

XI CURSO DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL

**Plan de mejora del sistema de información en
el ámbito financiero del Ayuntamiento de
Madrid 2013-2014**



Autora: Carmen Hervás Bautista
Jefa del Servicio Económico Financiero
Subdirección General de Servicios Financieros
Dirección General de Política Financiera

Tutor: José Luis Pablos Rodríguez

Noviembre 2012

AGRADECIMIENTOS

No puedo sino comenzar dando las gracias a todas las personas que me han ayudado a que este documento se haya materializado.

En primer lugar a M^a Ángeles Romera, Directora General de Política Financiera, y a Manuel Requejo, Subdirector General de Servicios Financieros, pues, realmente, son quienes han permitido que participe en este interesante e intenso curso (XI Curso de Dirección Pública Local). Ellos han hecho realidad que continúe creciendo como profesional, dándome siempre su confianza.

Gracias, también, a la organización del INAP que, seleccionándome entre los posibles candidatos, ha conseguido que mejore como funcionaria pública que soy del Ayuntamiento de Madrid. Agradeciendo, en particular, a M^a Paz Martínez su atención y dedicación en todo momento.

Con todo mi cariño y aprecio, quiero agradecer a José Luis Pablos, mi tutor, el seguimiento exhaustivo que ha realizado de mi trabajo, demostrando en todo momento un alto nivel de profesionalidad.

Así mismo, quiero agradecer el apoyo en el trabajo a José Antonio Martín, Subdirector General de Sistemas de Información Corporativos, adscrito al organismo autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM) y su inestimable colaboración, sin la cual hubiera sido imposible llegar a buen puerto.

Y, también, quiero realizar un agradecimiento muy especial a mi familia que siempre está a mi lado, apoyándome en todos mis proyectos.

Muchas gracias a todos,

RESUMEN EJECUTIVO

Motivación del Plan de mejora. Objetivos, Límites y Metodología.

El impulso para la realización de este Plan de mejora surge de la necesidad de presentarlo para obtener el Diploma que acredita la superación del Curso superior de Dirección Pública Local, en su edición XI.

La **motivación** del Plan nace como la oportunidad de trasladar a la realidad lo estudiado con el fin de poder alcanzar unos objetivos concretos en el entorno de la Subdirección General de Servicios Financieros, que será el campo de aplicación, mostrando de forma clara la preocupación por el desarrollo de las potencialidades que existen en dicha organización.

El **objetivo** general del presente Plan de mejora es contribuir a mejorar el sistema de información en el ámbito financiero del Ayuntamiento de Madrid y, con ello, lograr una mayor eficiencia en la gestión financiera así como un mayor nivel de transparencia de la misma, llevando a cabo actuaciones concretas en la Subdirección General de Servicios Financieros.

Los **límites** del Plan son los que a continuación se indican. En primer lugar en el ámbito de actuación. El hecho de que el Plan esté encuadrado dentro de la Dirección General de Política Financiera del Ayuntamiento de Madrid y, en particular, centrado fundamentalmente en la información financiera que desde la Subdirección General de Servicios Financieros se elabora para su transmisión tanto en el ámbito interno como en el externo, hace que sea un proyecto muy concreto y preciso en su contenido. En segundo lugar, los límites económicos son muy relevantes, pues los recursos son escasos y más en estos tiempos que vivimos. Y por último, existe también el límite temporal. Se ha considerado que el plazo necesario y suficiente para la implantación del Plan es de dos años, de ahí su vigencia.

La **metodología** utilizada para el desarrollo de este informe se basa en la observación directa de las tareas habituales realizadas en la Subdirección General, así como en la celebración de reuniones con personas implicadas en el trabajo y en la recopilación de datos y opiniones a través de conversaciones informales con el equipo de trabajo de la organización. En lo que respecta al desarrollo del mismo, se ha creado un Equipo Directivo, encargado de su seguimiento y evaluación.

Características de la Organización

La organización base del presente estudio es la Subdirección General de Servicios Financieros, que se ubica dentro de la Dirección General de Política Financiera, la cual a su vez, forma parte del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid.

MISIÓN. Entre las responsabilidades propias de la Subdirección General se encuentran: acometer y gestionar el endeudamiento municipal, coordinar y supervisar la referente a la del sector público municipal y difundir la información financiera del Ayuntamiento.

Para realizar estas funciones, la Subdirección General de Servicios Financieros cuenta con dos Servicios, el Servicio de Planificación Financiera y el Servicio Económico Financiero. En su conjunto, actualmente, dispone de 10 puestos de trabajo y un presupuesto total de 724 mil euros.

Es importante destacar que el Ayuntamiento de Madrid tiene asignado en la sección de endeudamiento un presupuesto total de 1.011 millones de euros, que representa casi el 22% del presupuesto total de gastos. Esta magnitud muestra el importante papel en el ámbito de la gestión financiera que se desarrolla desde la Subdirección General.

Los clientes/usuarios son, a nivel interno, los órganos directivos y políticos del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid; a nivel externo, las entidades financieras, tanto aquellas con las que se tienen concertadas operaciones de financiación como aquellas que se perfilan como posibles financiadores del Ayuntamiento y por supuesto, todos los ciudadanos de Madrid y demás entidades interesadas en el control y seguimiento de las finanzas municipales.

VISIÓN. El gran reto que afronta la Subdirección General de Servicios Financieros es continuar trabajando activamente para conseguir mayor eficiencia en la gestión del endeudamiento y garantizar la fiabilidad, accesibilidad, comunicación y transparencia de la información financiera, formando parte de la estrategia del Ayuntamiento de Madrid de “Potenciar un modelo de gestión basado en los criterios de transparencia, innovación y calidad”.

La visión pivota sobre dos ejes, uno relacionado con la transmisión de la información y otro con la difusión de la misma y su consecución permitirá, no sólo garantizar la accesibilidad, interna y externa, a la información financiera del Ayuntamiento de Madrid sino aumentar la eficiencia en la gestión financiera y reforzar el compromiso del Ayuntamiento de Madrid en materia de transparencia.

Atendiendo a estos fines, a lo largo del presente Plan se dibujan las diferentes propuestas que harán posible el cambio hacia la eficiencia y la transparencia en la gestión financiera del Ayuntamiento de Madrid.

VALORES. Esta visión se buscará desarrollar aplicando los siguientes valores:

- Transparencia y buen gobierno
- Innovación y operatividad
- Eficacia y eficiencia
- Colaboración y apoyo mutuo
- Coordinación y participación

Y defiende un interés compartido:

- crear valor, contribuyendo al desarrollo de las políticas estratégicas del Ayuntamiento de Madrid, recogidas en el Programa Operativo de Gobierno 2011-2015

Estos valores marcan el camino a recorrer y son los que sustentan la planificación, dirección, gestión, supervisión, coordinación y evaluación de las actuaciones del presente Plan, constituyendo en su conjunto una auténtica declaración de principios.

Diagnóstico

El análisis detallado de la organización pone de manifiesto la importancia que tiene la información financiera, tanto en la vertiente interna (transmisión de la información) como en la vertiente externa (difusión de la información), para conseguir unos buenos resultados en gestión financiera así como en transparencia de la misma.

Este análisis, también, pone de manifiesto las deficiencias que existen en la organización y la necesidad de resolverlas, en aras de conseguir desarrollar la potencialidad que existe en la Subdirección General, a saber:

- No se ha realizado inversión en aplicaciones informáticas propias de soporte a las actividades de la Subdirección General de Servicios Financieros, por lo que no se consigue rentabilizar al máximo el trabajo.
- La información que se requiere recabar del sector público municipal llega con retrasos a los tiempos reglados, lo que implica dificultades en el cumplimiento de las obligaciones de remisión de información recogidas en las normativas vigentes.
- Es necesario fomentar en el equipo de trabajo tanto la motivación como la formación, para alcanzar mejores resultados, consecuencia de la falta de comunicación interna.
- Se necesita implantar un sistema que permita ampliar y reforzar la transparencia, facilitando el acceso de los ciudadanos a la información. Lo cual está respaldado por las nuevas disposiciones legales del presente año 2012, tanto por la Ley orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera como por el proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.

A esta situación se ha llegado por la propia inercia de la organización unido a la ausencia de planificación y comunicación de las necesidades de la Subdirección General. En definitiva, a la falta del desarrollo de una estrategia acorde con los principios de una organización moderna, ágil y eficiente.

La aplicación del análisis DAFO ha permitido, a partir del diagnóstico de la situación actual de la Subdirección General, identificar las estrategias y los objetivos que consiguen alcanzar la mejor solución para lograr transformar la realidad desde una eficiencia aparente hacia una eficiencia real, en la que prime destinar adecuadamente

los recursos para la consecución de los resultados y ha puesto de manifiesto la capacidad de la organización al cambio, hacia la eficiencia y la transparencia.

El Plan de mejora

El proyecto que se propone se articula en varias etapas: definición del marco estratégico, definición de un plan operativo anual y una última etapa de seguimiento que se articula a tres niveles (seguimiento continuo de cada responsable, reuniones periódicas de responsables y evaluación del sistema).

Para la implantación del Plan de mejora se ha creado un Equipo Directivo, integrado por el Subdirector General de Servicios Financieros, el Subdirector General de Desarrollo de Sistemas de Información Corporativos y la Jefa del Servicio Económico Financiero, como responsables últimos de las acciones específicas. Por otra parte, conviene aclarar, pues se habla de él con frecuencia, que por Equipo de Trabajo se considera a todo el personal que integra la Subdirección General de Servicios Financieros.

El ámbito de actuación del presente Plan es la Subdirección General de Servicios Financieros, que es la organización básica sobre la que se va a implementar íntegramente el proyecto, y con el fin de desarrollar su potencialidad y alcanzar su visión se elabora este Plan de mejora, en el cual se identifican las áreas de actuación sobre las que se debe incidir y volcar la atención, en definitiva, trabajar, partiendo de las necesidades y problemas detectados por el diagnóstico. En este Plan de mejora, pues, se fijarán los criterios y objetivos generales y se presentarán las propuestas concretas, precisas e identificadas.

ESTRATEGIA. A partir de aquí se especifican dos objetivos estratégicos, en un plazo de dos años, que son los siguientes:

OE1: Mejorar los procesos de captura, tratamiento y comunicación de la información en el ámbito financiero, en el periodo 2013-2014.

Para su consecución se perfilan tres objetivos operativos, consistentes, por un lado, en la incorporación de aplicaciones informáticas y sistemas en la organización que permitirán estandarizar el proceso de elaboración de los informes y cumplir con los plazos reglados y, por otro lado, en el desarrollo de la comunicación y formación del equipo de trabajo para alcanzar mejores resultados.

El cumplimiento de estos objetivos supondrá la reducción de los tiempos empleados en la elaboración de los informes financieros propios de la Subdirección General. El aumento de la eficiencia en la captura y el tratamiento de los datos financieros se traducirá, por ende, en una mayor eficiencia en la gestión financiera y en la accesibilidad a la información financiera fidedigna, en tiempo y forma.

OE2: Mejorar la transparencia en el ámbito de la información financiera, en el periodo 2013-2014.

Para su consecución se define un objetivo operativo consistente en la habilitación de un nuevo portal de transparencia, para facilitar a los usuarios el acceso a toda la información financiera que precisen, en el cual será posible el proceso participativo.

El cumplimiento de este objetivo supondrá no solo atender las exigencias legales, establecidas en la Ley de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera y en el proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, sino también reforzar la confianza en la política financiera del Ayuntamiento de Madrid y, en último término, ampliar la transparencia y el conocimiento exacto de la actividad financiera que se realiza en la Subdirección General de Servicios Financieros.

Encaminados hacia estos objetivos estratégicos se desarrollan, pues, los correspondientes objetivos operativos, con un menor horizonte temporal, y para una eficaz consecución de estos objetivos se determinan una serie de acciones específicas, que se encuadran en su correspondiente cronograma. Todo ello, en su conjunto, configura el contenido sustantivo del Plan de mejora.

En resumen, el Plan de mejora que se presenta define actuaciones concretas que inciden en los diversos ámbitos de la Subdirección General de Servicios Financieros, tanto en la estrategia, como en las personas, como en los procesos, incluso en las alianzas, con objeto de que favoreciendo la mejora continua sea posible alcanzar sus resultados de forma económica, eficiente y eficaz. Teniendo en cuenta, además, que este Plan está en línea con el Sistema Estratégico de Gestión definido en el propio Ayuntamiento de Madrid, tal y como se analizará en el apartado “Introducción” de este documento.

Coste de implantación del Plan de Mejora

El coste de este Plan de mejora se ha estimado en base al precio actual establecido para la implementación de las diferentes aplicaciones informáticas que se proponen utilizar, al costo real de la impartición de los cursos de formación municipales y sin considerar coste alguno por el valor asociado al tiempo de trabajo que ha de dedicar el equipo de trabajo de la Subdirección por su colaboración en la puesta en marcha del presente plan, pues se entiende que forma parte de su actividad y repercutirá como “menor trabajo” en el futuro.

Se han tenido en cuenta todos los costes, tanto directos como indirectos, que puedan surgir en el proceso de implantación. Se han agrupado los costes en dos grandes apartados, recursos humanos y recursos materiales, teniendo en cuenta que todos ellos son costes internos y que se encuentran incluidos dentro de las previsiones presupuestarias anuales del Ayuntamiento. Dada la actual situación de crisis, se ha prescindido de actuaciones que impliquen costes externos.

Evaluación del proceso de implantación del Plan de Mejora

La evaluación del proceso de implantación se efectuará por el Equipo Directivo, específico de este Plan, a través del seguimiento de distintos indicadores que han sido definidos tanto para controlar el grado de cumplimiento de los plazos previstos para la ejecución de las acciones como para vigilar el logro de los objetivos marcados en el Plan de mejora.

