Revista Calidad

Nº 30
Diciembre 2013

Consejo de Redacción
Carlos Gómez-Cambronero Sainz
de la Maza y Manuel Serrano Canón

Diseño, maquetación y realización
Vanessa Andrés Erdozaín

calidad.malaga.eu

Proyectos Municipales

- Portal de Transparencia
- Málaga Smart
- Open Data
- Cuadro Corporativo de Mando

Proyectos del PAC-MIDO

- Sistema de Indicadores de Gestión
- PIN en el Ayuntamiento
- Otras actuaciones del PAC
- Atención Integral a la Ciudadanía

Colaboradores y eventos

- Red de Ciudades Inteligentes
- Conferencia AEVAL
- Formación (e-gestión)

Ayuntamiento de Málaga
Área de Personal, Organización y Calidad

2013 ha sido el año de la Oficina Sin Papeles

2014 será el año de la Innovación

Trabajamos para acercar la administración aún más al ciudadano

Durante este ejercicio que finaliza el Plan de Calidad ha centrado sus actuaciones en desarrollar los tres ejes del PAC-MIDO:

- **Simplificar**: el programa de "Oficina sin papeles" ha sido un buen ejemplo de ello.
- **Optimizar**: las intervenciones en calidad se han abordado de forma más integrada, por áreas de gobierno, y se ha avanzado en el sistema de indicadores de gestión.
- **Buen gobierno**: el despliegue del modelo europeo de calidad (EFQM) a nivel corporativo y, sobre todo, de la Carta de Compromisos, son ejemplo de las actuaciones de soporte para este objetivo.

Tras el impacto de la crisis en años anteriores, 2013 ha supuesto un nuevo impulso a la proactividad, una mayor concienciación en que la solución está en la propia organización y, sobre todo, en las personas que la integran.

Somos conscientes de que las necesidades de los ciudadanos en algunos sentidos han aumentado y hemos realizado un ingente esfuerzo por satisfacerlas, a pesar de que nuestros recursos han sido menores porque esta difícil coyuntura también ha afectado a las administraciones. Es por ello por lo que estamos especialmente satisfechos del trabajo realizado gracias al gran equipo de profesionales que desempeñan su labor en los distintos departamentos municipales; su entrega ha contribuido a ofrecer una atención personalizada y de calidad a ciudadanos que no solo necesitan resolver determinados trámites sino ser escuchados y ayudados. Ese continúa siendo nuestro principal objetivo: lograr el mayor nivel de satisfacción de los malagueños que nos necesitan, simplificar los trámites administrativos y contribuir a hacer su vida más fácil.

Siempre desde la perspectiva del PAC, si 2013 ha sido el año de la llamada "oficina sin papeles", programa que ha tenido una amplísima respuesta y que, fundamentalmente, persigue la simplificación en el funcionamiento y tramitación internos a la vez que fomenta la coordinación y comunicación entre departamentos y unidades.

Pues bien, el próximo año será el del despliegue del Plan de Innovación, un plan que, basado en la implicación y la creatividad de las personas, pretende desarrollar fórmulas de colaboración e intercambio de buenas prácticas, entre administraciones, para la búsqueda de nuevas formas de satisfacción de los objetivos corporativos, que no son otros que lograr el mayor nivel de calidad de vida de la ciudadanía.

Mi agradecimiento a la colaboración y esfuerzo de todos y, como no, mis mejores deseos de felicidad en la Navidad y Año Nuevo que se avecinan.

María del Mar Martín Rojo
Delegada de Economía, Hacienda y Personal

SUMARIO

PROYECTOS MUNICIPALES
Portal de Transparencia…….. Pág. 3
Málaga Smart……..Pág. 4
Qué se entiende por Open Data…. Pág. 5
El Cuadro de Mando Corporativo.. Pág. 6

PROYECTOS DEL PAC-MIDO
El Sistema de Indicadores de gestión en el Ayuntamiento de Málaga…….. Pág. 7
El PIN del Ayuntamiento de Málaga……Pág. 8
Otras actuaciones del PAC…….. Pág. 9
La Atención Integral a la Ciudadanía……..Pág. 10

NUESTROS COLABORADORES
Red de ciudades inteligentes…….. Pág. 11/12

EVENTOS
Conferencia AEVAL…… Pág. 13
Formación (e-gestión)…….. Pág. 14
Contraportada…… Pág. 15

Un paso más hacia el buen gobierno

Las claves de la nueva Ley de Transparencia

La transparencia y el acceso a la información pública son temas recurrentes en los últimos tiempos, en los que el clima económico y político ha puesto en entredicho la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.
A este respecto, y con el objetivo de recuperar la confianza y mejorar la calidad de la democracia, se aprobó el pasado 10 de Diciembre la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.

Esta ley se aplica a todas las administraciones, entidades y organismos del sector público, incluidas las sociedades mercantiles en las que participen en al menos un 50%.

La Ley obliga a las instituciones públicas a publicar de forma periódica y actualizada su organigrama, sus planes, programas, objetivos y actividades con grado de cumplimiento e indicadores, así como los acuerdos, las respuestas a consultas planteadas, proyectos legislativos, memorias, informes y todos sus contratos, subvenciones y ayudas públicas concedidas, entre otras cosas. Esta información se ha de publicar en un Portal de la Transparencia. Además, cualquier ciudadano puede pedir información pública adicional al organismo que la posea.

La ley entrará en vigor dentro de un año, disponiendo los ayuntamientos de un plazo máximo de dos años para adaptarse.

La transparencia en el Ayuntamiento de Málaga: el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos (ITA)

Ante la ausencia de agentes especializados, organizaciones independientes no gubernamentales se han erigido como evaluadores imparciales del grado de transparencia de las Administraciones Públicas, tal es el caso de Transparency International, que elabora periódicamente el **Índice de Transparencia de los Ayuntamientos** (ITA).

El ITA evalúa el nivel de transparencia ante los ciudadanos y la sociedad, a través de 80 indicadores integrados en seis áreas de transparencia, siendo una de ellas, un conjunto de indicadores con información obligatoria de acuerdo con la Ley de Transparencia.

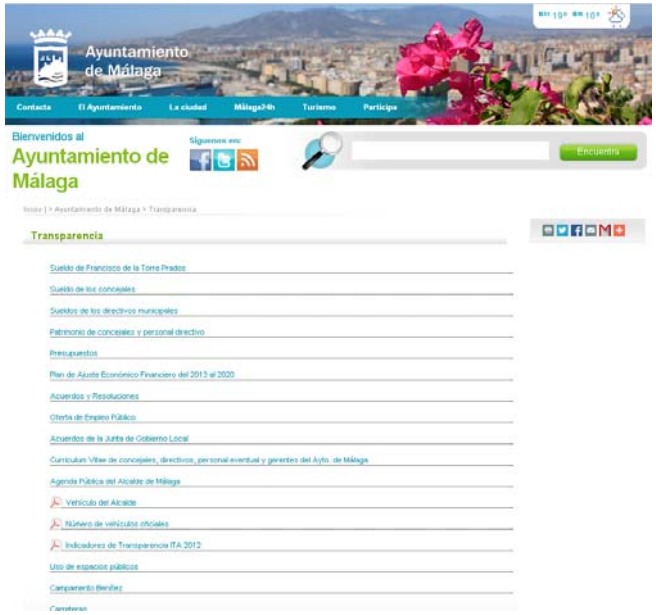
En el último ITA 2012, el Ayuntamiento de Málaga alcanzó un “Sobresaliente” (90 o más sobre 100) obteniendo una puntuación global de 95.

