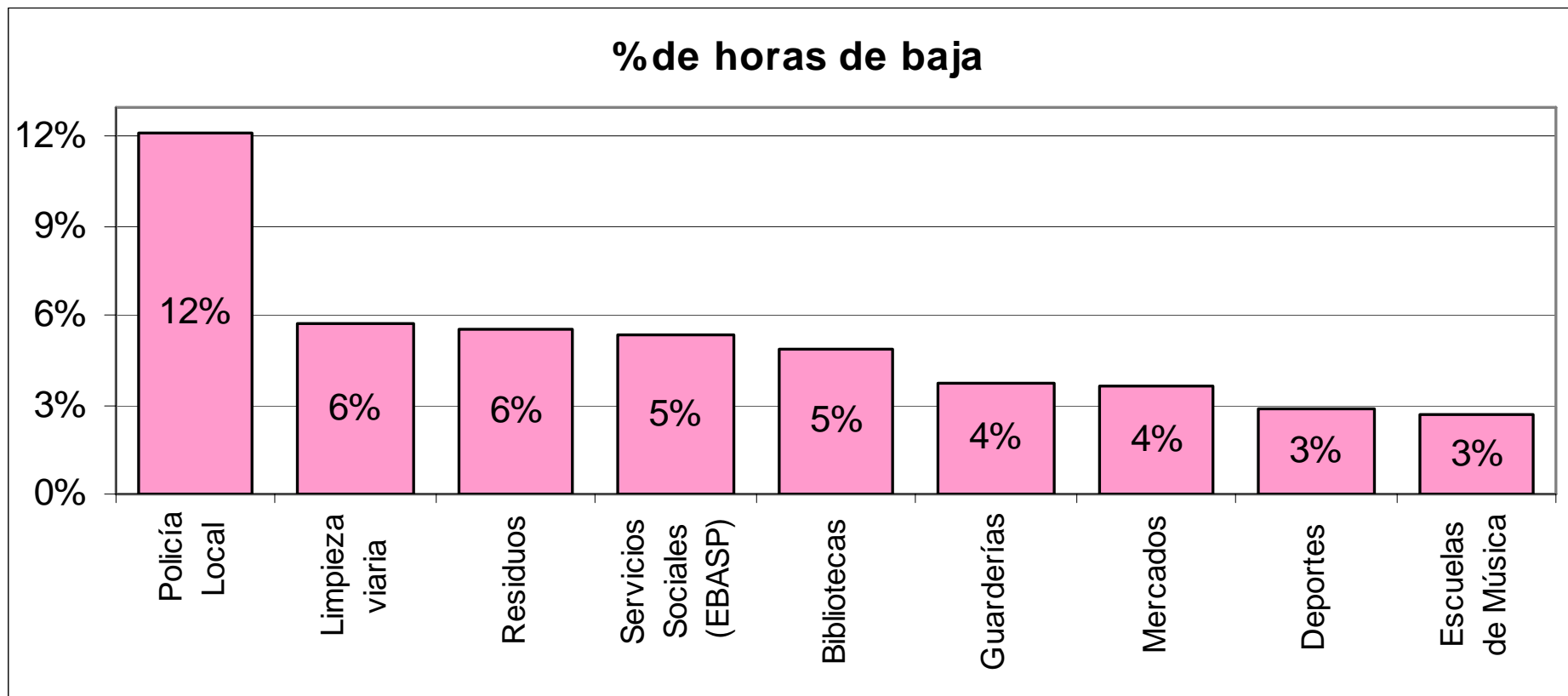


Resultados: Indicadores Transversales



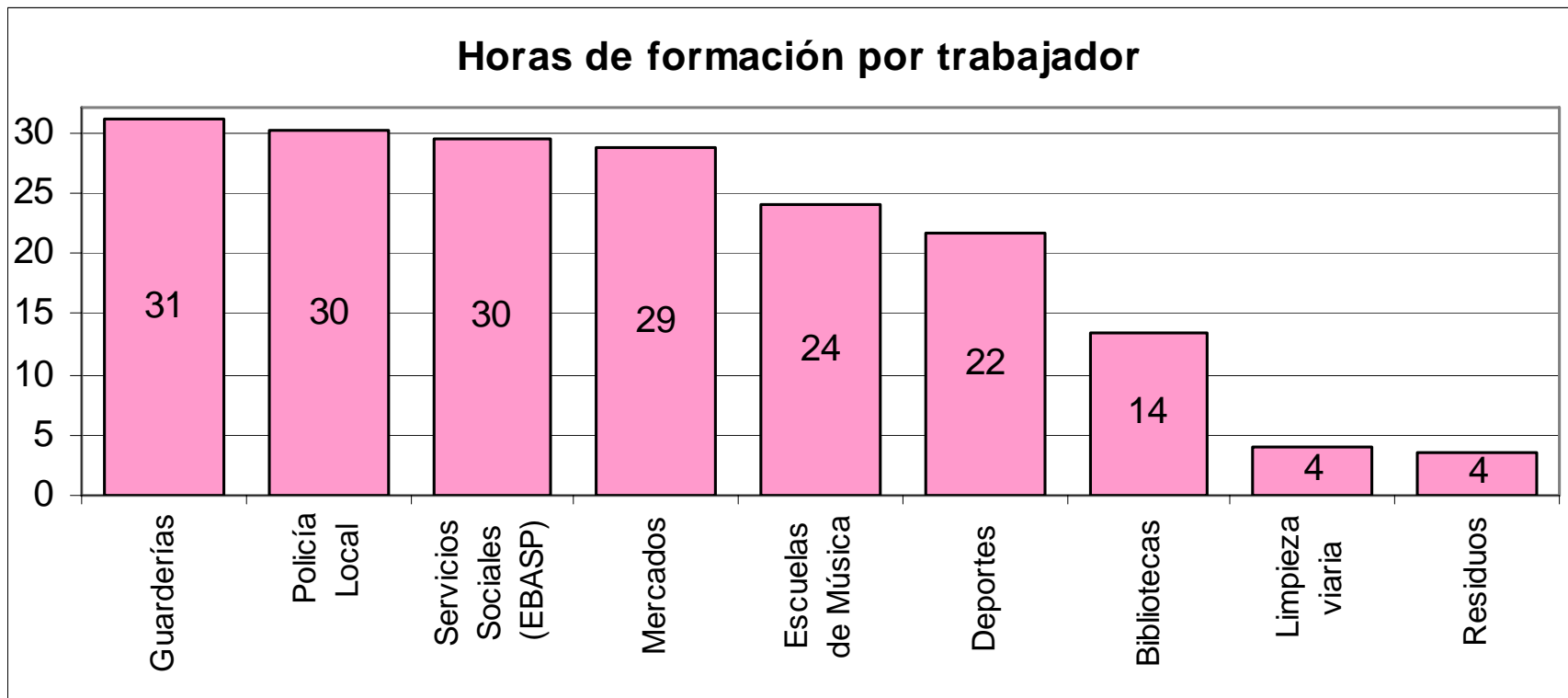


Resultados: Indicadores Transversales



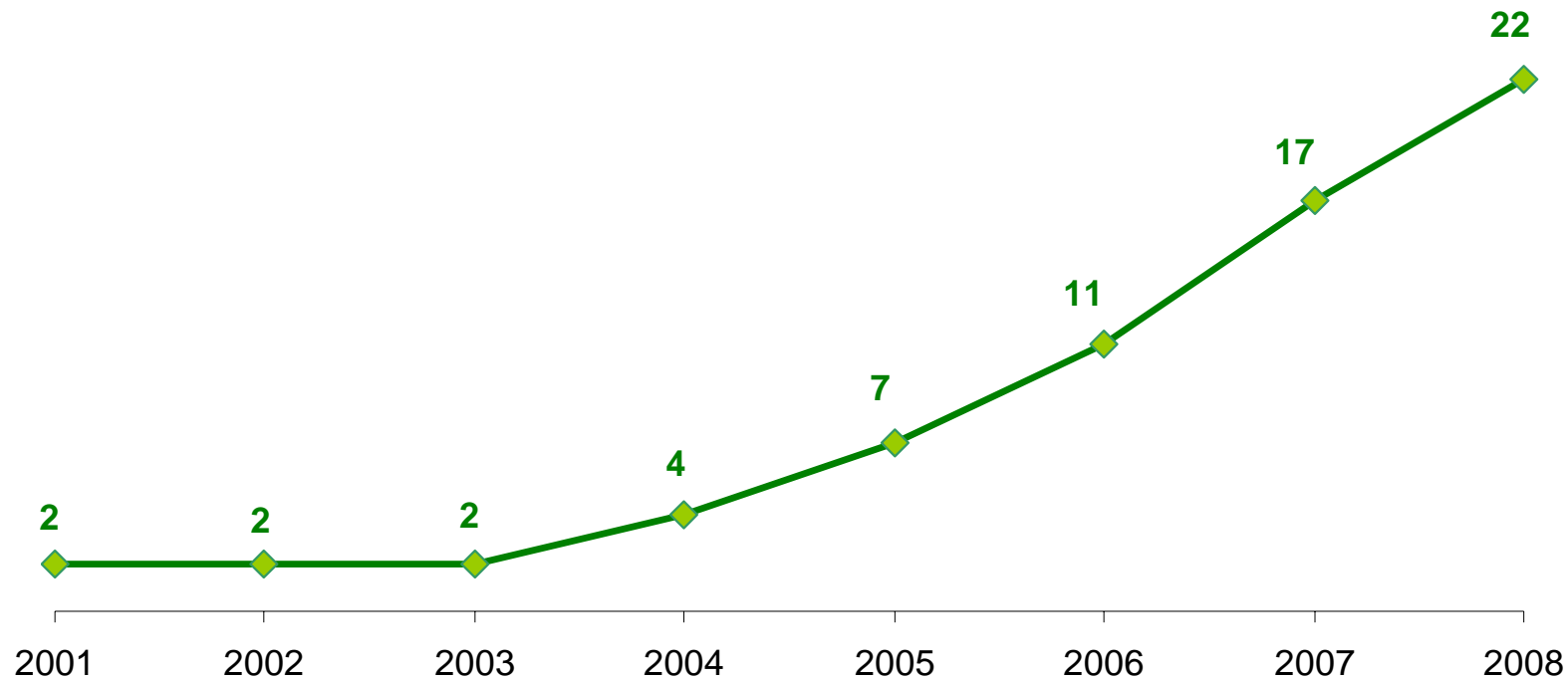


Resultados: Indicadores Transversales





Evolució de los CCI



Servicio	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Policía Local						1	2	3
Limpieza viaria y residuos	1				1	1	2	2
Bibliotecas				1	1	2	3	3
Guarderías						1	1	2
Escuelas de Música						1	1	1
Deportes	1				1	2	3	4
Servicios Sociales		2	2	3	4	4	4	4
Mercados Municipales							1	2
Teatros Municipales								1
Total Círculos	2	2	2	4	7	11	17	22





Círculos de Comparación 2008

	Círculos 2007		Previsión Círculos 2008	
	Municipios participantes	Número de Círculos	Municipios participantes	Número de Círculos
Policía Local	24	2	37	3
Limpieza viaria y residuos	24	2	27***	2