El hecho de que los resultados se aparten de las metas previstas implicará un análisis profundo de las causas que motivaron esa desviación que permita proponer soluciones que enmienden los errores.

ÍNDICE

1 Introducción	10
2 Situación actual y problema a resolver	12
3 Propuesta de mejora	26
▪ 3.1 Objetivos de mejora	27
▪ 3.2 Herramientas	36
▪ 3.3 Implantación	37
▪ 3.4 Evaluación	39

BIBLIOGRAFÍA	54
---------------------	-----------

ANEXOS	56
---------------	-----------

OTROS DOCUMENTOS	62
-------------------------	-----------

▪ 1. Proyecto Aplicación de gestión financiera municipal y Extranet de colaboración en el Ayuntamiento de Madrid	63
▪ 2. Proyecto creación Portal de Transparencia en el ámbito financiero del Ayuntamiento de Madrid	77

INTRODUCCIÓN

El presente Plan de mejora está motivado en la oportunidad de trasladar a la realidad lo estudiado con el fin de poder alcanzar unos objetivos concretos en el entorno de la Subdirección General de Servicios Financieros, que será el campo de aplicación, mostrando de forma clara la preocupación por el desarrollo de las potencialidades que existen en dicha organización.

Con la implementación de este Plan se pretende mejorar el sistema de información en el ámbito financiero del Ayuntamiento de Madrid y, por ende, lograr una mayor eficiencia en la gestión financiera así como un mayor nivel de transparencia de la misma, llevando a cabo actuaciones concretas en la Subdirección General de Servicios Financieros. Todo ello, dentro de la estrategia definida en el Ayuntamiento de Madrid.

En la actualidad, el Ayuntamiento de Madrid tiene diseñado un **Sistema de Gestión Estratégica** que recoge información de la estrategia definida por el Gobierno de la Ciudad para hacer de **Madrid "una de las ciudades más atractivas del mundo"**. (Sistema que está siendo revisado en estos momentos).

Esta estrategia se expresa a través de un conjunto de objetivos, que se representan en un Mapa Estratégico que contiene 33 objetivos estratégicos. Estos objetivos estratégicos se estructuran en torno a 4 ejes estratégicos que establecen las orientaciones generales de la política del gobierno de la ciudad. Uno de los cuales es **"Una ciudad bien administrada"**, que pretende implantar un modelo de gestión que ponga en el centro de atención al ciudadano, prestándole unos servicios de calidad, estimulando su participación en los asuntos de la Ciudad y administrando eficientemente los recursos para transformar la Ciudad y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Dicho Mapa Estratégico constituye, a su vez, el marco de actuación del Programa Operativo de Gobierno (POG) 2011-2015 vigente, que se configura como un documento fundamental de un proceso de cambio que, si bien se inició en 2003, sigue trabajando con la voluntad de convertirse en una organización más receptiva, transparente e innovadora, que asegure la creación de valor público para los ciudadanos así como la eficacia y eficiencia en la gestión municipal, orientada permanentemente a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

El presente Plan de mejora está alineado con los principios y líneas estratégicas definidas anteriormente y en concreto las desarrolladas en el eje estratégico mencionado "Ciudad bien administrada", ya que, éste tiene asociado un Objetivo Estratégico que es **"Potenciar un modelo de gestión basado en los criterios de transparencia, innovación y calidad"**, en el cual, y entre las actuaciones que engloba, se encuentran aquellas dirigidas a desarrollar un modelo de Administración Pública innovadora y de calidad, aplicando los últimos avances tecnológicos para agilizar los procesos administrativos y facilitar su tramitación al ciudadano, impulsando la cultura de la evaluación y la mejora continua y fomentando la comunicación interna y la gestión del conocimiento, que es exactamente lo que se pretende con este Plan.

Concretando aún más, se puede decir que este Plan está en línea con los siguientes proyectos definidos actualmente:

- El proyecto de “Transparencia y Buen Gobierno” que persigue el camino de la innovación y de la mejora, reforzando el cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas.
- El proyecto de “Evaluación interna de planes y programas” que persigue evaluar la gestión municipal y comunicar sus resultados a la ciudadanía en un ejercicio de transparencia.
- El proyecto de “Promoción del desarrollo profesional de los empleados públicos” que busca desarrollar mecanismos para incrementar la motivación y la productividad de los empleados públicos.

Este Plan de mejora se afronta con la confianza en el enorme potencial de desarrollo que presenta la Subdirección General de Servicios Financieros y, sin olvidar la profunda crisis actual, en la ayuda de los recursos técnicos provenientes del organismo autónomo Informática Ayuntamiento de Madrid, de la Escuela Municipal de Formación y en la capacidad del equipo de trabajo que configura esta Subdirección.

Por otra parte, hay que tener en cuenta los límites propios del Plan. En primer lugar, el ámbito orgánico en el que opera, que es la Subdirección General de Servicios Financieros, lo que reduce el campo de actuación a la información y gestión del endeudamiento del Ayuntamiento de Madrid. En segundo lugar, los límites económicos, pues los recursos son escasos en estos momentos de crisis. Y por último, el límite temporal. Se ha considerado que el plazo necesario y suficiente para la implantación del Plan es de dos años, de ahí su vigencia.

La metodología utilizada para el desarrollo de este informe se basa en la observación directa de las tareas habituales realizadas en la Subdirección General, así como en la celebración de reuniones con personas implicadas en el trabajo y en la recopilación de datos y opiniones a través de conversaciones informales con el equipo de trabajo de la organización. En lo que respecta al desarrollo del mismo, se ha creado un Equipo Directivo, encargado de su seguimiento y evaluación.

A continuación se indica, de forma concisa, la información que contiene el presente Plan. El Plan de mejora se ha estructurado en dos grandes apartados. En el primero de ellos, denominado “Situación actual y problema a resolver”, se describe la organización sobre la que se implantará el proyecto y el problema que se pretende corregir. En el segundo apartado, denominado “Propuesta de mejora”, se establecen unos objetivos para el presente trabajo, se describe con detalle las herramientas seleccionadas para su implementación, se diseña un cronograma de implantación del plan y se elabora un sistema de evaluación integral.

SITUACIÓN ACTUAL Y PROBLEMA A RESOLVER

En este apartado, en primer lugar, se analiza el contexto concreto en que se va a implantar el plan de mejora.

En la actualidad, la estructura organizativa del Ayuntamiento de Madrid consta de siete áreas de gobierno y un área delegada (anexo 1). **El Servicio Económico Financiero se integra en la Subdirección General de Servicios Financieros, que depende de la Dirección General de Política Financiera dentro del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid** (anexo 2). Por su parte, el sector público municipal está configurado por seis organismos autónomos, seis sociedades mercantiles locales, cuatro empresas de economía mixta y otras entidades (anexo 3).

MISIÓN. Entre las responsabilidades propias de la Subdirección General se encuentran: **acometer y gestionar el endeudamiento municipal** así como coordinar y supervisar la referente a la del sector público municipal, y la **difusión de la información financiera del Ayuntamiento de Madrid**.

A continuación se detallan las funciones de la Subdirección General, que será la organización base de estudio del presente trabajo:

- Solicitud, en su caso, de las autorizaciones necesarias para la concertación de operaciones de crédito a largo plazo y envío de la información complementaria a dicha solicitud a la Secretaría General de Coordinación Autonómica y Local, del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- Colaboración en la elaboración de las declaraciones fiscales de pagos de intereses a no residentes.
- Colaboración en la elaboración de los diferentes planes de reequilibrio y seguimiento de los planes vigentes como el Plan de Saneamiento 2009-2015 (Real Decreto-ley 5/2009) y del Plan de Ajuste 2012-2022 (Real Decreto-ley 4/2012).
- Análisis sobre posibles líneas de financiación BEI.
- Gestión del endeudamiento y de los contratos de derivados existentes.
- Estimaciones y proyecciones periódicas de los capítulos 3 y 9 de Gastos.
- Periodificación anual de intereses y cálculo del ajuste de intereses en términos de Contabilidad Nacional.
- Actualización de resúmenes sobre la “Fiscalidad de las operaciones financieras”
- Reuniones con entidades financieras.
- Elaboración de presentaciones para posibles inversores del Ayuntamiento.
- Elaboración de informes periódicos sobre datos financieros de Ayuntamiento, Organismos Autónomos, Sociedades Mercantiles Locales y Empresas Mixtas, para los órganos directivos y políticos del Ayuntamiento de Madrid.
- Elaboración puntual de informaciones y datos financieros dirigida a los órganos directivos y políticos del Ayuntamiento de Madrid.
- Recopilación y sistematización de información económico-financiera relevante.

- Actualizaciones periódicas, a través de internet, de las operaciones de endeudamiento del Ayuntamiento de Madrid en la Central de Información de Riesgos de las entidades locales (CIR Local), del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- Seguimiento del endeudamiento y de los activos financieros del Sector Público Municipal.
- Colaboración y asesoramiento a los organismos autónomos y a las empresas municipales de Madrid en su posible financiación.
- Actualizaciones periódicas del apartado “Información Financiera” en el portal del Ayuntamiento “madrid.es”.
- Elaboración de los Libros de Indicadores Financieros.
- Comprobación de los datos periódicos trimestrales del Boletín Estadístico del Banco de España, sobre el endeudamiento del Ayuntamiento de Madrid, para su publicación en el citado Boletín.
- Elaboración del apartado de endeudamiento para su publicación en los folletos de presupuestos del Ayuntamiento de Madrid.
- Elaboración de los programas 934.01 “Política Financiera” y 011.11 “Endeudamiento” y documentación complementaria para los proyectos de presupuestos anuales del Ayuntamiento de Madrid. Y su carga en el sistema SAP.
- Cumplimentación de las correspondientes memorias anuales de cumplimiento de objetivos de los presupuestos del Ayuntamiento de Madrid, en relación con los programas presupuestarios antes mencionados.
- Elaboración de la documentación y coordinación de las reuniones anuales con las agencias de calificación crediticia Fitch Ratings y Standard & Poor’s y posterior envío de información.
- Preparación y firma de los contratos anuales de rating, con las agencias de calificación crediticia antes mencionadas.
- Preparación y firma de dos contratos que resultan imprescindibles para la gestión de la cartera de deuda del Ayuntamiento como son un servicio asesoramiento permanente y una base de datos con información videofinanciera a tiempo real.
- Asistencia a diversas jornadas, seminarios, encuentros financieros y conferencias que organizan tanto las entidades financieras, como la empresa Consultores de las Administraciones Públicas, Euromoney, las Universidades y las agencias de rating sobre perspectivas económicas, estrategias de los mercados financieros, políticas de financiación de las administraciones territoriales, novedades legislativas, etc.

Para acometer todas estas funciones, la Subdirección General de Política Financiera cuenta con una plantilla de diez funcionarios: dos auxiliares (niveles 17 y 18), tres administrativos (niveles 22), dos jefes de sección (niveles 24 y 26), dos jefes de servicio (niveles 29) y un subdirector general (nivel 30).

En los últimos años ha solicitado las prácticas de becarios de la Universidad Carlos III, para estudiantes de doble grado Derecho y Administración de Empresas. Y tiene asignado un presupuesto^(*) en capítulo 1 de gastos de 583 mil euros. Actualmente, en la Subdirección General no existe ninguna plaza vacante, pues las cuatro que no estaban cubiertas fueron amortizadas como consecuencia de las medidas adoptadas frente a la crisis (art.3 del [RDL 20/2011](#); pag 61 del [Plan de Ajuste 2012-2022 del Ayuntamiento de Madrid](#)).

Por otra parte, la Subdirección dispone de un presupuesto de 141 mil euros en capítulo 2 de gastos para la contratación de servicios técnicos especializados y necesarios para el desempeño de las funciones antes mencionadas. Además, si se considera el importe de crédito que gestiona en capítulo 3, de 284 millones de euros, y en capítulo 9 de gastos, de 727 millones de euros, se tiene una buena idea del importante papel que realiza esta Subdirección en la gestión del endeudamiento, ya que la carga financiera, con un total de 1.011 millones de euros, representa casi un 22% del presupuesto total de gastos en 2012.

Del detalle de las funciones, anteriormente expuesto, puede observarse que existen dos ámbitos de tareas bien diferenciados dentro de la Subdirección, el que se orienta a la consecución y gestión del endeudamiento y el que se orienta a la transmisión y difusión de la información financiera, tanto interna como externa.

La singularidad de las materias tratadas hace que estas tareas no deban medirse o valorarse en función de cantidades ni volúmenes sino en función de calidades, esto es, el trabajo de la Subdirección General de Servicios Financieros no puede medirse por unidades o expedientes tramitados. Lo importante no es hacer el endeudamiento en una o varias operaciones de crédito a largo plazo sino conseguir el precio (all-in cost) más bajo cada vez que se concierta alguna de dichas operaciones. Lo importante en la gestión diaria de la cartera de deuda no es cerrar más o menos tipos de interés al año, sino conseguir aquellos que permitan unos compromisos por pago de intereses de las operaciones de crédito lo más bajos posibles, lo que implica un seguimiento y análisis continuado de las curvas de tipos de interés. Lo importante no es cuántos informes financieros se realicen sino que cuando éstos sean solicitados por nuestros órganos superiores, ya sean directivos o políticos, les podamos proporcionar la información que requieren de manera rápida y fidedigna. Lo importante no es sólo publicar datos o indicadores financieros para que los inversores puedan analizar la situación y la solvencia del Ayuntamiento de Madrid, sino que es necesario dar información de aquellos datos que son relevantes y demandados por los diferentes agentes que conforman el mercado financiero.