ÁREAS DE TRANSPARENCIA	
A) Información sobre la Corporación Municipal	94.1
B) Relaciones con los Ciudadanos y la Sociedad	92.3
C) Transparencia Económico-Financiera	92.9
D) Transparencia en las Contrataciones de Servicios	100
E) Transparencia en materias de Urbanismo y Obras Públicas	100
F) Indicadores Ley de Transparencia	93.3
TRANSPARENCIA GLOBAL:	95

El resultado obtenido es muy positivo para el Ayuntamiento de Málaga demostrando que se ha recorrido ya un buen camino en la adaptación a la Ley de Transparencia, tal y como lo acredita la puesta en marcha de un Portal de Transparencia público y accesible.

Estructura del portal

Se ha puesto a disposición el nuevo portal de Transparencia, en el que se publica información relevante para garantizar la transparencia en el funcionamiento y control de la actuación pública.



Hacia la mejora de los servicios mediante la integración de la información

Qué es Málaga Smart

ES LA CIUDAD DEL CONOCIMIENTO. Esta es la ciudad "smart", en la que se emplean las TIC para mejorar la eficiencia de los servicios (administración electrónica, alumbrado público, transporte urbano, recogida y tratamiento de residuos, o abastecimiento y depuración de aguas) al tiempo que se desarrollan las infraestructuras de comunicación necesarias y se gestiona la ingente cantidad de información que se genera.

La información tiene que ser recopilada, transmitida, almacenada y tratada. Requiere en definitiva de una infraestructura específica que facilite su puesta a disposición de los distintos agentes interesados (administración, empresas y ciudadanos en general).

ESA INFRAESTRUCTURA TIC QUE OSTENTA EL AYUNTAMIENTO ES:

- Centro municipal de proceso de datos (CPD) y comunicaciones
- Red de Fibra Óptica
- Red de telefonía municipal de VoIP
- Red inalámbrica corporativa
- Red WiFi municipal

Proyectos

Con todas esas infraestructuras se mejora en la gestión y en la prestación de servicios, en concreto:

- **Administración electrónica**
- **Transporte público**
- **Control del tráfico**
- **Gestión de Emergencias**
- **Gestión y Control de Operaciones**

Y SE AÑADEN nuevos servicios COMO:

- Sistema integral de accesos al Casco Histórico
- Sistema de guiado hacia estacionamientos en el entorno del nuevo Mercado del Carmen
- **Red municipal de telecentros**
- **Cartelería dinámica**

PARA TODO ESO PLASMARLO EN LOS PROYECTOS:

- **Smatcity Málaga**
- **ZeM2All (Movilidad de cero emisiones para todos)**

Premio E-Visionary Award

El alcalde Francisco de la Torre recogió el 21 de noviembre el premio E-Visionary Award concedido por la Asociación Mundial de Vehículos Eléctricos (WEVA) a tres ciudades, una de Europa, otra de América y una tercera de Asia, en reconocimiento a su esfuerzo en el desarrollo de iniciativas que promuevan el uso del coche eléctrico como alternativa de transporte sostenible.

Los premios han sido entregados en el transcurso de la ceremonia de clausura del World Electric Vehicle Symposium&Exhibition, EVS27, que se celebró en Barcelona, organizado por la WEVA para promover la industria de este tipo de vehículos en Europa, América y Asia Pacífico.

Datos Abiertos (Open Data)

datosabiertos.malaga.eu

Qué se entiende por datos abiertos

El Ayuntamiento de Málaga está desarrollando como parte de su estrategia de Gobierno Abierto el portal de Datos Abiertos. Un portal de Datos Abiertos ofrece información disponible en la administración en formatos de intercambio accesibles que puede ser utilizados por los ciudadanos. Hay una propuesta de clasificación respectos a que tan abiertos y usables son los datos que puede ofrecer una institución: las 5 estrellas de Open Linked Data realizada por el inventor de la World Wide Web, Tim Baerners-Lee, que van desde sólo poner la información disponible en pdf o imagen escaneada, pasando porque ésta información esté en formatos estructurados,(excel), a formatos no propietarios (.csv), hasta los niveles en los que cada dato publicado tiene una dirección web y pueden ser enlazado con otros (rdf).

El Ayuntamiento de Málaga fue de los primeros en publicar datos abiertos, tiene la mayoría de sus datos en un nivel 3 y actualmente se está trabajando con Red.es para conseguir enlazar los datos con los catálogos nacional (datos.gov.es) y europeo. Además estamos colaborando en la Red de Ciudades Inteligentes y la FEMP para conseguir normalizar los conjuntos de datos para las administraciones locales teniendo así unos valores de referencia que permitan compartir y comparar datos. El objetivo es facilitar las tareas de análisis por parte de los ciudadanos. Poner datos abiertos ayuda también a empresas y desarrolladores que pueden realizar aplicaciones basadas en estos datos.

Estructura y contenido actual

El portal de datos abiertos actuales contiene 66 conjuntos de datos que se organizan en 433 recursos disponibles. Un conjunto de datos agrupa varios recursos. Por ejemplo, el conjunto “Información SIG Mapa Estratégico de Ruido” incluye 32 recursos (ruido industrial, tráfico ferroviario,…).

Los formatos usados actualmente son CSV, PDF, SHP (mapas), ZIP, RSS, KMZ, XLS, XML. Y la información disponible es variada incluyendo datos cartográficos (callejero, agenda 21, mapa de ruido), datos de equipamientos municipales geolocalizados (sedes administrativas, parques,…), diferentes agendas municipales, ocupación de las estaciones de bicicletas de EMT (actualizado cada 5 minutos), datos de la web de transparencia, etc.

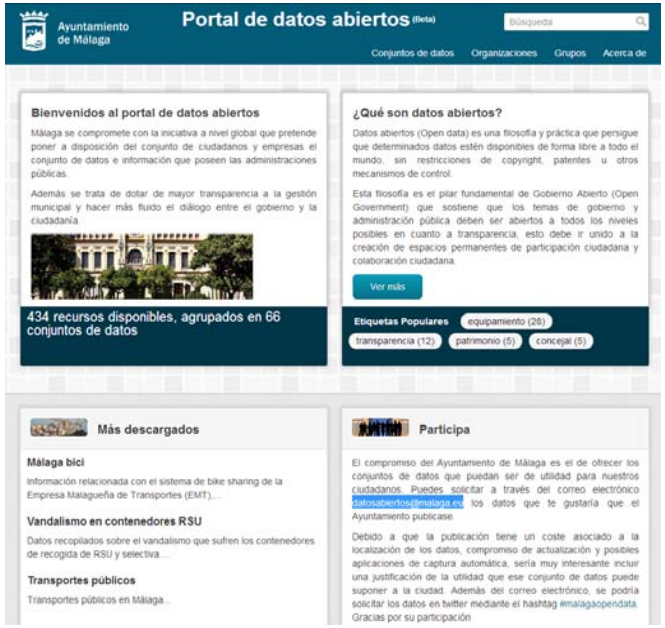
La herramienta para gestionar los contenidos es de Software Libre (ckan.org) y fue elegida por ser utilizada por numerosos gobiernos y administraciones internacionales como el gobierno del Reino Unido.

Los datos están organizados por Organizaciones (Áreas de Gobierno Municipal), por Grupos (Temas de Interés de la web) y por Conjuntos de Datos visualizables por diferentes criterios

David Bueno y Agustín Porras
CEMI

Aportaciones de los departamentos

Continuamente se están añadiendo nuevos datos (recursos) a la plataforma, supervisados por el Comité Técnico de Gobierno Abierto. Siempre se intenta que los datos se actualicen de forma automatizada pero en muchos casos no es posible y es necesario que el responsable del dato lo actualice con la frecuencia que corresponda (5 minutos, 1 día, 1 mes, 3 meses, 1 año,…).

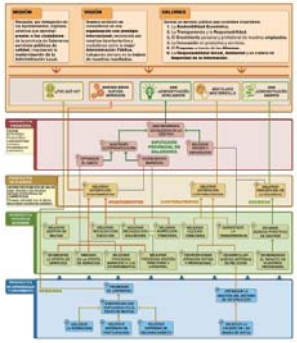


Se invita a todas las áreas a colaborar en este proyecto de transparencia municipal que pone en valor el trabajo realizado en cada área. Para ello, enviar un correo a datosabiertos@malaga.eu y contactaremos para ayudaros a publicar vuestros datos.