Bibliotecas	27 + 1*	3	27 + 1*	3
Guarderías	13	1	27	2
Escuelas de Música	11	1	14	1
Deportes	37	3	43	4
Servicios Sociales	42**	4	43**	4
Mercados	12	1	26	2
Teatros municipales			13	1
Total	200	17	267	22

8 servicios

9 servicios

* Barcelona ciudad (10 distritos)

** Adicionalmente, participan Lleida i Reus

*** Adicionalmente, participa Reus





<http://www.diba.cat/governlocal/cci.asp>

Cercles de Comparació Intermunicipals

Els Cercles de Comparació Intermunicipals es configuren com un mètode de treball, en l'àmbit de la prestació i gestió dels serveis proveïts pels governs municipals, per a assolir els objectius següents:

- mesurar, comparar i avaluar resultats mitjançant uns indicadors comuns consensuats,
- formar un grup de treball per intercanviar experiències,
- impulsar la millora dels serveis.

La implementació dels Cercles de Comparació Intermunicipals s'efectua a través de la realització d'un nombre determinat de reunions per any (anomenades tallers), amb una metodologia pròpia de treball, i amb la participació de diferents responsables del servei municipal objecte d'anàlisi, que desenvolupen la seva tasca diària en ajuntaments majors de 10.000 habitants.

Els objectius dels tallers són:

- proposar una metodologia de treball comuna que permeti comparar els serveis municipals dels ajuntaments participants;
- arribar a un acord sobre uns indicadors comuns amb els quals poder comparar els serveis municipals;
- formar un grup de treball concret que, de forma transparent, intercanviï els resultats dels indicadors entre els seus participants.

Àrea de documentació

- ▶ Indicadors
 - > Els Cercles de Comparació Intermunicipals
 - > Quadres resums d'indicadors 2005
 - > Quadres resums d'indicadors 2006