Si centramos el análisis en las tareas de gestión y transmisión de la información interna, hablaremos de informes internos. Algunos de estos informes pueden tipificarse, pues son de uso habitual para el seguimiento y la toma de decisiones

^(*)Datos extraídos del Presupuesto General del Ayuntamiento de Madrid para 2012

de nuestros superiores. Así, se elaboran informes mensuales de situación de la cartera de deuda, que analizan tanto al Ayuntamiento como al sector público municipal e informes trimestrales de seguimiento del endeudamiento municipal y comparación con el resto de administraciones públicas. Estos informes internos van dirigidos a los directivos y políticos de nuestra organización.

Si, por otra parte, nos fijamos en la tarea de la difusión de la información, hablaremos de informes externos. En esta ocasión, los informes elaborados se dirigen a un público más diverso, particularmente a los posibles inversores que son las entidades financieras, nacionales e internacionales, y que son finalmente quienes prestan el dinero y a las que, entre otros, se les debe aportar toda la transparencia de las cuentas financieras de la entidad local. En un sentido más amplio, los informes externos también van dirigidos al resto de los agentes financieros que son parte interesada bien por su misión de control, como son el Banco de España, Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas, Ministerio de Economía y Competitividad, bien por motivos de análisis, entre los que se encuentran las empresas de calificación crediticia Fitchratings y Standard and Poor's y otros consultores como Consultores de las Administraciones Públicas, y por supuesto a todos los ciudadanos.

Una vez definida la misión, corresponde fijar la visión de la Subdirección General que se pretende alcanzar con la ejecución del presente Plan de mejora, cuya aplicación se plantea para el periodo 2013-2014.

VISIÓN. El gran reto que afronta la Subdirección General de Servicios Financieros es **continuar trabajando activamente para conseguir mayor eficiencia en la gestión del endeudamiento y garantizar la fiabilidad, accesibilidad, comunicación y transparencia de la información financiera, formando parte de la estrategia del Ayuntamiento de Madrid de “Potenciar un modelo de gestión basado en los criterios de transparencia, innovación y calidad”.**

A su vez, esta visión está alineada con la estrategia definida por el Gobierno de la Ciudad de Madrid y se enmarca en uno de los cuatro ejes estratégicos que actualmente tiene definidos, y que forma parte del marco de actuación del Programa Operativo de Gobierno 2011-2015, en concreto, en el denominado eje “Una ciudad bien administrada” y su objetivo estratégico **“Potenciar un modelo de gestión basado en los criterios de transparencia, innovación y calidad”**, donde se pone de manifiesto la importancia de todas aquellas actuaciones dirigidas al desarrollo de un modelo de Administración Pública en el que se implementen los avances tecnológicos que agilicen los procesos administrativos, se impulse la mejora continua, se fomente la comunicación interna y la gestión del conocimiento, se desarrolle la motivación y la productividad de los empleados públicos y se facilite la comunicación con el ciudadano y la evaluación de la gestión municipal

Por todo ello, dicha visión se diseña sobre la base de los siguientes **valores**:

- Transparencia y buen gobierno
- Innovación y operatividad

- Eficacia y eficiencia
- Colaboración y apoyo mutuo
- Coordinación y participación

Y defiende un **interés compartido**:

- crear valor, contribuyendo al desarrollo de las políticas estratégicas del Ayuntamiento de Madrid, recogidas en el Programa Operativo de Gobierno 2011-2015

EL PROBLEMA A RESOLVER

Este apartado se inicia con un análisis de la magnitud del problema, las causas y los responsables del mismo y finaliza con un análisis DAFO del estado de la organización.

Si atendemos a las funciones propias de la Subdirección General, expuestas anteriormente, puede concluirse que **la información financiera es una herramienta indispensable** para conseguir el objetivo final con eficacia y eficiencia.

Los resultados alcanzados en los ámbitos de información, tanto interna como externa, por la Subdirección General de Servicios Financieros son útiles, pues ciertamente consiguen el fin último de informar y difundir los datos financieros del Ayuntamiento, **sin embargo, son mejorables** en el sentido de que si fuera más eficiente la captura y el tratamiento de los datos, los informes financieros llegarían con mayor rapidez a los superiores y si además se publicasen a través de un portal de transparencia las entidades financieras y demás agentes económicos interesados tendrían acceso a ellos más fácilmente. Ni que decir tiene que si, además, los datos financieros fueran facilitados en el idioma inglés, no sólo en español, el radio de acción sería todavía mayor.

1. Transmisión de la información financiera: Información hacia el interior

Hay que destacar que para poder gestionar de manera eficiente la cartera de deuda del ayuntamiento es fundamental tener información fidedigna y en tiempo real de los mercados financieros y demás datos del mundo financiero.

Para acceder a estos datos, en la actualidad, el Ayuntamiento dispone de una base de datos contratada con una empresa especializada, como es Thompson Reuters, que permite tanto el acceso a toda la información financiera en tiempo real, como la ejecución de cálculos y simulaciones sobre la cartera de crédito. Además facilita información imprescindible del resto de administraciones públicas así como de las entidades financieras y demás agentes participantes en los mercados financieros. La Subdirección, también cuenta con el asesoramiento financiero permanente realizado por la empresa Consultores de las Administraciones Públicas, que ofrece un servicio de apoyo al personal de la Subdirección de forma inmediata, añadiendo valor a los informes cuando la especificidad de la materia así lo requiere, aportando su

conocimiento tanto en novedades legislativas, como en análisis de productos financieros, etc.

Desde la Subdirección se elaboran diversos **informes internos** a través de los cuales se da cuenta a los superiores directos del resultado de la gestión activa, reportando a la Delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública y su equipo técnico, y a la Directora General de Política Financiera. Por tanto, son **informes de control y seguimiento**, que permiten una planificación interna de la política financiera.

Estos informes se realizan con una frecuencia periódica, mensual y trimestralmente, permitiendo analizar la gestión realizada, valorar si se cumple la senda establecida y rectificar si existen desviaciones de los objetivos marcados. En este sentido, estos informes son bastante útiles por cuanto ofrecen la información relevante de manera continua.

Dentro de esta clasificación podemos ubicar a los informes elaborados sobre la situación de la deuda del sector público municipal. La Subdirección General de Servicios Financieros realiza el seguimiento, análisis y asesoramiento de todos aquellos aspectos que influyen en la toma de decisiones de gestión de su volumen de endeudamiento, instrumentos utilizados, costes, plazos, etc., debiendo recabar la información periódica tanto de la composición de su cartera como de aquellas otras variables relacionadas con su endeudamiento. Estos informes sirven para tener una visión global del Ayuntamiento y para realizar los estudios y análisis en términos de SEC95 (sistema de contabilidad europeo).

Por otra parte, se elaboran puntualmente **informes de situación** en los que se transmite a los superiores información financiera fundamentalmente del exterior. Estos informes permiten conocer de los hechos financieros de otros semejantes, léase, gobiernos locales y regionales así como del Estado y demás gobiernos de la Unión Europea. En otras ocasiones están orientados al análisis de las entidades financieras. Todos estos informes son de gran ayuda, pues permiten situar al Ayuntamiento en los mercados financieros e incluso impulsar políticas conjuntas como son algunas propuestas desde la FEMP.

En el ámbito de la información interna podemos hablar de la importancia de los **sistemas informáticos** de que dispone la Subdirección. Éstos ofrecen buenos resultados si bien son técnicamente sencillos. Existe una buena organización interna y una adecuada secuencia en la estructuración del trabajo, todos los documentos son fácilmente localizables y además todo el equipo de trabajo de la Subdirección tiene acceso a todos los informes y trabajos que se desarrollan dentro de la misma, independientemente de que correspondan a Servicios distintos, sin embargo, y a pesar de las bondades comentadas, las posibilidades de mejora son evidentes:

Si se introdujera una **aplicación de gestión financiera propia permitiría realizar el trabajo más rápidamente, lo cual mejoraría la productividad del equipo de trabajo y sería posible lograr una mayor eficiencia en la gestión**. Hasta el momento no ha habido oportunidad de implementar ninguna base de datos, bien porque no había tiempo para su desarrollo, bien porque el coste era elevado, sin embargo, el momento

actual parece idóneo pues ahora disponemos de ese tiempo necesario y de una División de Sistemas de Información Corporativos en el organismo autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM, en adelante) que cuenta con unidades especializadas para dicho desarrollo informático (Anexo 4).

Si además se creara una **extranet de colaboración de gestión financiera entre el Ayuntamiento y el Sector Público Municipal se mejoraría el acceso en tiempo real a la información financiera necesaria** para la elaboración de los informes internos que hay que reportar. En la actualidad, esta información suele llegar algo más tarde de la fecha establecida en el Decreto de 9 de febrero de 2012, de la Delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública ^(*).

Por otra parte, estos informes, que también están regulados y normalizados por el citado Decreto, se facilitan en formato Excel a la Dirección General de Presupuestos, lo cual introduce otra variable de retraso en el acceso a la información que necesita la Subdirección. Hay que tener en cuenta que en julio de 2011, con la nueva Corporación, hubo un cambio organizativo que modificó y trasladó las competencias sobre el sector público local desde la Dirección General de Sector Público y Política Financiera a la Dirección General de Presupuestos.

En este caso, la mejora informática también sería materializada desde las Divisiones especializadas del IAM.

2. Difusión de la información financiera: Información hacia el exterior

En la actualidad, la Subdirección General de Servicios Financieros ofrece una información bastante extensa de los resultados financieros del Ayuntamiento, con detalle de la situación de la cartera de deuda, indicando su evolución y estructura, las características de las operaciones de crédito, etc, a través de la página web del Ayuntamiento, en su apartado “información financiera” [Ayuntamiento de Madrid - Información financiera](#), que se acompañan además de resúmenes de los resultados de las liquidaciones de los presupuestos generales del Ayuntamiento, sin embargo, las necesidades de información recogidas en el proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno y en la Orden HAP/2105/2012, de 1 de octubre, por la que se desarrollan las obligaciones de suministro de información previstas en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, así como en la Circular 4/2012, de 25 de abril, del Banco de España, sobre normas para la comunicación por los residentes en España de las transacciones económicas y los saldos de activos y pasivos financieros con el exterior **requieren que el esfuerzo por mejorar en transparencia se materialice.**

^(*) La remisión de la información mensual y trimestral se realizará antes del día 15 del mes siguiente al que se refieran los datos. Los datos correspondientes al último trimestre del año se remitirán antes del 7 de febrero del ejercicio siguiente.

En este ámbito, por tanto, también se debe hablar de los importantes avances que pueden introducirse con la incorporación de mejoras informáticas, como es el desarrollo de **un Portal de Transparencia**, en el ámbito financiero, que será materializado por el IAM, en estrecha colaboración con la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.

Con la implantación del Portal de Transparencia se proporcionará la información financiera necesaria para que los ciudadanos de Madrid y todas las entidades interesadas tengan la oportunidad de conocer y comprender mejor el funcionamiento del Ayuntamiento y se escuchará a los ciudadanos y a las instituciones sobre las propuestas que formulen con el fin de poder elaborar mejoras continuadas que atiendan las demandas y necesidades de los ciudadanos.

Además, se continuará remitiendo la información financiera al Banco de España, pues existe una colaboración para la realización de las estadísticas de esta entidad. Asimismo, se seguirá aportando la información puntual requerida por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, cargando los datos de endeudamiento establecidos en el Real Decreto 1438/2001, de 21 de diciembre, que regula la Central de Información de Riesgos de las Entidades Locales (CIR Local).

3. Equipo de trabajo de la Subdirección General

Para ejecutar todas estas tareas, la Subdirección General cuenta con un **efectivo de diez personas**, tal y como se ha comentado anteriormente. Este equipo de trabajo posee un perfil adecuado a las funciones que desempeñan, realizando sus tareas de manera bastante satisfactoria. La mayoría del personal son titulados superiores, bien economistas bien abogados. Todos ellos son funcionarios que llevan realizando muchos años el trabajo en esta Subdirección, la conocen bien, hasta el punto de que es posible la continuación de las tareas de los compañeros, en caso de que alguno de ellos esté ausente por vacaciones o enfermedad, sin embargo, se podría mejorar el resultado de su trabajo fomentando la motivación y también la formación, con ello se conseguiría una **mayor profesionalidad y trabajo en equipo**.

Por otra parte, los objetivos de la Subdirección General son claros, concisos y nada ambiguos. Cada Servicio tiene su cometido definido. El Servicio Económico Financiero está especializado en la difusión de la información financiera y el Servicio de Planificación Financiera está especializado en la ejecución de los préstamos y su gestión. No obstante, la coordinación entre los dos Servicios de esta Subdirección puede mejorar, favoreciendo la existencia de un clima de compromiso y de trabajo compartido. Es posible y necesario, para un buen funcionamiento, que aumente la comunicación entre los Servicios para así armonizar y facilitar la colaboración y cooperación entre las personas que conforman la Subdirección. El esfuerzo conjunto puede ayudar a avanzar en la dirección adecuada.

De todo lo expuesto anteriormente se pueden identificar claramente los problemas a resolver, que son los que se detallan a continuación:

- No se ha realizado inversión en aplicaciones informáticas propias de soporte a las actividades de la Subdirección General de Servicios Financieros, por lo que no se consigue rentabilizar al máximo el trabajo de los Servicios que conforman dicha Subdirección. Se pierde tiempo en el tratamiento de los datos financieros para la elaboración de los informes que han de reportarse a los superiores.

Esto se debe a que la falta de capital y de recursos económicos destinados a la Subdirección se ha suplido con más trabajo.

- La información que se requiere recabar del sector público municipal llega con retrasos a los tiempos reglados, lo que implica dificultades en el cumplimiento de las obligaciones de remisión de información recogidas en las normativas vigentes.

Esto deriva, fundamentalmente, de la ausencia de medidas y responsabilidades en caso de incumplimiento.