Una herramienta para comunicar y medir la estrategia

El Cuadro de Mando Corporativo

Un cuadro de mando es un potente instrumento de gestión empresarial que permite implantar la estrategia adoptada por una organización y monitorizar su grado de consecución. Se basa en dos elementos: el mapa estratégico y el sistema de indicadores.



El mapa estratégico traduce la estrategia en objetivos interrelacionados cuyo desarrollo influye en el de los demás.

Para monitorizar el grado de consecución de los objetivos es necesario confeccionar un soporte de información periódica, que no es otro que el sistema de indicadores.

El cuadro de mando es, por tanto, una herramienta de diagnóstico que especifica qué funciona y qué no, y además cumple otra importante función, la de comunicar la estrategia a las personas de la organización.

Con la implantación de un cuadro de mando se dota a las personas de la organización de la capacidad de priorizar sus propias acciones, comprobar su grado de cumplimiento y conocer de qué manera sus decisiones afectan al rendimiento global.

El Proyecto SIG-CMI

El Ayuntamiento está desarrollando el Proyecto SIG-CMI (Sistema de Indicadores de Gestión – Cuadro de Mando Integral) en el que uno de sus objetivos es implantar un Cuadro de Mando Corporativo para el Ayuntamiento de Málaga, e introducir en el mismo, cuadros de mandos más específicos para las áreas y departamentos municipales.

Dada la complejidad y alcance del proyecto, este se está desarrollando de formar coordinada, necesitando la colaboración de todos. Hasta la fecha, el Proyecto ha sido presentado a la Red de Responsables de Calidad, al Comité Técnico de Calidad y al Foro de Coordinación Municipal, para el cual se organizó la I Jornada de Cuadros de Mando cuya presentación corrió a cargo del Alcalde, Francisco de la Torre.

Es por ello que a lo largo de este año se ha solicitado en varias ocasiones la colaboración de Áreas, Organismos y Empresas municipales, quienes, entre otras cosas, han elaborado un primer borrador de panel de indicadores. La dificultad que supone captar la información recogida en las muy diversas fuentes de información de forma automática y los vínculos con otros proyectos tecnológicos similares, ha supuesto la vinculación de éste con el proyecto Málaga Smart.

Manuel Jiménez Rodríguez – Coordinador General
Gerente. Director del Proyecto SIG-CMI

Los CM en las AALL

Un Cuadro de Mando (CM) se conoce también con el nombre de *tablero de a bordo*, o como *sistema de información directivo*. Se trata de instrumentos que pretenden ofrecer de forma sintética la información que cualquier directivo necesita para un conocimiento adecuado de los resultados de la unidad que tiene a su cargo y el grado de en qué se están cumpliendo los objetivos establecidos.

Por tanto, el CM además de facilitar datos sobre el contexto, nos ha de informar sobre:

- Nivel de cumplimiento de los objetivos fijados por el gobierno municipal, en cada ámbito.
- Cómo se desarrolla la actividad habitual: licencias concedidas, tiempos de tramitación, etc.
- Consumo de recursos, presupuestarios, materiales, etc.

Lo cierto es que estas informaciones que acabamos de citar tienen en muchas entidades tratamientos diferenciados, de tal forma que, por ejemplo, el seguimiento de los objetivos va por un lado y el de los recursos económicos por otro, aunque va siendo frecuente la vinculación de las informaciones, ya sea mediante el denominado Cuadro de Mando Integral o de otros sistemas de información que tratan de asociar los resultados de la gestión con el empleo de los recursos.

Albert Galofré, Consultor de Administración

Si no mides, no sabrás como vas

El Sistema de Gestión de Datos (SGD) nueva denominación del Sistema de Indicadores

El PAC-MIDO contempla entre sus actuaciones la implantación del Sistema de Indicadores de Gestión (hasta ahora SIG), cuyo acrónimo coincide con el de otra herramienta muy difundida, el Sistema de Información Geográfica.

El cambio de denominación a SGD no se hace, solamente, para evitar esta posible confusión de siglas si no, y no es motivo menos importante, porque se pretende abordar la gestión de datos desde una perspectiva más integral. Algunas razones para ello:

- La gestión de datos/indicadores, los cuadros de mando, etc., hasta ahora tenían un objetivo de gestión, ahora son instrumentos de participación, de buen gobierno.
- En estos momentos se está produciendo una amplia y variada demanda de datos a los distintos departamentos municipales. (ver listado).
- Esta demanda no puede ni debe abordarse de forma reactiva, improvisada,… Cada departamento deberá "gestionar" sus datos.
- Facilitar datos, hacerlos públicos supone asegurar su veracidad, su trazabilidad.

Cómo se está abordando este reto en el ayuntamiento

Como no podría ser de otra forma se está abordando de forma coordinada entre:

- El área de Alcaldía: los aspectos más estratégicos.
- El Servicio de Calidad y Modernización: el asesoramiento para su definición a nivel de gestión departamental y despliegue.
- El CEMI: soporte tecnológico.

En otras páginas de esta revista se profundiza en alguno de los requerimientos de datos (open data, transparencia,…) que hoy se demandan y que, con toda seguridad, está generando incertidumbre y sobrecarga en muchos departamentos.

Es por ello que se ha diseñado toda una estrategia de despliegue que, en reuniones a nivel de dirección/gerencia, se ha trasladado a todos los departamentos. Entre otras medidas de asesoramiento y ayuda, para facilitar el abordaje de esta actividad siempre compleja, se ha diseñado un curso de formación.

Programa del curso

Modelo de solicitud

La Gestión de Datos (GD) en una AL

¿Por qué una GD?

Todos los departamentos de cualquier organización disponen de una gran cantidad de datos que se encuentra dispersa en diferentes soportes como Hojas Excel, Bases en Access, Host corporativo, etc. El problema por lo general no es de falta de información, sino de cómo situar las informaciones de interés común en un repositorio donde esté disponible para todas aquellas personas de la organización que en un momento dado la puedan necesitar.

¿Para qué una GD?

He hablado antes de un repositorio, pero no se trata solo de almacenar y proteger, sino de clasificar adecuadamente las informaciones para que puedan ser fácilmente procesadas y exportadas, es decir, gestionadas, de acuerdo a requerimientos específicos de cada ámbito.

¿Qué se está haciendo en AALL?

Lo cierto es que ya son muchas las entidades que disponen de sistemas corporativos de gestión de bases de datos, que son capaces de extraer informaciones de diversos soportes, los almacenan y administran el acceso a los mismos.

Albert Galofré, Consultor de Administración

Un instrumento para el cambio y para la mejora organizativa

El Plan de Innovación (PIN) prepara su presentación a la organización

Aprobado en el mes de julio pasado, el PIN **(ver motivo** y **definiciones)** contemplaba un periodo de preparación de las actuaciones previo a su difusión, con el objetivo de facilitar la innovación y potenciar sus resultados. (Consultar el PIN en la **intranet**).

Durante este tiempo se han llevado a cabo actuaciones como:

- Se han definido todos los **grupos**, protocolos y fichas de trabajo para su funcionamiento.
- Puesta en marcha de los Grupos de Desarrollo (GD) de cada una de las doce líneas de innovación.
- Se ha definido el funcionamiento de los dos tipos de Grupos de Innovación (GI):
  - GIT: transversales a la organización serán propuestos por los GD.
  - GIS: surgirán voluntariamente para temas sectoriales o específicos.
- Desarrollo de la herramienta tecnológica teamlab en la que funcionarán los GI.

¿Para cuándo el PIN?

Tal y como estaba previsto, se prepara el despliegue del PIN para el mes de febrero.

¡ESPERAMOS TU PARTICIPACIÓN!