- Es necesario fomentar en el equipo de trabajo tanto la motivación como la formación, para alcanzar mejores resultados.

Esto es consecuencia de la falta de comunicación interna, la cual ha de tener un lugar en la estructura para ser seguida, valorada y mejorada. Hay falta de conversación efectiva entre los dos Servicios que conforman la Subdirección; hay necesidad de reconocer las habilidades y capacidades de las personas que colaboran en el equipo de trabajo y de mostrar la confianza en las personas, que es la base para su participación y hay posibilidades de mejorar la formación individual del personal al servicio de la Subdirección.

- Se necesita implantar un sistema que permita ampliar y reforzar la transparencia, que facilite el acceso de los ciudadanos a la información.

Lo cual está respaldado por las nuevas disposiciones legales, tanto por la Ley orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera como por el proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.

En conclusión, a esta situación se ha llegado por la propia inercia de la organización unido a la ausencia de apoyo institucional ante una falta de planificación y comunicación de las necesidades de la Subdirección General. En definitiva, a la falta de una planificación estratégica acorde con los principios de una organización moderna, ágil y eficiente.

ANÁLISIS DAFO

Con este ejercicio se pretende dotar de evidencia a las afirmaciones expuestas e identificar estrategias y objetivos a conseguir para superar las debilidades y las amenazas expuestas^(*).

A estos efectos, y fruto de la observación y de los comentarios compartidos con el equipo de trabajo, se realiza el análisis DAFO en la Subdirección General de Servicios Financieros, otorgando una valoración que va de 1 a 3, (correspondiendo 1 al menor grado de importancia), para poder determinar el diagnóstico de la organización.

ENTORNO	
Oportunidades	Amenazas
- Fuerte crisis económica y financiera (3) - Gran avance de las tecnologías y redes sociales (2) - Requerimientos legales de información financiera (2) - Buen momento para formarse (1)	- Fuerte crisis económica y financiera (3)
Total puntuación: 8	Total puntuación: 3
INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
- Interés político (3) - Colaboración del IAM (3) - Perfil del equipo de trabajo (2) - Gran variedad de cursos ofertados (1)	- Posible decremento de presupuesto (3) - Importantes recortes de derechos (2)
Total puntuación: 9	Total puntuación: 5

FUENTE: Elaboración propia

Diagnóstico: CAPACIDAD AL CAMBIO

(*) Guía para la elaboración de planes de mejora, pag.60. Salvador Parrado.

ANÁLISIS DESDE EL EXTERIOR: ENTORNO

Amenazas

Fuerte crisis económica y financiera: La actual situación de crisis económica y financiera ha derivado en un compromiso de Pacto Fiscal europeo que implica la necesidad de una consolidación fiscal, es decir, de la eliminación del déficit público estructural y de la reducción de la deuda pública, además de la realización de diversas reformas estructurales. Esta situación, que afecta a todas las administraciones públicas (art 135 CE, reformado el 27 de septiembre de 2011^(*)), se está materializando en la ciudad de Madrid a través de la adopción de diversas medidas y compromisos y, en particular, con la aprobación por el Pleno del **Plan de Ajuste 2012-2022** [http://www.madrid.es/Plan de Ajuste 2012-2022](http://www.madrid.es/Plan_de_Ajuste_2012-2022), que tiene efectos directos en las funciones de la Subdirección General de Servicios Financieros. Así, y en la vertiente del endeudamiento, se reduce toda posibilidad de acudir a los mercados financieros para concertar nuevo endeudamiento ordinario (pags. 53 y 54 del Plan Ajuste 2012-2022).

La actividad de la Subdirección General se centra, por tanto, en la gestión de la deuda y ejecución, en su caso, del endeudamiento extraordinario cuando así lo autorice el Gobierno Central. En cualquier caso, si fuera posible acudir al mercado de capitales o al mercado financiero para conseguir crédito, no sería nada fácil. No sólo sería complicado conseguir el importe necesario, pues los mercados están cerrados, sino que en caso de conseguirlo sería muy costoso, ya que el precio al que nos lo facilitarían las entidades financieras llevaría incluida una prima de riesgo elevada, lo que podría conducir a **desviaciones de los planes de equilibrio** presentados, con la implicación que ello supondría de realizar nuevos ajustes para garantizar el cumplimiento de dichos planes.

Oportunidades:

Fuerte crisis económica y financiera: Al mismo tiempo, esta situación, es una oportunidad por cuanto **acrecienta la importancia que habrá que dar a la información financiera**. Tener que realizar un control y un seguimiento del mencionado Plan de Ajuste implicará mayor volumen de trabajo en la Subdirección, ya que se multiplicarán los informes de situación y de análisis que habrá que reportar a los superiores.

Desde la vertiente del endeudamiento, la situación de crisis ofrece una oportunidad en el sentido de que el Ayuntamiento de Madrid no tiene que salir al mercado financiero para financiarse sino que es el Gobierno de la Nación quien regula (RDL 4/2012 y RDL 8/2011), el acceso a la financiación de las entidades locales para atender sus deudas con proveedores, permitiendo acceder al crédito en unas condiciones y plazos determinados, a unos costes “razonables”, obligando a un mayor control de las finanzas.

(*) La reforma del artículo 135 de la Constitución Española persigue garantizar el principio de estabilidad presupuestaria, vinculando a todas las Administraciones Públicas en su consecución, reforzar el compromiso de España con la Unión Europea y, al mismo tiempo, garantizar la sostenibilidad económica y social de nuestro país.

Todo ello ha derivado en la exigencia de un exhaustivo seguimiento y difusión de la situación financiera de la entidad local en su conjunto.

En consecuencia, y desde la vertiente de la difusión de la información financiera se amplía considerablemente el campo de actuación de la Subdirección, por cuanto se acrecienta el esfuerzo a realizar en materia de **transparencia**, haciendo que ésta se convierta no sólo en una opción sino en una necesidad (art.1 del proyecto de ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno y capítulo IV de la Orden HAP/2105/2012, por la que se desarrollan las obligaciones de suministro de información previstas en la Ley Orgánica 2/2012, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

Gran avance de las tecnologías y redes sociales: El extraordinario avance de la electrónica, la informática, las telecomunicaciones y, en especial de Internet, ha creado un nuevo concepto de sociedad, la denominada Sociedad del Conocimiento y la Innovación, que constituye un espacio social, político y económico en el que el uso de la tecnología genera un importante cambio cuantitativo y cualitativo en las relaciones económicas y humanas, que se caracteriza por una creciente demanda de servicios basados en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC's) por parte de los ciudadanos, las empresas y las propias ciudades.

El Ayuntamiento de Madrid ha implementado un gran número de medidas dirigidas a conseguir resultados en este campo. Así mismo, Madrid, al igual que otras administraciones y entidades, se encamina hacia un modelo en red que favorezca la gestión del conocimiento y la orientación a proyectos y resultados. La confluencia de la Web 2.0 y el nuevo modelo de Gobierno abierto o Administración 2.0 con sus principios de transparencia, colaboración y participación, crean las condiciones necesarias para que se establezcan nuevas formas de relación entre los empleados públicos y entre estos y la sociedad. Las redes sociales son el escenario de estas nuevas relaciones. Esta nueva vía o canal de participación y comunicación con los ciudadanos se basa en la interacción y comunicación con la ciudadanía, dando respuesta en consonancia con las necesidades de sus usuarios, haciendo uso de las Tecnologías de la Información.

En este sentido, será de gran ayuda poner a disposición de la Subdirección General todos estos avances, ya implementados en el Ayuntamiento en otras áreas, aportando el valor añadido necesario al trabajo diario.

Requerimientos legales de información financiera: Actualmente, dos son las normas que afectan directamente a la publicidad de la información financiera.

- El proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno regula en el capítulo I la publicidad activa, estableciendo una serie de obligaciones para la difusión de determinada información la cual se dará a conocer a través de un Portal de Transparencia, éste nace como nuevo punto de encuentro y difusión y constituye una nueva forma de entender el derecho de los ciudadanos a acceder a la información pública; y en el capítulo II el derecho de acceso a la información pública, el cual sólo se verá limitado en

determinados supuestos. En todo caso, los límites previstos se aplicarán atendiendo a un test de daño y de interés público en la divulgación y de forma proporcionada y limitada por su objeto y finalidad.

- La Orden HAP/2105/2012, de 1 de octubre, por la que se desarrollan las obligaciones de suministro de información previstas en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera apuesta por la transparencia como base del funcionamiento de las Administraciones Públicas y por la mejora de la cantidad y calidad de información disponible así como por la potenciación de la publicidad activa de una información más completa, centralizada, homogénea y de fácil acceso que contribuya a la rendición de cuentas y a un mejor control de la gestión pública.

Buen momento para formarse: Las situaciones de crisis económica son, al mismo tiempo que una amenaza, una oportunidad. Ahora más que nunca las personas deben continuar con su formación, bien para no perder su puesto de trabajo, bien para lograr de nuevo el acceso al mercado laboral, en cualquier caso, la formación siempre puede abrir nuevas puertas de futuro.

En estos momentos, hay que considerar la situación que el Estado plantea, pues dentro de las medidas adoptadas el 13 de julio de 2012, de racionalización y reducción del gasto en el empleo público, tiene la intención de realizar una asignación eficiente de efectivos y movilidad, para lo cual analizará la distribución del personal de los distintos ámbitos de la Administración del Estado y adoptarán las medidas adecuadas en materia de movilidad y adscripción de personal a fin de lograr una asignación más eficaz y eficiente de los recursos humanos, lo que mejorará el funcionamiento de la Administración. En este ámbito, el Ayuntamiento ya cuenta con estudios de personal, a través de sus inspectores de trabajo, aprobando el Plan de actuación de la Inspección General de Servicios para 2012, mediante Acuerdo de Junta de Gobierno de 19 de abril de 2012.

ANÁLISIS DESDE EL INTERIOR: ÁMBITO INTERNO

Debilidades

Posible decremento de presupuesto: En una coyuntura económica tan complicada como la actual y con las restricciones presupuestarias que a nivel general están sufriendo todas las administraciones públicas y, por ende, el Ayuntamiento de Madrid, es un riesgo latente, de vital importancia, la posible reducción de recursos económicos procedentes del presupuesto.

Y, puesto que es necesario cumplir el Plan de Ajuste 2012-2022, es posible que como consecuencia de que algunas aplicaciones presupuestarias se desvíen con aumentos otras deban reducirse, pudiendo verse afectadas las partidas concretas de competencia de la Subdirección.

Importantes recortes de derechos: Es más que probable que el equipo de trabajo de la Subdirección no se encuentre motivado. El Estado y el Ayuntamiento de Madrid están

adoptando medidas de recortes que afectan directamente a los derechos consolidados de los funcionarios, tales como rebajas de sueldo, de ayudas asistenciales y de días de disfrute.

Fortalezas

Interés político: Es una máxima de los actuales dirigentes políticos ofrecer la información financiera que les es requerida y cumplir con los plazos establecidos así como actuar bajo el principio general de Transparencia en la actividad administrativa: “El Ayuntamiento actuará de forma transparente en sus relaciones con los ciudadanos, en beneficio de sus intereses y del bien común, sin otros límites que los impuestos por el respeto de los derechos fundamentales y las leyes.” (*)

Lo cual, también, se demuestra en el interés por conseguir un buen puesto en el ranking municipal que edita anualmente la organización Transparencia Internacional España. Según el índice de transparencia económico-financiera utilizado, Madrid, en 2010 se situó en el puesto 16 de los 110 municipios analizados por la ONG Transparencia Internacional España (TIE) [RANKINGS TRANSPARENCIA GLOBAL2010](#)

Colaboración del IAM: El IAM es uno de los seis organismos autónomos del Ayuntamiento, que cuenta con algo más de 500 efectivos en plantilla. Disponer de una organización propia formada por un gran equipo de profesionales es contar con una inmensa ventaja y será de gran ayuda para acometer las mejoras que se plantean en este proyecto.

Perfil del equipo de trabajo: Como se ha indicado anteriormente, la Subdirección General cuenta con un equipo de trabajo compuesto por diez personas, por tanto, no es un equipo sobredimensionado. Además, dicho equipo lo constituye personal con perfil cualificado y, a pesar del sentimiento de indignación que en estos momentos les asiste, sigue realizando su trabajo en consonancia con los objetivos de la Subdirección.

Gran variedad de cursos ofertados: El Ayuntamiento de Madrid ofrece una amplia variedad de cursos de formación para sus empleados. Dentro del Programa Municipal de Formación, que cada año aprueba para sus empleados, coordinado por la Escuela Municipal de Formación, se encuentran una gran variedad de acciones formativas destinadas a la adquisición de conocimientos necesarios para que el personal ofrezca unos servicios públicos de calidad. (pag. 40 BOAM Nº 6.602 [Plan de Formación Ayuntamiento de Madrid año 2012](#))

A modo de resumen, actualmente la Subdirección General cuenta con canales útiles de información pero, tal y como se ha puesto de manifiesto en el diagnóstico, el mantenimiento de esta situación descrita supondría sostener una “eficiencia

(*) Artículo 7 del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid, aprobado por Acuerdo de 4 de diciembre de 2008 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid.

aparente”, en la que prima hacer las cosas correctamente frente a hacer las cosas correctas para la obtención de resultados. Del análisis DAFO se deduce que **el momento actual es el más propicio para efectuar el cambio hacia la eficiencia y la transparencia, mejorando en la accesibilidad a la información financiera**. En consecuencia, se propone como solución la siguiente propuesta de mejora, con el fin de proveer a la organización de los medios apropiados para facilitar el acceso a una información veraz y puntual a los usuarios.

PROPUESTA DE MEJORA

En este apartado se abordarán los distintos aspectos necesarios para alcanzar los objetivos que se pretenden con la implementación del Plan de mejora. Fundamental, en la consecución de estos objetivos, será no solamente el diseño de una estrategia que contenga los elementos adecuados en el presente contexto, sino también su articulación en el tiempo de un modo verosímil.