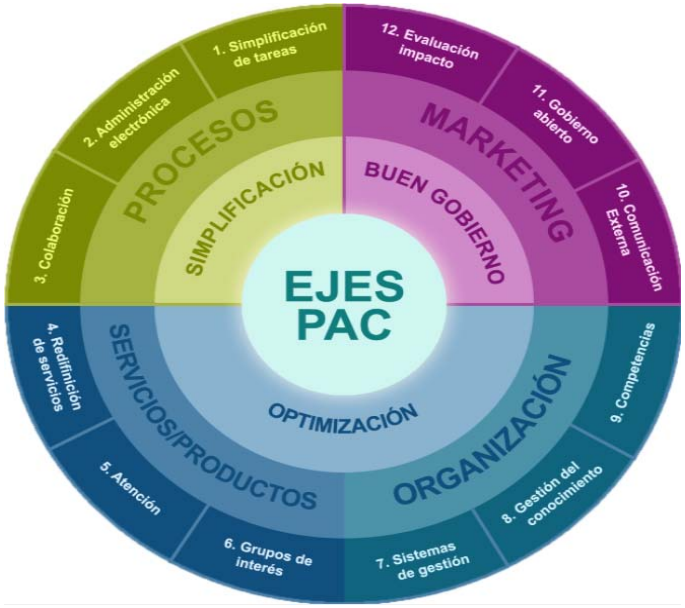
Las 12 líneas de innovación

Innovación en procesos:
1. **Simplificación** de tareas y/o administrativa (RCA)
2. **e-Administración** y aplicativos tecnológicos
3. **Colaboración** interadministrativa

Innovación en productos/servicios:
4. **Redefinición** de servicios y actividades
5. **Atención** a la ciudadanía
6. **Relaciones** con grupos de interés

Innovación en la organización:
7. **Sistemas** de gestión
8. **Gestión** del conocimiento
9. **Competencias** en innovación

Innovación en marketing:
10. **Comunicación** y redes sociales
11. **Gobierno** abierto
12. **Evaluación** de impacto



Cómo se desplegará el PIN

Un avance del despliegue a seguir:

- Los GD preparan material a facilitar a los GI (análisis situacional, referencias legales, textos técnicos, buenas prácticas externas,…).
- Los GD propondrán los GIT a crear y propondrán posibles líneas de interés para que se creen GIS.

Herramientas de innovación

La innovación se favorece en grupo, en cooperación tanto interna como externa, fundamentalmente con otras administraciones locales. Por ello serán instrumentos básicos:

- La colaboración para innovar desde:
  - Redes permanentes en temas específicos.
  - Grupos de colaboración en temas puntuales.
- El intercambio de experiencias:
  - Conocimiento de BBPP.
  - Análisis detallado (benchmarking).

La formación para la creatividad

La facilitación de la actividad creativa será clave en el impulso de las actuaciones. Se diseña un curso de e-learning **(ver programa)** que puede ya solicitarse **(ver solicitud)**.

El programa conocido como "Oficina Sin Papeles"

Programa básico del PAC durante 2013, cuando se inició a finales del año anterior las previsiones eran mucho menores al desarrollo que ha tenido, aunque siempre haya aspectos sobre los que se desea un más rápido avance.

Algunas cifras:

- **Despliegue** de los CEP
- Instalación de portafirmas
- **Personas** que han realizado el curso
- Departamentos que utilizan SVD
- **Procedimientos** internos
- RCA

Líneas de impulso para 2014:

- Crear redes de contacto
- Fomentar el SVD interno
- Facilitar el archivo

Algunos ejemplos de buenas prácticas se detallaron en el reciente boletín de calidad.

Se acerca el plazo para presentarse a los premios a la simplificación

¡ESPERAMOS TU PARTICIPACIÓN!

BBPI (WIKI-CALIDAD)

El Banco de Buenas Prácticas Interno del Ayuntamiento de Málaga se plantea como una herramienta clave para la mejora continua de la organización, apostando clara y abiertamente por la participación del personal municipal como pilar clave para su consecución. Se decidió desarrollarlo en un entorno Web tipo Wiki, llamado **Wiki-Calidad**, cuyo enlace es el siguiente:
http://cwiki.aytomalaga.intranet/calidad/index.php

Esta Wiki puede ser consultada por todo el personal municipal con acceso a la intranet del Ayuntamiento de Málaga, sin necesidad de estar dados de alta como usuarios en la misma, y su **manejo** es muy sencillo. En ella se incorporarán todas las buenas prácticas desarrolladas dentro de la organización municipal, así como otras que se consideren interesantes para ser aplicadas en nuestro Ayuntamiento.

Los datos que se presentaron para finales de octubre se pueden consultar pinchando **aquí**.

Las nuevas líneas de impulso que se plantearon en la última reunión del grupo de trabajo encargado de su desarrollo, se pueden consultar pinchando **aquí.**

Carta de Compromisos

La Carta de Compromisos es un proyecto liderado por la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, cuyo objetivo es "Orientar la gestión pública a los resultados y satisfacción al ciudadano en su condición tanto de usuario de los servicios como de copartícipes en el diseño, implementación y evaluación de las políticas y servicios públicos".

Se despliega en **10 principios** que se encuentran presentes en todo su desarrollo.

La AEVAL también ha desarrollado el **MECC** (Marco de Evaluación de la Carta de Compromiso), cuyo sistema de valoración de los 10 principios se basa en un cuestionario con 12 aspectos, 47 cuestiones y un sistema de puntuación.

El Ayuntamiento de Málaga comenzó su aplicación a mediados de 2012, de donde se obtuvo un plan de mejora que se está trabajando actualmente, con idea de hacer una evaluación a mediados de 2014.

Mónica Sánchez Álvarez
Técnico de Organización y Calidad
Ayuntamiento de Málaga

Ventajas de un modelo homogéneo e integral

La atención ciudadana puesta en valor

Mucho se viene hablando sobre el modelo *integral* de atención a la ciudadanía y de su despliegue e implantación en las distintas administraciones públicas, no sólo ya por venir consagrado en la Ley 11/2007 de Administración Electrónica, si no como un modelo de éxito probado y comprobado.

Un buen ejemplo de planificación y despliegue de un modelo integral y homogéneo es "Zuzenean", desplegado por el Gobierno Vasco, del que tenemos información en el anterior enlace.

Y no es el único ejemplo de administración que ha optado por este modelo. Ayuntamientos como Madrid, con "Línea Madrid" o el recién remodelado SAC+ de Irún ya apostaron por este modelo del que cabe destacar la homogeneidad, el servicio multiplataforma y la transversalidad y cooperación interdepartamental como ejes del éxito.

Pero en pocas ocasiones, los que defendemos este modelo, dejamos explícitas cuales son su ventajas (de los inconvenientes ya hablaremos en otro artículo).

Para **la administración**:

- **Posibilita la reorganización y readecuación de los servicios** municipales desde una perspectiva de servicio y atención a la ciudadanía.
- Genera la **posibilidad de organizar adecuadamente el espacio** físico en el canal presencial, y telefónico, y el espacio telemático, así como los recursos a asignar en todos ellos en la atención a la ciudadanía.
- **Favorece la organización, en el resto de las dependencias** municipales, de espacios abiertos de trabajo que favorezcan la comunicación y el trabajo en equipo al desaparecer el tránsito de la ciudadanía por las dependencias municipales.
- **Favorece la utilización de herramientas que proporcionan las nuevas tecnologías** para aplicarlas a los servicios de atención ciudadana.
- Promueve la **cultura de la "atención al cliente"** en la organización**.**
- **Facilita la descentralización administrativa** mediante la apertura de oficinas en diferentes puntos del territorio.
- **Mejora la imagen de la Administración ante la ciudadanía**.
- Contribuye a la **transparencia en la gestión municipal.**
- Promueve la **participación** de las personas de la organización, la transversalidad de sus áreas y el **trabajo en equipo en pro del servicio a la ciudadanía**.
- Favorece el desarrollo de una **cultura de promoción del conocimiento en la organización y no sólo en las personas.**

Para **la ciudadanía**, la implantación de un modelo de Atención Integral supone:

- Tener una **única referencia** de acceso y contacto con la administración.
- Le **facilita el acceso, la comunicación y la relación,** en función de sus necesidades y disponibilidades, con los servicios municipales por los diferentes canales: presencial, telefónico y telemático.
- **Agiliza** las gestiones administrativas.
- **La calidad del servicio que recibe es homogénea** en cualquiera de los canales utilizados.
- Recibe un **trato más personalizado.**
- Recibe **una atención integral** acorde a sus expectativas.
- **Mejora su nivel de satisfacción** y su valoración sobre los servicios que le son prestados.