El presente Plan incluye, pues, la estrategia, los objetivos y las acciones que se consideran necesarios para la consecución del fin propuesto que es **MEJORAR LA ACCESIBILIDAD A UNA INFORMACIÓN FIDEDIGNA EN EL ÁMBITO FINANCIERO DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID**, dentro de un marco de mejora continua de la organización en estudio, como es la Subdirección General de Servicios Financieros.

En este Plan de mejora, que se plantea dentro de un análisis PDCA o círculo de Deming (Plan, Do, Check, Act), se adoptan medidas que avanza en la optimización de recursos, en la mejora de la gestión y de la transparencia de la organización y en el incremento de la productividad del equipo de trabajo.

En primer lugar se analizan los objetivos y a continuación se detallan las herramientas a utilizar para la consecución de aquellos, para seguir con el establecimiento de los costes de la implantación del Plan de mejora. A continuación se articula en el tiempo la realización de las distintas acciones, esto es, se detalla el correspondiente cronograma.

Finalmente, el Plan de mejora termina con el establecimiento de un sistema de evaluación respecto de los objetivos propuestos y con la correspondiente definición de los indicadores que permiten medir los logros obtenidos, a los que se les ha asociado unas metas.

Para comenzar, se determina como **unidad encargada del impulso de este Plan de mejora a la Dirección General de Política Financiera**, de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo de 5 de enero de 2012 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid por el que se establece la organización y estructura del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública y se delegan competencias en su titular y en los titulares de los órganos directivos.

Para la implantación del Plan de mejora se ha creado un **Equipo Directivo**, integrado por el Subdirector General de Servicios Financieros, el Subdirector General de Sistemas de Información Corporativos y la Jefa del Servicio Económico Financiero, como responsables últimos de las acciones específicas.

3.1 Objetivos de mejora

En este apartado, y una vez definida la visión de la organización, se diseña el presente Plan con aquellas actuaciones que permitirán alcanzar dicha visión, definiéndose los objetivos estratégicos y sus correspondientes objetivos operativos.

A tales efectos, y con el fin de garantizar la **fiabilidad, accesibilidad, comunicación y transparencia de la información financiera**, se establece la correlación entre las necesidades de la organización en los temas concretos de transmisión y difusión de la información financiera y los objetivos del Plan de mejora:

Necesidades	Objetivos
Mejorar los procesos de captura, tratamiento y comunicación de la información en el ámbito financiero	Disponer de sistemas informáticos para mejorar la accesibilidad interna a la información financiera: - Aplicación de gestión financiera municipal, - Extranet de colaboración. Mejorar la coordinación y colaboración entre los Servicios de la Subdirección
Mejorar la transparencia en el ámbito de la información financiera	Disponer de sistemas informáticos para mejorar la accesibilidad externa a la información financiera: - Portal de Transparencia.

Objetivos estratégicos

El objetivo general del Plan de mejora pivota sobre dos ejes, uno relacionado con la transmisión de la información y otro con la difusión de la misma, en consecuencia se definen dos objetivos estratégicos.

Por otra parte, se considera que este Plan es viable en dos años, por tanto, el periodo 2013-2014 es el plazo que abarca su implementación, cuyo cumplimiento permitirá lograr los dos objetivos estratégicos, que están en sintonía con la visión de la Subdirección General y en línea con la estrategia del Ayuntamiento.

A continuación se definen los objetivos estratégicos:

OE1 Mejorar los procesos de captura, tratamiento y comunicación de la información en el ámbito financiero, en el periodo 2013-2014.

Dentro del presente objetivo se desarrollan actividades concretas, enfocadas a mejorar la comunicación del equipo de trabajo y a la creación de herramientas informáticas que ayudarán en la ejecución de las tareas propias de aquél, favoreciéndose, a la vez, la coordinación de la transmisión de información financiera con el sector público municipal.

Este objetivo persigue tanto la eficiencia técnica como la eficacia del equipo de trabajo de la Subdirección General y su cumplimiento garantizará el acceso, de forma rápida y fiable, a la información financiera, así como el desarrollo de la organización bajo criterios de excelencia.

OE2 Mejorar la transparencia en el ámbito de la información financiera, en el periodo 2013-2014.

Este objetivo va dirigido, por un lado, a dar cumplimiento a la publicidad obligatoria que establece la legislación actual sobre información financiera, y por otro lado, a fortalecer un modelo organizativo y de gestión que asegure la creación de valor público para los ciudadanos y que mantenga informada a la ciudadanía de los resultados de la gestión como un ejercicio de rendición de cuentas.

Objetivos operativos y acciones específicas asociadas

En este apartado se definen los objetivos operativos concretos que se quieren alcanzar. Estos objetivos han de ser complementarios entre sí y coherentes con las necesidades que se pretenden cubrir en la organización, esto es, han de estar alineados a los objetivos estratégicos establecidos. A su vez, los objetivos operativos se estructuran mediante la realización de una serie de acciones o actividades asociadas. Con independencia de que para el desarrollo de una acción se necesite el concurso de varios órganos directivos, cada acción tendrá un único responsable de la acción que se encargará de su planificación y seguimiento.

Se ha realizado una codificación, consistente en: el primer dígito corresponde al número del objetivo estratégico, el segundo dígito corresponde al número del objetivo operativo y el tercer dígito es el número de la acción concreta a desarrollar, para completar el Plan. Además, y para facilitar la visibilidad de los dos ejes estratégicos, en verde se definen los objetivos asociados con la transmisión de la información y en azul los relativos a la difusión de la información, ésta entendida siempre en términos financieros.

A continuación se definen los objetivos operativos:

1.1 Incorporar una Aplicación de gestión financiera municipal, en la Subdirección General de Servicios Financieros, en el periodo 2013-2014.

Este objetivo es imprescindible para alcanzar el primer objetivo estratégico, ya que la aplicación dotará de las herramientas necesarias para la explotación de los diversos informes elaborados en la Subdirección, ya sean los informes prefijados de control y seguimiento, ya sean los diversos informes configurables de situación.

Se pretende desterrar antiguas formas de trabajo que se esconden en frases como: “Siempre se ha hecho así, por lo tanto...”, “No está muy bien..., pero vale.” Para ello es necesario implantar una base de datos que consiga hacer que la eficiencia sea un

factor distintivo e identificador del trabajo realizado en la Subdirección General, favoreciendo una coordinación interna perfecta.

Para alcanzar dicho objetivo se abordarán las siguientes acciones concretas o fases:

1.1.1 ➡ 1ª Fase: Creación de la Aplicación de gestión financiera municipal, en la Subdirección General de Servicios Financieros, en 2013.

En esta fase se elabora el proyecto de la base de datos que incluye el análisis, diseño, construcción e implantación de la Aplicación de gestión financiera municipal propia para la Subdirección, cuya propuesta se adjunta en el apartado otros documentos, denominado “PROYECTO APLICACIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA MUNICIPAL Y EXTRANET DE COLABORACIÓN”

La planificación de esta primera fase atiende a los siguientes hitos:

- 1.1.1.1: Aprobación por órgano competente de la Aplicación de gestión financiera municipal, prevista desde el 01.01.2.013 a 14.01.2013
- 1.1.1.2: Análisis funcional de la Aplicación de gestión financiera municipal, prevista desde el 15.01.2.013 a 18.03.2013
- 1.1.1.3: Diseño técnico de la Aplicación de gestión financiera municipal, prevista desde el 19.03.2013 a 29.04.2013
- 1.1.1.4: Maquetación y desarrollo tecnológico de la Aplicación de gestión financiera municipal, prevista desde el 30.04.2013 a 30.08.2013
- 1.1.1.5: Pruebas, implantación y formación en la Aplicación de gestión financiera municipal, prevista desde el 01.09.2013 a 14.10.2013

1.1.2 ➡ 2ª Fase: Funcionamiento de la Aplicación de gestión financiera municipal en la Subdirección General de Servicios Financieros, en 2013-2014.

Se considera que la inversión realizada en dicha aplicación logra su objetivo si su utilización permite que el 90% de los informes elaborados por la Subdirección General sean entregados en un tiempo máximo de 5 días.

Con la base de datos a pleno rendimiento se elaborarán todos los informes periódicos, que hemos denominados de control y seguimiento, así como una gran variedad de informes puntuales, llamados informes de situación, que la Subdirección debe remitir a sus superiores.

Esta fase incluye la realización de diversas actividades o hitos, tales como:

- 1.1.2.1: Elaboración de informes periódicos, mensuales y trimestrales, utilizando la Aplicación de gestión financiera municipal, prevista desde el 01.10.2013 a 31.12.2014
- 1.1.2.2: Elaboración de informes puntuales, utilizando la Aplicación de gestión financiera municipal, prevista desde el 01.10.2013 a 31.12.2014

1.2 Establecer una Extranet de colaboración de gestión financiera, entre el Sector Público Municipal y el Ayuntamiento de Madrid, en 2013-2014.

Este objetivo, también, es indispensable para alcanzar el primer objetivo estratégico, ya que es necesario que toda la información financiera que la Subdirección General precisa recabar del Sector Público Municipal llegue a tiempo. La creación de una Extranet de colaboración entre dichas entidades afianzará una mayor coordinación entre las mismas, facilitará la tarea de captura de la información requerida y en última instancia permitirá solventar el problema de retraso en el envío de esa información, que habitualmente se presenta.

El hecho de poder acceder a esa información a través de un sistema especializado de captura de datos favorecerá que tanto la Dirección General de Presupuestos, de quien dependen orgánicamente en la actualidad el Sector Público Municipal, como el resto de Servicios que necesitan dicha información al momento, como son la Intervención General y la Dirección General de Política Financiera, la obtengan de modo inmediato y fiable.

En la medida de lo posible, y aún siendo conscientes de que los recursos y la disponibilidad de los técnicos del IAM son limitadas, dadas las restricciones presupuestarias actuales, este segundo objetivo tratará de llevarse paralelamente al desarrollo del primer objetivo, por lo que podrán solaparse etapas correspondientes a cada uno de los dos proyectos informáticos.

Para su puesta en marcha se han considerado las siguientes acciones concretas:

1.2.1 ➡ 1ª Fase: Creación de la Extranet de colaboración de gestión financiera entre el Sector Público Municipal y el Ayuntamiento de Madrid, en 2013.

En esta fase se desarrollan los sistemas informáticos de colaboración empresarial entre el Sector Público Municipal y el Ayuntamiento de Madrid, cuyo análisis, diseño, construcción e implantación se encuentran definidos en el proyecto denominado “PROYECTO APLICACIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA MUNICIPAL Y EXTRANET DE COLABORACIÓN”, mencionado anteriormente.

La planificación incluye los siguientes hitos:

- 1.2.1.1: Aprobación por órgano competente de la aplicación Extranet de colaboración, prevista desde el 01.01.2013 a 14.01.2013
- 1.2.1.2: Análisis funcional de la aplicación Extranet de colaboración, prevista desde el 01.05.2013 a 05.06.2013
- 1.2.1.3: Diseño técnico de la aplicación Extranet de colaboración, prevista desde el 06.06.2013 a 04.07.2013
- 1.2.1.4: Maquetación y desarrollo tecnológico de la aplicación Extranet de colaboración, prevista desde el 05.07.2013 a 15.08.2013
- 1.2.1.5: Pruebas, implantación y formación en la aplicación Extranet de colaboración, prevista desde el 16.08.2013 a 12.09.2013

1.2.2 ➡ 2ª Fase: Funcionamiento de la Extranet de colaboración de gestión financiera entre el Sector Público Municipal y el Ayuntamiento de Madrid, en 2013-2014.

Se considera que la inversión realizada en la Extranet de colaboración logra su objetivo si su utilización permite que el 95% de los informes que ha de recibir la Subdirección General, desde el Sector Público Municipal, sea en un tiempo máximo de 15 días.

Deberán aprobarse las instrucciones pertinentes que regulen las condiciones generales y el procedimiento para la presentación telemática de la información financiera requerida a las sociedades mercantiles municipales y a los organismos públicos para la aplicación efectiva del principio de transparencia en el ámbito de la estabilidad presupuestaria, garantizando una adaptación continua y automática a la normativa que se apruebe al respecto.

La puesta en funcionamiento de esta aplicación conllevará la realización de las siguientes actividades o hitos:

- 1.2.2.1: Redacción instrucciones y metodología de captura de datos de la Extranet de colaboración, prevista desde el 01.08.2013 a 15.09.2013
- 1.2.2.2: Elaboración de informes periódicos y puntuales, utilizando la aplicación Extranet de colaboración y la aplicación de gestión financiera municipal, prevista desde el 01.10.2013 a 31.12.2014
- 1.2.2.3: Publicación de estadísticas e informes, prevista desde 01.11.2013 a 31.12.2014

1.3 Mejorar la coordinación y colaboración entre los Servicios de la Subdirección General de Servicios Financieros, en 2013-2014.

El conocimiento se ha convertido en un elemento crucial en la creación de valor en las organizaciones, valor que depende cada vez más del uso y distribución que se hace del mismo. Un buen funcionamiento para el cumplimiento de las tareas en la Subdirección General exige una correcta transmisión de conocimientos de manera que los Servicios que configuran la Subdirección no sólo deben aprender, sino que además deben desarrollar acciones que faciliten la generación, transmisión e intercambio de sus conocimientos.

Es preciso establecer los mecanismos necesarios para favorecer una apropiada política de gestión del conocimiento e impulsar las acciones orientadas a facilitar y fomentar el flujo y el intercambio global de conocimiento en la Subdirección, a utilizar y difundir el conocimiento e información de valor añadido, a motivar y sensibilizar la transferencia de mejores prácticas.