Eduardo Padial
Servicio de Atención Integral a la Ciudadanía

Qué se entiende por Ciudades Inteligentes

La definición de **Ciudad Inteligente** siempre será incompleta, no tiene límites. La ciudad como sistema conlleva una renovación continua y permanente con el objetivo de construir un modelo de ciudad más sostenible y de atender y acomodar nuevas necesidades sociales, económicas y ambientales.

¿Cómo definirla?

Deberíamos empezar analizando los dos términos por separado: Ciudad e inteligencia.
Una **ciudad** es un área urbana en la que predominan la industria y los servicios. Se diferencian unas de otras por diversos criterios, entre los que se incluyen población, densidad poblacional o estatuto legal, aunque su distinción varía entre países.

Inteligente es el que está dotado de mecanismos, generalmente electrónicos o informáticos que determinan su funcionamiento en base a unas circunstancias.

Modelo de ciudad más sostenible

Las Ciudades inteligentes deberán integrar aplicaciones en ámbitos transversales, tales como:

- **Redes de telecomunicaciones**.
- **Soluciones** como smart grids, plataformas basadas en arquitecturas orientadas a servicios, web semántica, cloud computing, herramientas de relación digital.
- **Internet de las cosas**: sensores, actuadores, inteligencia ambiental, hogar digital, espacios inteligentes, interacción social ciudadana.
- Y **Servicios**: Implantación de soluciones TIC de acceso, conectividad e interoperabilidad de acuerdo con el planteamiento sectorial de internet del futuro, identificación y pago en movilidad, comercio electrónico, turismo digital, administración electrónica.

Pero ¿alguien les ha preguntado a los ciudadanos, que es una Ciudad Inteligente?

Actuando como ciudadano, y utilizando el sentido común, posiblemente nos dirían que *es una ciudad donde se pueda vivir a gusto, que tenga empleo para todos y este bien remunerado, donde se pueda disfrutar del ocio, la cultura y el deporte, que permita trasladarse cómodamente de un sitio a otro, sin atascos y con un buen transporte público, que sus hijos puedan estudiar con calidad, que se pueda respirar limpio, que nos tengan en cuenta, que recibamos servicios de calidad y que nos gobiernen personas honestas y preparadas de las que te puedas fiar, donde el talento sea reconocido en vida y se utilice para mejorar. Y que todo esto sea sostenible en el tiempo.*

Bien, pues si sabemos la respuesta, deberíamos utilizarla para conseguir crear una verdadera Ciudad Inteligente.

Normalización de Ciudades Inteligentes

Precisamente para evitar caer en los errores de los que hablábamos antes y haciendo uso del sentido común ante una necesidad inminente, surge el "***Comité de Normalización CTN/178 de Ciudades Inteligentes",*** como instrumento, que nos va a permitir, anticiparnos a las nuevas situaciones y convertirlas en "normalizadas". Es una iniciativa de **la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (SETSI)** en colaboración con **AENOR**, como asociación española de normalización y certificación, y que dará cobertura a la normalización de un nuevo modelo de desarrollo urbano que permita gestionar de forma sostenible e inteligente las ciudades. Se trabaja en la normalización de los atributos, requisitos, directrices, técnicas, indicadores y herramientas que contribuyan al desarrollo de las comunidades hacia comunidades inteligentes, cubriendo el concepto de comunidad a cualquier unidad finita de una entidad local.

Con exclusión de los productos y equipamientos competencia de otros AEN/CTN ya constituidos.
El comité de normalización de Ciudades Inteligentes se estructura en cinco subcomités técnicos:

SC1 Infraestructuras
SC2 Indicadores y semántica
SC3 Gobierno y movilidad
SC4 Energía y medio ambiente
SC5 Destinos turísticos

El resultado esperado será una única norma, que permita clasificar de forma estandarizada a una ciudad como inteligente, a nivel nacional y dentro del marco de la unión europea.

Como no podía ser de otra forma, en el diseño del Comité de Normalización de Ciudades Inteligentes se detectó que había que establecer la sinergia necesaria con la Red de Ciudades Inteligentes (RECI), ya constituida en ese momento y que había comenzado a dar sus primeros pasos.

La RECI

La **Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI)** empezó a gestarse en junio de 2011 con la firma del 'Manifiesto por las Ciudades Inteligentes. Innovación para el progreso', cuyo compromiso era crear una red abierta para propiciar el progreso económico, social y empresarial de las ciudades a través de la innovación y el conocimiento, apoyándose en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Actualmente, la RECI está formada por 29 ciudades: Alcobendas, Alicante, Barcelona, Burgos, Cáceres, Castellón, Córdoba Guadalajara, A Coruña, Elche, Gijón, Logroño, Lugo, Huesca, Madrid, **Málaga**, Marbella, Murcia, Palencia, Pamplona, Rivas-Vaciamadrid, Salamanca, Santander, Segovia, Valencia, Valladolid, Vitoria-Gasteiz, Sabadell y Zaragoza.

Actuaciones y proyectos en marcha: Málaga

Muchos son los proyectos que se han puesto en marcha en distintas ciudades españolas y podemos destacar la ciudad de Málaga como Ciudad Inteligente, como un modelo de gestión sostenible para las ciudades del futuro.

smartcity málaga

El proyecto **Smartcity Málaga** constituye la mayor iniciativa europea de ciudad ecoeficiente. Sus objetivos son incrementar la eficiencia energética, reducir las emisiones de CO_2 y aumentar el consumo de las energías renovables.

Un consorcio de 11 empresas, lideradas por Endesa, está desplegando en la zona malagueña de la playa de la Misericordia tecnologías de última generación en smart metering, comunicaciones y sistemas, automatización de la red, generación y almacenamiento distribuidos, e infraestructura inteligente de carga de vehículos. El objetivo es una mejor gestión de la energía en las redes, balances eficientes de la demanda, y la involucración de todos los agentes del sistema eléctrico, desde la generación hasta el consumo.

Virginia Moreno Bonilla
Consultora Admón.Pública.
Asesora/Coord. Norm.Ciudades Inteligentes

Calidad e Innovación: valores para el buen gobierno

Los días 26 y 27 de noviembre se ha celebrado la **4ª Conferencia Estatal de Calidad de los Servicios Públicos,** en la sede del CSIC en Madrid, organizado por la Agencia de Evaluación y Calidad. Este año el tema principal ha sido la **Calidad y la Innovación como valores imprescindibles para el Buen Gobierno**, reflexionando sobre temas tan en auge ahora como la Transparencia y la Rendición de Cuentas.

Esta Conferencia ha contado con un panel de expertos excepcionales que han dialogado sobre cómo se debe integrar la gobernanza en la gestión de la calidad, sobre cómo la transparencia y la calidad son los pilares fundamentales para mejorar la gestión pública, sobre la evaluación y medición para la rendición de cuentas, y expusieron una serie de experiencias sobre innovación y transparencia por parte de diversas entidades públicas.

Si os apetece profundizar más en cada uno de los temas, podéis pinchar en los siguientes enlaces:

- **Buena Gobernanza**
- **Transparencia**
- **Innovación**
- **Rendición de cuentas**

Destacamos que el Ayuntamiento de Málaga participó en la mesa sobre Experiencias de Innovación y Transparencia, concretamente D. Manuel Serrano Canon hizo de moderador, junto con D. Eloy Gregorio Cuellar, fomentando el debate y las preguntas entre todos los participantes e invitados.

Es importante destacar que además se presentaron los resultados de una encuesta realizada por la Red Interadministrativa de la Calidad sobre Calidad en la Administraciones Públicas. Las conclusiones se han elaborado a partir de las respuestas de 241 organizaciones que participaron, en las que se puso de manifiesto la importancia de los indicadores, los objetivos y resultados, la resistencia al cambio y falta de liderazgo en las organizaciones, el papel que juega la innovación en las mismas aportando aprendizaje, mejora continua….El objetivo fundamental de esta encuesta ha sido generar reflexión en las propias organizaciones.

Por último, traigo conmigo algunas preguntas que de una u otra manera estuvieron presentes en el desarrollo del congreso y que aquí expongo a modo de reflexión:

¿Alguien le ha preguntado a los grupos de interés sobre qué datos quieren conocer de la gestión de las administraciones públicas?
¿Es necesario articular un mecanismo de responsabilidades en la administración pública?
¿La publicación de datos genera oportunidades en la sociedad como la posible creación de empleo?...

Realmente nos queda un gran trabajo por delante…

Mónica Sánchez Álvarez
Técnico de Organización y Calidad
Ayuntamiento de Málaga

El CMF incorpora la tramitación electrónica en sus solicitudes desde el próximo año

Parece evidente que la e-Administración no la podemos entender como una moda pasajera, sino como una nueva forma de entender las organizaciones públicas, de manera que la relación administración-ciudadanía permanece en continuo proceso de cambio de tal forma que estamos en camino de tener una Administración más ágil, eficaz, rápida y transparente, aún más si lo establecemos comparativamente con las instituciones de hace apenas diez años. Es cierto que se hace especial hincapié en las relaciones de la Administración con el administrado/ciudadano, pero no es menos cierto, que también en las relaciones internas que se dan entre la propia Administración también se tiene que producir el cambio e implantarse la e-Administración como forma de hacer más eficiente y eficaz.

En este último contexto se encuentra la formación del personal dentro de la organización, pues como proceso interno, con las lógicas referencias del exterior, se establecen las relaciones entre el órgano encargado de la formación y el resto de los departamentos. Este es el caso del Centro Municipal de Formación (CMF) como estructura básica encargada de coordinar, desarrollar y evaluar la formación del personal del Ayuntamiento de Málaga.

Como primer paso desde el CMF se planteó la necesidad de formar en e-Administración a los empleados municipales, para lo que se diseñó un curso sobre esta materia en formato on-line, en el que se familiarizase al empleado con la Administración Electrónica desde un punto de vista aplicado, pues las prácticas del curso se realizan con el certificado de empleado público que posteriormente le servirá al asistente en su labor profesional.

Al mismo tiempo en el CMF se vio la necesidad de incorporar todos los procesos posibles de la gestión de la formación a la nueva realidad de esta “oficina sin papeles” (OSP), según se ha denominado a este proyecto en nuestro ayuntamiento.

La e-Tramitación de la formación

- **Modelo de Solicitud nº 1** –curso que, o bien, son totalmente fuera del horario laboral u ocupan tan sólo un porcentaje no superior al 20 % de este horario .Se pueden hacer a través de la página web del CMF o desde la propia ficha del curso en el que se desee participar.
- **Modelo nº 2** o de actividades en Servicio. Se tramitarán con la firma del Director o Directora correspondiente.
- **Solicitudes de asistencia a cursos externos**. Se tramitarán con la firma del Director o Directora correspondiente y del interesado.
- Justificante de asistencia a curso. Se expedirá de oficio desde el CMF una vez finalizada la acción formativa.
- Certificados. Preferentemente se expedirán cuando sea necesario certificar los cursos que el interesado ha realizado en el CMF en una entidad diferente al Ayuntamiento.

Os deseamos un 2014 cargado de éxitos
¡Felices fiestas!
Servicio de Calidad y Modernización
Ayuntamiento de Málaga

Mapa Estratégico - Ampliación de información

El mapa estratégico es una forma de representar gráficamente la estrategia que nos ayuda a visualizarla y entenderla.

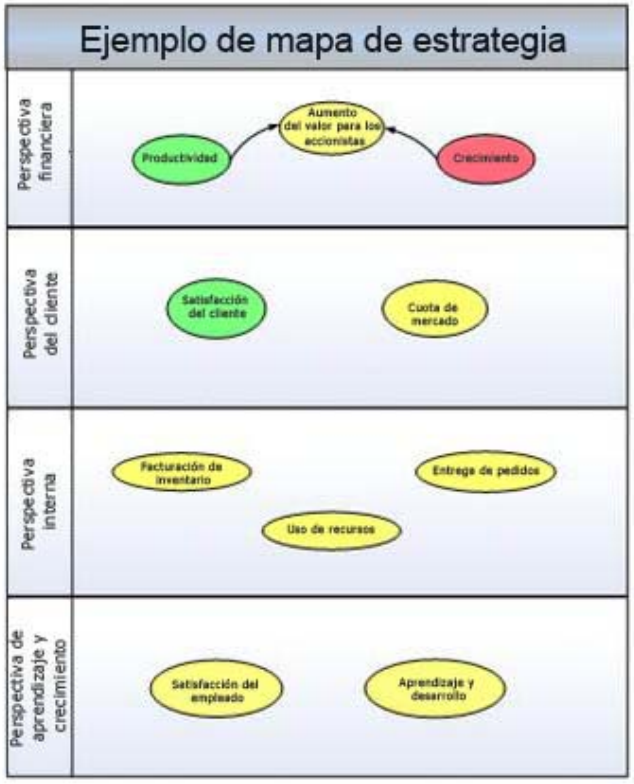
Para confeccionar el mapa estratégico se analiza la organización desde distintas perspectivas (en el caso del Cuadro de Mando Corporativo del Ayuntamiento, basado en el CMI, se han definido 4 perspectivas: económico-financiera, de actividad, de calidad y de recursos humanos) de forma que la estrategia, definida a partir de la misión, la visión y los valores corporativos, se traduce en objetivos asociados a cada una de las perspectivas e interrelacionados entre sí, de manera que el estado de cada uno de ellos influye en la consecución de los demás.