Por otra parte, una dirección adecuada conlleva una conveniente formación del equipo de trabajo. La formación del personal de la Subdirección constituye un factor fundamental a considerar, al objeto de permitir que todos los componentes del equipo de trabajo estén familiarizados con las técnicas de gestión y organización y dispongan de los conocimientos y capacidades necesarios para realizar las tareas propias de la Subdirección. La cualificación personal de los empleados públicos redundará necesariamente, de forma directa, en una mejora real en el servicio prestado, afianzando la profesionalidad y el liderazgo.

No cabe duda de que todas estas acciones facilitarán la cohesión, colaboración y cooperación entre las distintas personas que configuran el equipo de trabajo y llevarán armonía y permitirán aunar esfuerzos, lo que ayudará a avanzar en la dirección adecuada.

Para alcanzar dicho objetivo tendremos que abordar las siguientes acciones concretas:

1.3.1 Multiplicar por 3 el número de reuniones celebradas en la Subdirección General en 2013 e institucionalizar esa mejora en 2014.

Un factor crítico para el buen funcionamiento de la Subdirección General es mejorar la comunicación y conseguir compartir entre el equipo de trabajo toda la información que afecta a la organización en particular y al Ayuntamiento de Madrid en general. De este modo, el trabajo se desarrollará dentro de unas condiciones de buen ambiente y confiabilidad. Por ello, se institucionalizará la práctica de reuniones donde tendrán lugar la puesta en común de la información, la recopilación de opiniones y se valorará el consenso en la toma de decisiones. En la actualidad, las reuniones se realizan con carácter informal y con una periodicidad irregular, pudiéndose estimar un total de cuatro reuniones entre los jefes de servicio y un total de dos reuniones entre el equipo de trabajo.

Todo ello implicará la realización de diversas actividades o hitos, tales como:

- 1.3.1.1 Fomentar reuniones entre los Jefes de Servicio, prevista desde el 01.01.2013 a 31.12.2014
- 1.3.1.2 Instaurar reuniones entre todos los componentes del equipo de trabajo, prevista desde el 01.01.2013 a 31.12.2014
- 1.3.1.3 Recopilar opiniones del equipo de trabajo, prevista desde el 01.01.2013 a 31.12.2014

1.3.2 ➡ Aumentar en un 30% la media de los cursos de formación de los componentes del equipo de trabajo, en 2013-2014.

Existe una necesidad fundamental de formar profesionalmente a las personas que integran la Subdirección General para que estén a la altura de una gestión financiera moderna, mecanizada y dinámica. Es necesario fomentar el continuo reciclaje y elevar el nivel técnico del equipo, por lo que se diseña una formación específica para cada uno de los miembros del equipo (anexo 5), con el objeto de paliar las deficiencias y mejorar su rendimiento.

Ahora bien, se es consciente de que existen limitaciones para impulsar el ritmo deseado sobre la implantación de los cursos de formación necesarios, y más en estos momentos de restricciones presupuestarias, por tanto, se asume que el cumplimiento del cuadro de formación abarcaría muchos más años de los dos previstos en el presente Plan, por lo que, a efectos de ser prácticos y realistas, en la presente acción sólo se establecen objetivos en el corto plazo, planteándose un número accesible de cursos de formación al año, que conllevarán un aumento de la media de los cursos municipales desde 2 hasta 2,7 y un aumento de la media de los cursos externos desde 7 hasta 8. Lo verdaderamente importante es comenzar cuanto antes la acción.

Lo cual implicará la realización de las siguientes actividades o hitos:

- 1.3.2.1 Asistencia presencial y/o virtual de cuatro de los miembros del equipo a un curso de formación municipal, prevista desde 01.09.2013 a 31.12.2014
- 1.3.2.2 Fomentar la asistencia a cursos jornadas y seminarios, externos al Ayuntamiento, prevista desde el 01.01.2013 a 31.12.2014

2.1 Desarrollar el Portal de Transparencia en el ámbito financiero del Ayuntamiento de Madrid, en 2013-2014.

Garantizar la transparencia, facilitando el acceso a la información, es una de las claves de la gestión financiera que contribuirá a reforzar la confianza en la política financiera del Ayuntamiento de Madrid y, en su caso, facilitará la captación de financiación en mejores condiciones. Además, contribuirá a reforzar el interés político del buen

gobierno y a dar cumplimiento a lo establecido en la legislación vigente en materia de transparencia.

Este Portal ofrecerá, además, los canales necesarios para que la participación ciudadana sea una realidad. La participación es un fenómeno complejo, que se articula como un proceso con diversos niveles de desarrollo, desde el más básico (la transparencia en la gestión, lo que implica informar y divulgar) hasta el más complejo (cogestionar). Por ello, el Portal no sólo será una vía de expresión del Ayuntamiento sino que, con la aportación de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y las redes sociales, será un medio de comunicación con los usuarios, permitiendo un proceso participativo que se mantendrá vivo, desde las sugerencias y peticiones realizadas por los usuarios.

Dentro del compromiso de mejora continua del Portal de Transparencia, se pondrá a disposición una encuesta ciudadana, cuyos resultados, ayudarán a mejorar la funcionalidad del Portal, logrando en último término el objetivo buscado que es informar y generar confianza.

Para alcanzar dicho objetivo tendremos que abordar las siguientes acciones concretas:

2.1.1 ➡ 1ª Fase: Puesta en marcha del Portal de Transparencia, en el ámbito financiero, en 2013-2014.

La Administración General del Estado tiene previsto desarrollar un Portal de la Transparencia que facilite el acceso de los ciudadanos a toda la información pública a la que se refiere la legislación vigente. En dicho Portal incluirá, en los términos en los que se establezca reglamentariamente, la información cuyo acceso se solicite con mayor frecuencia (artículo 7 del Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno). Igualmente, en el presente Plan se propone, en colaboración estrecha con la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, el diseño y la puesta en funcionamiento de esta misma herramienta para dar cumplimiento de las obligaciones de transparencia, en el ámbito financiero, recogidas en el proyecto de Ley mencionado y en posibles normas de desarrollo posteriores.

Por todo ello, en esta fase se desarrolla la herramienta informática precisa, bajo el ámbito funcional y tecnológico del Portal municipal [http:// www.madrid.es](http://www.madrid.es), cuyo detalle, que incluye el análisis, diseño, construcción e implantación de la aplicación, se especifica en el apartado otros documentos, denominado “PROYECTO DE CREACIÓN DEL PORTAL DE TRANSPARENCIA EN EL ÁMBITO FINANCIERO DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID”

Esta acción, pues, se planifica atendiendo a los siguientes hitos:

2.1.1.1: Aprobación por órgano competente del desarrollo del Portal de Transparencia, en el ámbito financiero, prevista desde el 02.09.2.013 a 09.09.2013

- 2.1.1.2: Análisis funcional del Portal de Transparencia, prevista desde el 10.09.2013 a 19.11.2013
- 2.1.1.3: Diseño técnico del Portal de Transparencia, prevista desde el 20.11.2013 a 31.12.2013
- 2.1.1.4: Maquetación y desarrollo tecnológico del Portal de Transparencia, prevista desde el 01.01.2014 a 21.04.2014
- 2.1.1.5: Pruebas, implantación y formación del Portal de Transparencia, prevista desde el 22.04.2014 a 07.06.2014

2.1.2 ➡ 2ª Fase: Funcionamiento del Portal de Transparencia, en el ámbito financiero, y participación ciudadana, en 2014.

Se considera que el Portal de Transparencia logra su objetivo si consigue una valoración (nota media) de 8 puntos, sobre un total de 10 puntos.

El conocimiento de una información veraz es necesario para la toma de decisiones. La ciudadanía, en general, y los inversores, en particular, dispondrán de los datos en el ámbito financiero, que ayudarán a comprender mejor el entorno del Ayuntamiento de Madrid y a tomar las determinaciones que en cada caso correspondan.

La información financiera publicada en este Portal se actualizará continuamente, con la frecuencia, mensual, trimestral y/o anual que sea requerida para lograr maximizar el objetivo de transparencia. Dicha información se publicará a través de modelos normalizados, donde se detallarán, entre otras, la siguiente información:

- a) Saldo de deuda viva, conforme a las normas del Sistema Europeo de Cuentas.
- b) Vencimientos mensuales de deuda a largo plazo.
- c) Calendario de amortización de la deuda.
- d) El estado de previsión de movimiento y situación de la deuda

Además, se elaborarán y publicarán memorias y/o boletines informativos sobre información financiera del Ayuntamiento de Madrid para inversores, pues se entiende que éstos necesitan de una información más profusa.

Normalmente, la información se publicará en el idioma natural, aunque sería conveniente realizar su traducción al idioma inglés, pues ampliaría el abanico de posibles inversores y el acceso de un gran número de usuarios a nivel mundial a la información financiera del Ayuntamiento de Madrid. Sin embargo, este paso se dejará para futuros desarrollos del Portal, ya que se entiende que actualmente no puede abarcarse por motivos económicos.

También se abrirán nuevas vías de comunicación, que facilitarán atender nuevas necesidades de información, a partir de las solicitudes realizadas por los usuarios que participen en las redes sociales, sugerencias y encuestas.

Esta acción se planifica atendiendo a los siguientes hitos:

- 2.1.2.1: Revisiones y actualizaciones periódicas, mensuales, trimestrales y anuales, prevista desde el 01.06.2014 a 31.12.2014
- 2.1.2.2: Elaboración de boletines informativos para inversores, prevista desde el 01.06.2014 a 31.12.2014
- 2.1.2.3: Realización de encuestas, prevista desde el 01.06.2014 a 31.12.2014

3.2 Herramientas

Los instrumentos de gestión que se vayan a aplicar para la implantación del presente Plan han de ser los más apropiados para el logro de los objetivos perseguidos y entre ellos destacan la cooperación interadministrativa y la participación.

Si bien, el propio Plan de mejora es la mejor herramienta para lograr la visión de la Subdirección General de Servicios Financieros, sin duda, en este Plan, resultan fundamentales las aplicaciones informáticas, que con la colaboración del IAM, se implementarán en la organización, y que, como ya se ha indicado anteriormente, son la Aplicación de gestión financiera municipal, la aplicación denominada Extranet de colaboración entre el Servicio Público Municipal y el Ayuntamiento de Madrid y el Portal de Transparencia. Todas estas herramientas permitirán introducir importantes cambios en la habitual gestión de las tareas de la Subdirección General, impulsando la consecución de la eficacia y eficiencia deseadas.

Merece destacar la labor que otras administraciones públicas han realizado en estos ámbitos, por ejemplo el Estado con su aplicación implantada para la elaboración de sus Presupuestos [Oficina Virtual para Elaboración del Presupuesto General del Estado 2013](#), que es un gran ejemplo de extranet de colaboración, así como el importante trabajo realizado en materia de transparencia desde el Gobierno Vasco con su nuevo portal de transparencia, que lleva funcionando desde septiembre de 2011, “irekia” [irekia.euskadi.net. Nuevo Portal de Transparencia](#)

Otra herramienta de gestión, del Plan de mejora, la componen los diferentes programas de formación, necesarios para mantener actualizado al equipo de trabajo, los cuales se impartirán fundamentalmente desde la Escuela Municipal de Formación, tanto en versión virtual como presencial y que harán posible un aumento del apoyo mutuo y de la colaboración entre los miembros que configuran la Subdirección General.

También la introducción de un sistema de encuestas será una herramienta muy válida para la consecución de la máxima transparencia y como reflejo de la colaboración y participación ciudadana. De igual modo, el buzón de sugerencias permitirá la llegada de ideas y propuestas que impulsarán la mejora del Portal de Transparencia, al igual que realizar el seguimiento a través de las redes sociales, así como el establecimiento

de sistemas de suscripciones y alertas:  permitirán conocer de las necesidades de los usuarios.

Por último, el seguimiento de los indicadores de cumplimiento de los objetivos del Plan de mejora, a los que podremos sumar otro tipo de indicadores de carácter general sobre los aspectos que consideremos de interés en la gestión propia de la Subdirección, será de gran utilidad para los órganos gestores.

3.3 Implantación

Cronograma

Una vez se han identificado los objetivos que se quieren alcanzar y las acciones en que se concretan estos objetivos, se dispone un cronograma de implantación apropiado en el tiempo.

Concretamente, se define un cronograma por acción ya que, todas las acciones del Plan de mejora llevan planificadas sus fechas de inicio y fin previstas. Dicho cronograma nos ofrece también la información detallada de duración total en el tiempo y de la secuencia de aplicación del Plan, tal y como se especifica a continuación:

CRONOGRAMA DEL PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, EN EL ÁMBITO FINANCIERO, DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID, 2013-2014

Acciones	Fechas previstas		2013												2014											
	Inicio	Fin	meses												meses											
1 Mejorar los procesos de captura, tratamiento y comunicación de la información en el ámbito financiero, en el periodo 2013-2014	1.1 Incorporar una Aplicación de gestión financiera municipal, en la Subdirección General de Servicios Financieros, en 2013-2014	01/01/2013	31/12/2014																							
	1.1.1 Creación de la Aplicación de gestión financiera municipal, en la Subdirección General de Servicios Financieros, en 2013	01/01/2013	14/10/2013																							
	1.1.2 Funcionamiento de la Aplicación de gestión financiera municipal en la Subdirección General de Servicios Financieros, en 2013-2014	01/10/2013	31/12/2014																							
	1.2 Establecer una Extranet de colaboración de gestión financiera, entre el Sector Público Municipal y el Ayuntamiento de Madrid, en 2013-2014	01/01/2013	31/12/2014																							
	1.2.1 Creación de la Extranet de colaboración de gestión financiera, entre el Sector Público Municipal y el Ayuntamiento de Madrid, en 2013	01/01/2013	12/09/2013																							
	1.2.2 Funcionamiento de la Extranet de colaboración de gestión financiera entre el Sector Público Municipal y el Ayuntamiento de Madrid, en 2013-2014	01/08/2013	31/12/2014																							
	1.3 Mejorar la coordinación y colaboración entre los Servicios de la Subdirección General de Servicios Financieros, en 2013-2014	01/01/2013	31/12/2014																							
	1.3.1 Multiplicar por 3 el número de reuniones celebradas en la Subdirección General en 2013 e institucionalizar esa mejora en 2014	01/01/2013	31/12/2014																							
	1.3.2 Aumentar en un 30% la media de los cursos de formación de los componentes del equipo de trabajo, en 2013-2014	01/01/2013	31/12/2014																							
	2.1 Desarrollar el Portal de Transparencia en el ámbito financiero del Ayuntamiento de Madrid, en 2013-2014.	01/11/2013	31/12/2014																							
2 Mejorar la transparencia en el ámbito de la información financiera, en el periodo 2013-2014	2.1.1 Puesta en marcha del Portal de Transparencia, en el ámbito financiero, en 2013-2014.	01/09/2013	30/06/2014																							
	2.1.2 Funcionamiento del Portal de Transparencia, en el ámbito financiero, y participación ciudadana, en 2014.	01/07/2014	31/12/2014																							

Costes

Asumida, como premisa básica, la insuficiencia de recursos derivada de la crisis, es el momento de realizar grandes propuestas pero a mínimos costes. En la actual coyuntura resultaría imposible financiar o asumir compromisos que, con el vigente Plan de Ajuste del Ayuntamiento de Madrid, no se podrían materializar. Es el momento de defender y aprovechar las economías de escala, optimizar todos los recursos disponibles e igualmente es imprescindible que ningún recurso se vea infravalorado, el resultado del tiempo perdido y de los recursos mal empleados, tendrían un enorme coste de oportunidad en términos económicos.

Las herramientas que se utilizan en este Plan de mejora no introducen nuevos costes ni en la Subdirección General ni tampoco en el Ayuntamiento, pues se enmarcan dentro de las previsiones presupuestarias que el propio Ayuntamiento realiza anualmente. Por ello, puede decirse que el coste del Plan es cero, pues no es incremental en el Presupuesto global del Ayuntamiento, lo cual no significa que las actuaciones que se llevarán a cabo sean gratuitas.

A continuación se estiman los costes asociados al presente Plan, tanto en recursos humanos como en recursos materiales, que el IAM y la Escuela Municipal de Formación deberán identificar dentro de sus respectivos presupuestos:

euros		COSTES PLAN DE MEJORA	COSTES IAM	COSTES ESCUELA MUNICIPAL DE FORMACIÓN
RECURSOS HUMANOS	año 2013	193.329,08	193.269,08	60,00
	año 2014	39.279,16	38.943,16	336,00
RECURSOS MATERIALES	año 2013	265,00	250,00	15,00
	año 2014	300,00	100,00	200,00
TOTAL RECURSOS	año 2013	193.594,08	193.519,08	75,00
	año 2014	39.579,16	39.043,16	536,00
TOTAL		233.173,24	232.562,24	611,00

Cabe significar que los costes asumidos directamente por el IAM se financian^(*) por el Ayuntamiento a través de transferencias corrientes (aproximadamente 83 millones de euros) y transferencias de capital (cerca de 10 millones de euros).

^(*)Datos extraídos del Presupuesto General del Ayuntamiento de Madrid para 2012

Igualmente, la Escuela Municipal de Formación tiene su propio programa 920.04 “Formación de personal” en el presupuesto del Ayuntamiento y cuenta con aplicaciones presupuestarias específicas para atender el coste de las actividades formativas realizadas por los formadores, ya sean internos o externos, ascendiendo el importe a algo más de 1.200.000 euros.

Por otra parte, cualquier otro coste asociado a otros cursos externos, jornadas o seminarios, a los que se prevé que asista el personal de la Subdirección, estará asumido por la empresa que lo imparta y, por tanto, no implicará coste alguno para la organización.

También conviene aclarar que no se imputan costes en la Subdirección General porque se entiende que, aunque en estos meses de aplicación del plan, sobre todo de implementación de las aplicaciones informáticas, el equipo de trabajo tendrá que realizar un sobreesfuerzo, éste formará parte de la propia actividad laboral y por él no se cobrará ningún concepto extra.

3.4 Evaluación

En este apartado se facilitan las **fichas de las acciones específicas** que ayudan a la consecución del Plan de mejora, estableciéndose para cada una de las acciones previstas las fases o hitos necesarios para realizar el seguimiento de las mismas, y se establece un **sistema de indicadores** definido para cada una de las acciones previstas, cuya valoración continua, cuantitativa y/o cualitativa, garantiza la posibilidad de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y por tanto la eficiencia del presente Plan, determinándose en cada acción si la evaluación del cumplimiento de la misma se realizará a través del cumplimiento de fases o hitos o por el resultado de los indicadores utilizados.

Este sistema de evaluación proporcionará directamente una información actualizada y relevante sobre el funcionamiento de la propuesta de mejora en la Subdirección General de Servicios Financieros e indirectamente servirá a la organización como herramienta de planificación y control de la gestión financiera en sus diversas dimensiones de eficacia, eficiencia y calidad.

En este apartado cabe matizar, que resulta más que razonable homogeneizar tanto las fichas de las acciones específicas como el sistema de indicadores del presente Plan al instaurado en el propio Ayuntamiento de Madrid, desde la Dirección General de Calidad y Participación Ciudadana. Por tanto, en este Plan de mejora se utilizará un formato semejante al establecido en la metodología utilizada para el [Sistema de Gestión Operativa](#) del Ayuntamiento de Madrid, en lo que respecta a las plantillas utilizadas para el seguimiento de los objetivos, acciones e indicadores.

1.- Fichas de acciones específicas del Plan de mejora.

Como en cualquier proceso de planificación es indispensable establecer unos sistemas de seguimiento. El primer sistema hace referencia a la necesidad de diseñar una serie de fichas para el seguimiento de la ejecución de cada una de las acciones y del objetivo final. Para ello se facilitan unas hojas Excel que ponen de manifiesto, fundamentalmente, los datos relativos al comienzo y finalización de cada actividad programada, verificando el grado de cumplimiento de los objetivos marcados así como de los plazos previstos, a la vez que matizan las posibles causas de desviación, si es que existieran y fueran dignas de mención.

Con el establecimiento de este tipo de fichas se persigue un doble objetivo. En primer lugar, tener un conocimiento en tiempo real de la implantación del Plan, para estar al corriente de las posibles desviaciones y poder corregirlas con la adopción de las medidas oportunas, reformulando aquellas acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos (a través del análisis de la medición obtenida por los indicadores de implantación o actividades). En segundo lugar, la información obtenida servirá de base para una evaluación, al final del período, respecto del cumplimiento total o parcial de los objetivos marcados, con ánimo de establecer, en su caso, las acciones complementarias que permitan su consecución final (para esta labor servirán de ayuda los resultados obtenidos en los indicadores establecidos).

Cabe mencionar el importante papel de seguimiento y control que realizará el Equipo Directivo, definido al inicio de la Propuesta de mejora, a través del cumplimiento de un calendario de reuniones trimestrales previstas, con el fin de analizar con detalle los avances en la consecución del Plan, a través del estudio de las fichas, así como establecer, en su caso, las acciones correctoras necesarias y comentar las posibles sugerencias que aporten información relevante al proceso de materialización de la planificación.

En las páginas siguientes se presentan las fichas de acciones específicas:

Objetivo Operativo asociado al Objetivo Estratégico 1: "Mejorar los procesos de captura, tratamiento y comunicación de la información en el ámbito financiero, en el periodo 2013-2014"						
O.O. 1.1 " Incorporar una Aplicación de gestión financiera municipal, en la Subdirección General de Servicios Financieros, en 2013-2014"						
Nombre de la acción 1.1.1		1ª Fase: Creación de la Aplicación de gestión financiera municipal, en la Subdirección General de Servicios Financieros, en 2013				
PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN						
Fecha inicio de la acción (dd/mm/aaaa):		01.01.2013				
Fecha fin de la acción (dd/mm/aaaaa):		14.10.2013				
FASES / HITOS		Responsable de fase / hito		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Fin (dd/mm/aaaa)	Peso en la acción (%)
Requisitos		S. G. de Sistemas de Información Corporativos		01.01.2013	14.01.2013	5%
Análisis Funcional				15.01.2013	18.03.2013	25%
Diseño Técnico				19.03.2013	29.04.2013	15%
Maquetación y Desarrollo Tecnológico				30.04.2013	30.08.2013	30%
Pruebas, Implantación y Formación				01.09.2013	14.10.2013	25%
INDICADORES				Unidad de medida	Meta	Peso en la acción (%)
plazo de ejecución				días	plazo	100,00%
Nombre de la acción 1.1.2		2ª Fase: Funcionamiento de la Aplicación de gestión financiera municipal en la Subdirección General de Servicios Financieros, en 2013-2014. (90% de los informes periódicos han de ser entregados en un tiempo máximo de 5 días)				
PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN						
Fecha inicio de la acción (dd/mm/aaaa):		01.10.2013				
Fecha fin de la acción (dd/mm/aaaaa):		31.12.2014				
FASES / HITOS		Responsable de fase / hito		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Fin (dd/mm/aaaa)	Peso en la acción (%)
Elaboración informes periódicos, mensuales y trimestrales		S.G. de Servicios Financieros		01.10.2013	31.12.2014	0%
Elaboración informes puntuales				01.10.2013	31.12.2014	0%
INDICADORES				Unidad de medida	Meta	Peso en la acción (%)
Porcentaje de informes periodicos entregados en tiempo				%	90%	50%
Tiempo medio de respuesta ante solicitudes de informes puntuales				días	1	25%
Tramitación media de elaboración de los informes periodicos, expresada en días				días	5	25%
DESVIACIONES		Si se producen: 1. Buscar posibles causas internas (dificultades técnicas con el programa) 2. Buscar posibles causas externas Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos				

Objetivo Operativo asociado al Objetivo Estratégico 1: "Mejorar los procesos de captura, tratamiento y comunicación de la información en el ámbito financiero, en el periodo 2013-2014"						
O.O. 1.2 " Establecer una Extranet de colaboración de gestión financiera, entre el Sector Público Municipal y el Ayuntamiento de Madrid, en 2013-2014"						
Nombre de la acción 1.2.1		1ª Fase: Creación de la Extranet de colaboración de gestión financiera, entre el Sector Público Municipal y el Ayuntamiento de Madrid, en 2013				
PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN						
Fecha inicio de la acción (dd/mm/aaaa):		01.01.2013				
Fecha fin de la acción (dd/mm/aaaa):		12.09.2013				
FASES / HITOS		Responsable de fase / hito		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Fin (dd/mm/aaaa)	Peso en la acción (%)
Requisitos		S. G. de Sistemas de Información Corporativos		01.01.2013	14.01.2013	5%
Análisis Funcional				01.05.2013	05.06.2013	25%
Diseño Técnico				06.06.2013	04.07.2013	15%
Maquetación y Desarrollo Tecnológico				05.07.2013	15.08.2013	30%
Pruebas, Implantación y Formación				16.08.2013	12.09.2013	25%
INDICADORES				Unidad de medida	Meta	Peso en la acción (%)
plazo de ejecución				días	plazo	
Nombre de la acción 1.2.2		2ª Fase: Funcionamiento de la Extranet de colaboración de gestión financiera entre el Sector Público Municipal y el Ayuntamiento de Madrid, en 2013-2014. (95% de los informes periódicos han de estar entregados en un tiempo máximo de 15 días)				
PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN						
Fecha inicio de la acción (dd/mm/aaaa):		01.08.2013				
Fecha fin de la acción (dd/mm/aaaa):		31.12.2014				
FASES / HITOS		Responsable de fase / hito		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Fin (dd/mm/aaaa)	Peso en la acción (%)
Redacción de instrucciones y metodología de captura de datos de la Extranet de colaboración		S.G. de Servicios Financieros		01.08.2013	15.09.2013	0%
Elaboración informes periódicos y puntuales				01.10.2013	31.12.2014	0%
Publicación de estadísticas e informes				01.11.2014	31.12.2014	0%
INDICADORES				Unidad de medida	Meta	Peso en la acción (%)
Porcentaje de informes periodicos recibidos en la Subdirección en tiempo				%	95%	75%
Tiempo medio de respuesta ante solicitudes de informes puntuales desde la Subdirección				días	1,5	25%
DESVIACIONES		Si se producen: 1. Buscar posibles causas internas (dificultades técnicas con el programa) 2. Buscar posibles causas externas Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos				