Cuadro de mandos estratégico: **Resumen**

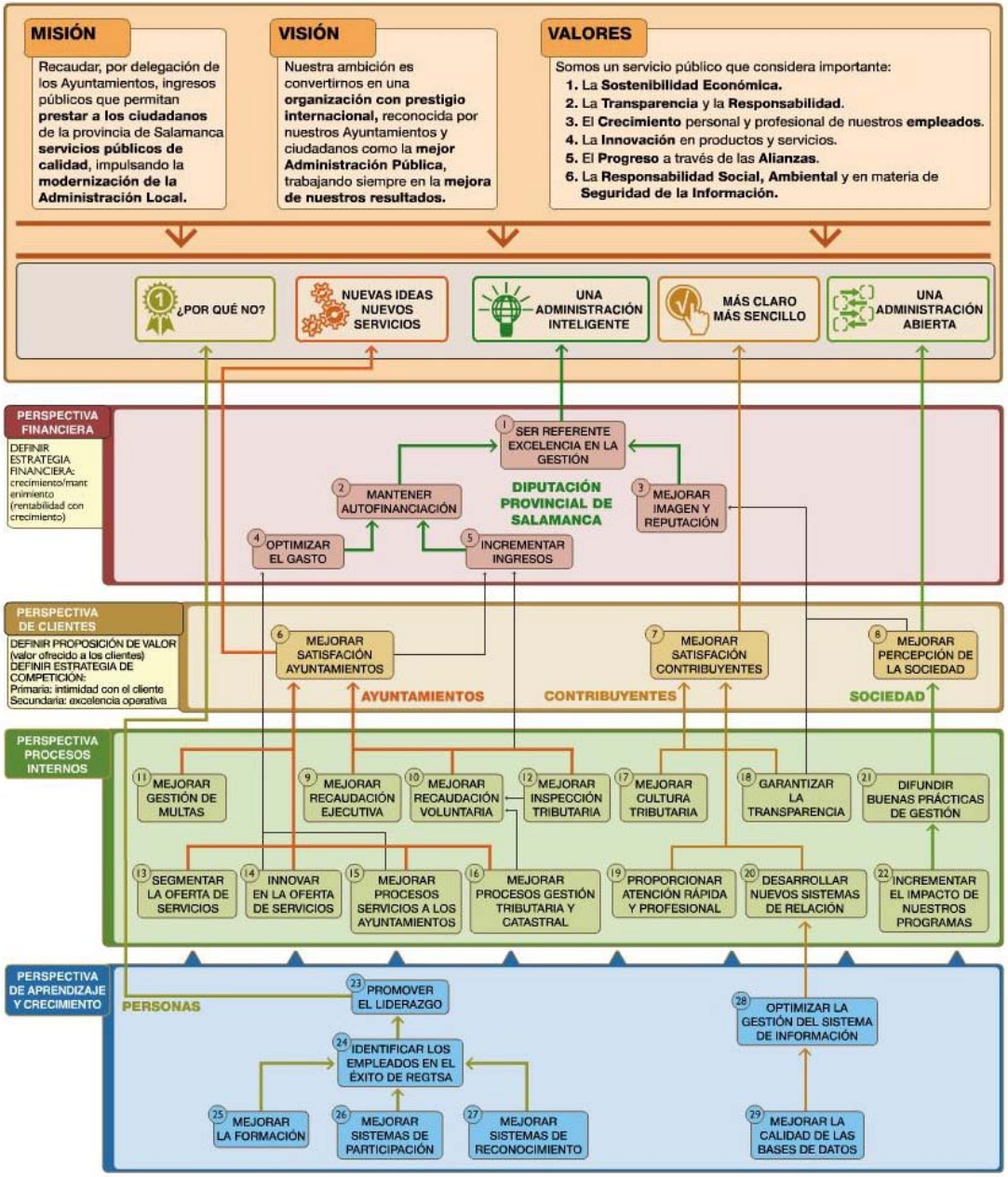
Cuadro de mandos corporativo

	Real	Objetivo	
Perspectiva financiera			
Aumento del valor para los accionistas			
Productividad	43,2%	35,0%	-23%
Crecimiento	-9,88%	0,00%	10%
Perspectiva del cliente			
Satisfacción del cliente	8,1	7,5	8%
Cuota de mercado	5,0%	10,0%	-50%
Perspectiva interna			
Facturación de inventario	20	30	-33%
Uso de recursos	73,0%	75,0%	-3%
Entrega de pedidos	81,0%	85,0%	-5%
Aprendizaje y crecimiento			
Satisfacción del empleado	87,0%	95,0%	-8%
Aprendizaje y desarrollo	75,0%	90,0%	-17%

Mapa de estrategia



Anexo. Mapa Estratégico



Programa del curso E-learning sobre "Gestión de Datos e Indicadores"

1. Introducción. El marco de la gestión de datos en la Administración Local
2. Aproximación conceptual
3. Análisis relacional con diferentes aplicaciones y otros datos
4. La gestión de datos en el Ayuntamiento Málaga
   4.1. El Sistema de Indicadores de Gestión (SIG) del Ayuntamiento de Málaga
   4.2. El Cuadro de Mando Integral (CMI) del Ayuntamiento de Málaga
   4.3. Otros informes estandarizados
1. El soporte tecnológico del SIG/ CMI del Ayuntamiento de Málaga
2. Aplicación práctica
   6.1. ¿Cómo definir la estrategia básica para un CMI?
   6.2. ¿Cómo abordar los indicadores?

Este curso se complementará con talleres prácticos sobre definición estratégica y elaboración de indicadores.

PROGRAMA DEL CURSO "LA INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA" (MODALIDAD E-LEARNING)

LA INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL:

1.El marco de la innovación:

1.1. El marco europeo de la innovación
1.2. La innovación y el cambio organizativo
1.3. Innovación y otros conceptos relacionados
1.4. La innovación y otras intervenciones organizativas

2. La Innovación:

2.1. Qué se entiende por innovación
2.2. Principios de la innovación
2.3. En qué innovar
2.4. Quién debe innovar
2.5. Cómo y cuándo innovar
2.6. La organización innovadora
2.7. Amenazas para la innovación

3. La creatividad:

3.1. Qué se entiende por creatividad
3.2. Claves para una organización creativa

EL PLAN DE INNOVACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA:

4.El Plan de Innovación:

4.1. Definición estratégica
4.2. Objetivos
4.3. Líneas de trabajo
4.4. Actividades y herramientas
4.5. Alcance

5.Despliegue:

5.1. Diagnóstico de situación
5.2. los grupos de desarrollo
5.3. Los grupos de innovación
5.4. Intervención operativa

6. Otras variables del Plan:

6.1. Propuestas de innovación
6.2. La evaluación
6.3. Reconocimiento
6.4. Recursos y cronograma

PLAN DE INNOVACIÓN ÍNDICE

¿Por qué un Plan de Innovación?

El entorno actual exige a las administraciones locales, como a cualquier otra organización, ser cada vez más competente en la prestación de los servicios, buscando siempre la satisfacción de la ciudadanía. Y ello, hay que abordarlo en un contexto de limitación de recursos y de exigencias normativas y ciudadanas de mejora en la gestión, de avances hacia la gobernanza. En este contexto la innovación es un instrumento que puede facilitar y aportar soluciones a ese necesario progreso de la gestión pública local y de las propias organizaciones.

Motivos para innovar

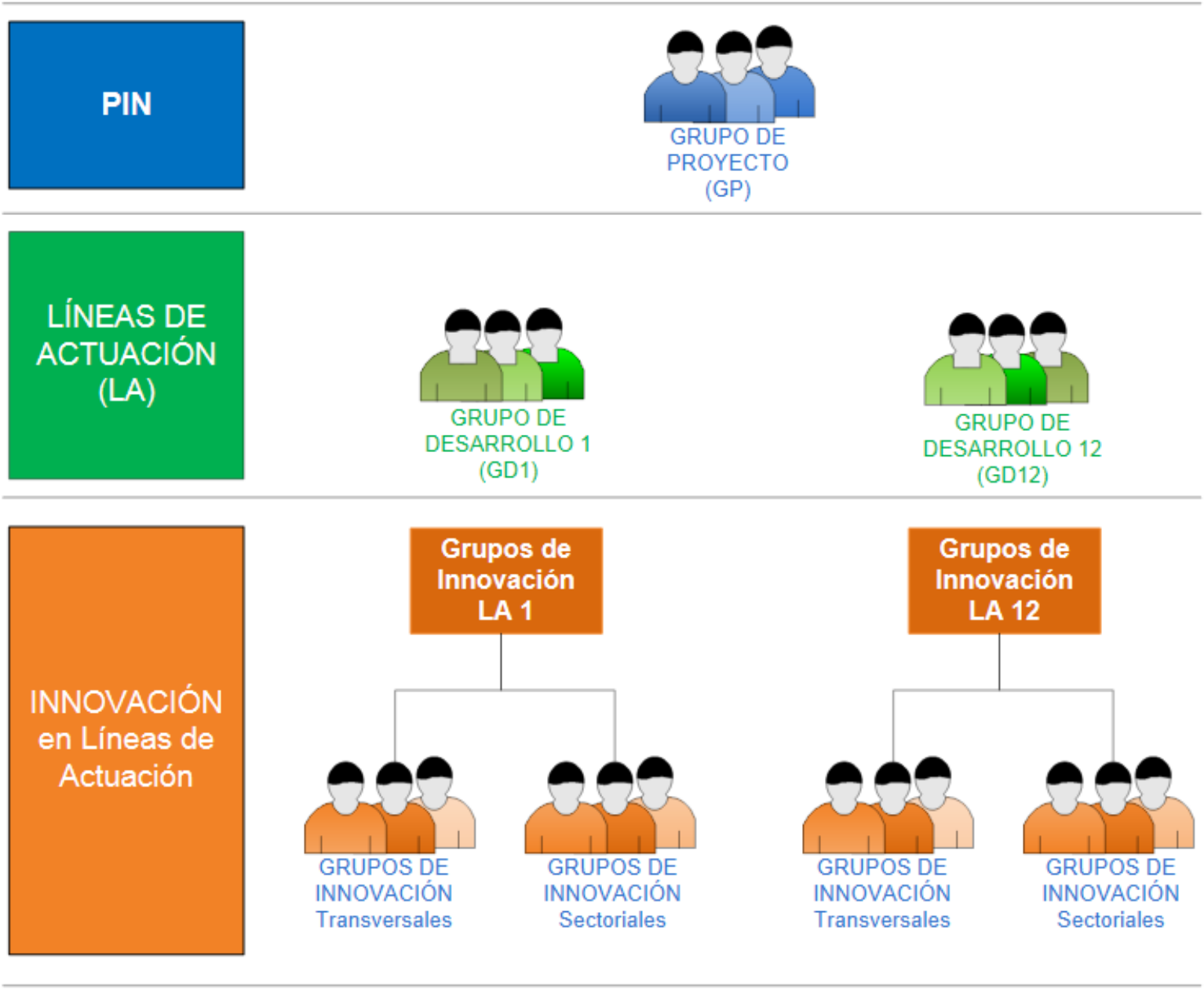
Las causas son diversas y principalmente debidas a los cambios cada vez más rápidos que suceden en el entorno, es este un Plan para promover y facilitar el cambio:

- ✓ Los cambios tecnológicos son cada vez más complejos y frecuentes. Hace sólo unos años, la prestación de un servicio requería de una determinada tecnología que permanecía algunos años, hoy en día dicha tecnología permanece sólo algunos meses en muchos casos.
- ✓ El entorno y sus reglas, que cambian con más frecuencia y más rápido cada vez; las administraciones se desarrollan en un contexto (social, empresarial,...) que contrasta la proactividad e innovación, a los que se adaptan a los nuevos tiempos con quienes no lo hacen.
- ✓ Los cambios normativos, tanto europeos como estatales, sobre prestación de servicios y atención a la ciudadanía, igualmente, están suponiendo una necesaria adaptación y, con frecuencia, requieren un proceso de transformación organizativa y de gestión importantes, fundamentalmente, basado en la simplificación.
- ✓ La competencia, la administración se enfrenta al reto de aportar valor al ciudadano, para ello uno de los factores clave reside en mejorar las capacidades y habilidades del equipo humano en materia de innovación con el objetivo de mejorar los servicios. Las administraciones no deben alejarse de la cultura y niveles de gestión del entorno en el que se desarrollan, el que los ciudadanos encuentran en otros ámbitos privados o en otras administraciones.
- ✓ Situación de limitación de recursos, la administración pública se enfrenta a una situación en la que los recursos de los que dispone son limitados y la exigencias ciudadanas aumentan; es necesario que la administración se reinvente hacia la configuración de una nueva administración que aporta valor (mejorar la calidad-minimizar coste).

Anexo. Definiciones

Definición	Descripción
Plan de Innovación (PIN)	**Mediante la innovación y la creatividad, el Plan de Innovación del Ayuntamiento de Málaga, define, delimita, coordina, impulsa y dinamiza actuaciones específicas que ayuden a superar la situación actual de limitación de recursos y cambios normativos y organizativos, logrando un cambio profundo hacia la administración pública inteligente.**
Líneas de Actuación (LA)	**Son áreas definidas en las que se estructura y organiza el PIN, y en las que se desea innovar. Se han identificado 12 clasificadas en los 4 ejes de actuación identificados por el Manual de Oslo: proceso, servicios, organización y marketing**
Grupo de Innovación (GI)	**Son los verdaderos protagonistas del PIN. Se entiende por Grupo de Innovación al grupo de personas que, organizados como una entidad estable, desarrollan acciones dirigidas a la búsqueda y propuesta de ideas innovadoras para la mejora de la acción municipal en una Línea de Actuación concreta. Serán de dos tipos: el/los Grupo/s de Innovación Transversal/es (GIT) propuestos y configurados para cada línea y los Grupos de Innovación Sectoriales (GIS), los creados voluntariamente con objetivos de innovación puntuales o específicos de un sector de actividad.**
Grupo de Desarrollo (GD)	**Es el grupo responsable de una Línea de Actuación, deberá encargarse de dirigir, orientar, impulsar y facilitar el trabajo de los Grupos de Innovación de dicha Línea, para ayudar a que finalmente se identifiquen mejoras y propuestas en la misma logrando los resultados esperados.**
Grupo de Proyecto (GP)	**Grupo que se encarga de la gestión global del diseño y despliegue del PIN**
Herramientas para fomento de la Creatividad	**Técnicas, métodos, actuaciones, que se pueden usar para el fomento de la creatividad y la generación de Ideas, en definitiva para la Innovación**

Anexo. Grupos de Trabajo



Wiki calidad

La estructura del entorno utilizado en la Wiki-Calidad es ampliamente conocido, ya que es el mismo utilizado por la popular enciclopedia de Internet “Wikipedia”, existiendo actualmente infinidad de manuales y directorios de ayuda que permiten a los usuarios de estos sistemas, trabajar fácilmente con ellos.

Manejo

Los distintos artículos de buenas prácticas, podrán ser consultados por los usuarios municipales, utilizando diferentes herramientas de la Wiki, como son el buscador y los listados de artículos y categorías.

Para la incorporación de nuevos artículos de buenas prácticas, se ha propuesto la definición unos responsables por cada departamento / área, que se encargarán de mantener al día dichos artículos, pudiendo estos editarlos, modificarlos o eliminarlos en caso de ser necesario.

Por otro lado, en esta Wiki se han habilitado espacios especiales para realizar comentarios respecto a los artículos de buenas prácticas expuestos, así como para poder contactar con otros usuarios, con la idea de facilitar la creación de grupos de trabajo para la aplicación de buenas prácticas previamente llevadas a cabo o la creación de otras nuevas. Para ello, los usuarios no registrados, podrán darse fácilmente de alta en la Wiki, disponiendo a partir de ese momento de permisos para realizar dichos comentarios, contactar con otros usuarios registrados o incluso introducir un nuevo artículo en el Banco.

El Banco de Buenas Prácticas Interno del Ayuntamiento de Málaga, en definitiva, se plantea como una herramienta clave para la mejora continua de la organización, apostando clara y abiertamente por la participación del personal municipal como pilar clave para su consecución.

10 principios

1. Determinar mecanismos y estructuras de apoyo para implantar la calidad en las administraciones.
2. Adoptar fórmulas organizativas y de coordinación inter-administrativa para garantizar la ejecución efectiva de las Políticas de Modernización y calidad.
3. Fomentar el intercambio de experiencias y la gestión del conocimiento.
4. Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas al ciudadano
5. Aplicar análisis y evaluación permanente a las normas, programas, planes y políticas públicas.
6. Desarrollar fórmulas de reconocimiento del personal (evaluación del desempeño)
7. Rendir cuentas a la sociedad
8. Elaborar y difundir cartas de servicio
9. Integrar la calidad en los programas de gobierno
10. Establecer los mecanismos adecuados para la revisión y el seguimiento de las cartas.