Objetivo Operativo asociado al Objetivo Estratégico 1: "Mejorar los procesos de captura, tratamiento y comunicación de la información en el ámbito financiero, en el periodo 2013-2014"						
O.O. 1.3 " Mejorar la coordinación y colaboración entre los Servicios de la Subdirección General de Servicios Financieros, en 2013-2014"						
Nombre de la acción 1.3.1		Multiplicar por 3 el número de reuniones celebradas en la Subdirección General en 2013 e institucionalizar esa mejora en 2014				
PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN						
Fecha inicio de la acción (dd/mm/aaaa):		01.01.2013				
Fecha fin de la acción (dd/mm/aaaa):		31.12.2014				
FASES / HITOS		Responsable de fase / hito		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Fin (dd/mm/aaaa)	Peso en la acción (%)
Fomentar reuniones entre Jefes de Servicio		S.G. de Servicios Financieros		01.01.2013	31.12.2014	0%
Instaurar reuniones entre todos los componentes del equipo de trabajo				01.01.2013	31.12.2014	0%
Recopilar opiniones del equipo de trabajo				01.01.2013	31.12.2014	0%
INDICADORES				Unidad de medida	Meta	Peso en la acción (%)
número de reuniones entre Jefes de Servicio por año				número	12	50%
número de reuniones entre todos los componentes del equipo de trabajo por año				número	6	25%
número de sugerencias de trabajo propuestas por los miembros del equipo por año				número	3	25%
Nombre de la acción 1.3.2		Aumentar en un 30% la media de los cursos de formación de los componentes del equipo de trabajo, en 2013-2014				
PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN						
Fecha inicio de la acción (dd/mm/aaaa):		01.01.2013				
Fecha fin de la acción (dd/mm/aaaa):		31.12.2014				
FASES / HITOS		Responsable de fase / hito		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Fin (dd/mm/aaaa)	Peso en la acción (%)
Asistencia presencial y/o virtual de cuatro de los miembros del equipo a un curso de formación municipal		S.G. de Servicios Financieros		01.01.2013	31.12.2014	0%
Fomentar la asistencia a cursos, jornadas y seminarios, externos al Ayuntamiento				01.01.2013	31.12.2014	0%
INDICADORES				Unidad de medida	Meta	Peso en la acción (%)
número de cursos municipales realizados por año				número	4	75%
número de cursos, jornadas y seminarios, externos, realizados por año				número	10	25%
DESVIACIONES		Si se producen: 1. Buscar posibles causas internas 2. Buscar posibles causas externas Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos				

Objetivo Operativo asociado al Objetivo Estratégico 2: "Mejorar la transparencia en el ámbito de la información financiera, en el periodo 2013-2014"						
O.O. 2.1 "Desarrollar el Portal de Transparencia en el ámbito financiero del Ayuntamiento de Madrid, en 2013-2014"						
Nombre de la acción 2.1.1		1ª Fase: Puesta en marcha del Portal de Transparencia, en el ámbito financiero, en 2013-2014.				
PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN						
Fecha inicio de la acción (dd/mm/aaaa):		02.09.2013				
Fecha fin de la acción (dd/mm/aaaa):		07.06.2014				
FASES / HITOS		Responsable de fase / hito		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Fin (dd/mm/aaaa)	Peso en la acción (%)
Requisitos		S. G. de Sistemas de Información Corporativos		02.09.2013	09.09.2013	5%
Análisis Funcional				10.09.2013	19.11.2013	25%
Diseño Técnico				20.11.2013	31.12.2013	15%
Maquetación y Desarrollo Tecnológico				01.01.2014	21.04.2014	30%
Pruebas, Implantación y Formación				22.04.2014	07.06.2014	25%
INDICADORES				Unidad de medida	Meta	Peso en la acción (%)
plazo de ejecución				días	plazo	
Nombre de la acción 2.1.2		2ª Fase: Funcionamiento del Portal de Transparencia, en el ámbito financiero, y participación ciudadana, en 2014. (Nota media del Portal de Transparencia = 8, sobre un total de 10)				
PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN						
Fecha inicio de la acción (dd/mm/aaaa):		01.06.2014				
Fecha fin de la acción (dd/mm/aaaa):		31.12.2014				
FASES / HITOS		Responsable de fase / hito		Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Fin (dd/mm/aaaa)	Peso en la acción (%)
Revisiones y actualizaciones periódicas, mensuales, trimestrales y anuales		S.G. de Servicios Financieros		01.06.2014	31.12.2014	0%
Elaboración de boletines informativos para inversores				01.06.2014	31.12.2014	0%
Realización de encuestas				01.06.2014	31.12.2014	0%
INDICADORES				Unidad de medida	Meta	Peso en la acción (%)
Porcentaje archivos publicados en el Portal / sugerencias y propuestas ciudadanas de mayor frecuencia				%	95%	30%
número de encuestas realizadas al año				número	100	20%
número de sugerencias y propuestas nuevas realizadas al año				número	30	20%
Nota media del Portal de Transparencia				número	8	30%
DESVIACIONES		Si se producen: 1. Buscar posibles causas internas (dificultades técnicas con el programa) 2. Buscar posibles causas externas Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos				

2.- Sistema de indicadores del Plan de mejora.

Una vez formulados los objetivos y definidas las acciones corresponde identificar los indicadores y establecer las previsiones o metas de éstos.

Este segundo sistema de seguimiento del Plan de mejora tiene como objetivo comprobar que se ha llegado a todos los objetivos marcados en el presente Plan. El objeto fundamental es poner en conocimiento el proceso de revisión actualizándolo a medida que se desarrollen las diferentes etapas del mismo, ofreciendo la más amplia información tanto de la implantación como de los resultados. A través de este mecanismo será posible, además, recoger la información y las aportaciones individuales o colectivas que se presenten, como manera de aprender e intercambiar soluciones y propuestas tanto hacia el exterior -los ciudadanos-, como hacia el interior -la propia organización-.

El cuadro de mandos se ha diseñado con indicadores estratégicos y operativos o de gestión. Para cada uno de los objetivos estratégicos se ha identificado un indicador estratégico, que permitirá evaluar la consecución de los objetivos finales y para el seguimiento de las acciones específicas se han definido en su mayoría indicadores operativos, bien de procesos, de resultados o de percepción. Cabe señalar que no se han utilizado indicadores de impacto, puesto que el presente Plan se centra fundamentalmente en resultados tendentes al cumplimiento del criterio de eficiencia en la Subdirección General.

Se elaboran, pues, las correspondientes fichas de indicadores, definidas para aquellas acciones cuyo cumplimiento se van a evaluar por indicadores. A continuación se aclaran algunos de los campos insertados en las mismas:

- Denominación del indicador y breve descripción del mismo.
- Tipo y unidad de medida: magnitud en que se expresa el indicador (porcentajes, días, números, etc.)
- Meta: objetivo a alcanzar por el indicador en la fecha fin de la acción (fecha de la meta)
- Peso del indicador en la acción (%): se cumplimenta si se ha incluido más de un indicador para medir el cumplimiento de la acción e indicará la importancia del cumplimiento de cada uno de los indicadores en el cumplimiento de la acción (la suma de todos los pesos de los indicadores debe ser el 100 %).

Detalle de los indicadores:

Indicadores estratégicos.

Tal y como se ha avanzado anteriormente, se definen dos indicadores estratégicos, a saber:

- **Porcentaje de informes periódicos entregados en tiempo.** Asociado al objetivo estratégico 1 **“Mejorar los procesos de captura, tratamiento y comunicación de la información en el ámbito financiero, en el periodo 2013-2014.”**

- **Nota media del Portal de Transparencia.** Asociado al objetivo estratégico 2 **“Mejorar la transparencia en el ámbito de la información financiera, en el periodo 2013-2014.”**

Se establecen estos dos indicadores como estratégicos pues se considera que con la medición y el seguimiento de éstos se consigue sintetizar y ver rápidamente el grado de cumplimiento del Plan de Mejora; contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos e impactan de manera directa en el área de aplicación. De hecho, el primer indicador estratégico permite acotar el principal problema advertido en la Subdirección General y el segundo indicador estratégico permite tener un conocimiento más amplio de los resultados directamente relacionados con la implantación del Portal de Transparencia, es decir, se podrá verificar si la estrategia marcada en este Plan se ha cumplido, en líneas generales.

A continuación se incluyen las fichas correspondientes a los indicadores estratégicos establecidos:

INDICADOR DE RESULTADO ASOCIADO A LA ACCIÓN 1.1.2	
Denominación	Porcentaje de informes periodicos entregados en tiempo
Descripción	Expresa la cantidad de informes, mensuales y/o trimestrales, que se reportan a los superiores en un tiempo máximo de 5 días
Fuentes de datos	Ayuntamiento de Madrid, Sociedades Municipales y Banco de España
Tipo y unidad de medida	Porcentaje
Fórmula de cálculo	$(N^{\circ} \text{ informes periodicos entregados en menos de 5 días} / N^{\circ} \text{ de informes periodicos total entregados}) \times 100$
Periodicidad	☐ Mensual ☒ Trimestral ☐ Semestral ☐ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☐ Anual
Meta	90%
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☒ Positiva ☐ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefe del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	50%
Observaciones	

INDICADOR DE PERCEPCIÓN ASOCIADO A LA ACCIÓN 2.1.2	
Denominación	Nota media del Portal de Transparencia
Descripción	Indica la puntuación media que los usuarios del Portal de Transparencia otorgan sobre la utilidad de la información financiera publicada en el Portal.
Fuentes de datos	Subdirección General de Servicios Financieros
Tipo y unidad de medida	Número
Fórmula de cálculo	Sumatorio de notas / total de usuarios que participan en las encuestas
Periodicidad	☐ Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☒ Anual
Meta	8
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☒ Positiva ☐ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	30%
Observaciones	La puntuación está comprendida entre 0 y 10

Indicadores operativos:

Son indicadores que miden el avance y el logro efectivo de las acciones que componen cada objetivo operativo a lo largo del proceso de implantación del Plan y proporcionan información sobre el cumplimiento de la finalidad perseguida con los objetivos marcados.

A continuación se acompañan las fichas del resto de indicadores definidos para la evaluación del presente Plan:

INDICADOR DE PROCESO ASOCIADO A LA ACCIÓN 1.1.2	
Denominación	Tiempo medio de respuesta ante solicitudes de informes puntuales
Descripción	Número de días que se tarda en elaborar los informes puntuales, por término medio
Fuentes de datos	Varios
Tipo y unidad de medida	Días hábiles
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Nº informes puntuales elaborados} \times \text{tiempo empleado en su elaboración}}{\text{Nº de informes puntuales total elaborados}}$
Periodicidad	☐ Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☒ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☐ Anual
Meta	1 día
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☐ Positiva ☒ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	25%
Observaciones	Las peticiones puntuales son muy variadas, por lo que no se puede especificar la fuente de los datos a priori

INDICADOR DE PROCESO ASOCIADO A LA ACCIÓN 1.1.2	
Denominación	Tramitación media de elaboración de los informes periodicos expresada en días
Descripción	Número de días que se tarda en elaborar los informes periódicos, por termino medio
Fuentes de datos	Ayuntamiento de Madrid, Sociedades Municipales y Banco de España
Tipo y unidad de medida	Días hábiles
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Nº informes periodicos elaborados} \times \text{tiempo empleado en su elaboración}}{\text{Nº de informes periodicos total elaborados}}$
Periodicidad	☐ Mensual ☒ Trimestral ☐ Semestral ☐ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☐ Anual
Meta	5 días
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☐ Positiva ☒ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	25%
Observaciones	

INDICADOR DE RESULTADO ASOCIADO A LA ACCIÓN 1.2.2	
Denominación	Porcentaje de informes periodicos recibidos en la Subdirección en tiempo
Descripción	Expresa la cantidad de informes, mensuales y/o trimestrales, que remite el Sector Público Municipal a la Subdirección General en un tiempo máximo de 15 días
Fuentes de datos	Sector Público Municipal
Tipo y unidad de medida	Porcentaje
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\text{Nº informes periodicos recibidos en menos de 15 días}}{\text{Nº de informes periodicos total entregados}} \right) \times 100$
Periodicidad	☐ Mensual ☒ Trimestral ☐ Semestral ☐ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☐ Anual
Meta	95%
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☒ Positiva ☐ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	75%
Observaciones	

INDICADOR DE PROCESO ASOCIADO A LA ACCIÓN 1.2.2	
Denominación	Tiempo medio de respuesta ante solicitudes de informes puntuales desde la Subdirección
Descripción	Número de días que tarda en contestar el Sector Público Municipal ante peticiones puntuales desde la Subdirección General, por termino medio
Fuentes de datos	Sector Público Municipal
Tipo y unidad de medida	Días hábiles
Fórmula de cálculo	Nº informes puntuales remitidos a la Subdirección x tiempo empleado por el Sector Público en su elaboración / Nº de informes puntuales total recibidos en la Subdirección
Periodicidad	☐ Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☒ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☐ Anual
Meta	1,5 día
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☐ Positiva ☒ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	25%
Observaciones	

INDICADOR DE RESULTADO ASOCIADO A LA ACCIÓN 1.3.1	
Denominación	Número de reuniones entre Jefes de Servicio de la Subdirección General por año
Descripción	Expresa el número de ocasiones en que los Jefes de Servicios que conforman la Subdirección General de Servicios Financieros ponen en común, de forma institucionalizada, sus informaciones y conocimientos al año
Fuentes de datos	Subdirección General de Servicios Financieros
Tipo y unidad de medida	Numero
Fórmula de cálculo	Nº de reuniones entre Jefes de Servicio por año
Periodicidad	☐ Mensual ☒ Trimestral ☐ Semestral ☐ Datos no periódicos ☒ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☐ Anual
Meta	12
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2013
Tendencia (seleccionar opción)	☒ Positiva ☐ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	50%
Observaciones	

INDICADOR DE RESULTADO ASOCIADO A LA ACCIÓN 1.3.1	
Denominación	Número de reuniones entre todos los componentes del equipo de trabajo por año
Descripción	Expresa el número de ocasiones en que todos los componentes de la Subdirección General de Servicios Financieros se reúnen y ponen en común, de forma institucionalizada, sus informaciones y conocimientos al año
Fuentes de datos	Subdirección General de Servicios Financieros
Tipo y unidad de medida	Numero
Fórmula de cálculo	Nº de reuniones entre todos los componentes de la Subdirección por año
Periodicidad	☐ Mensual ☒ Trimestral ☐ Semestral ☐ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☐ Anual
Meta	6
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☒ Positiva ☐ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	25%
Observaciones	

INDICADOR DE PROCESO ASOCIADO A LA ACCIÓN 1.3.1	
Denominación	Número de sugerencias de trabajo propuestas por los miembros del equipo de trabajo por año
Descripción	Expresa el número de ocasiones en que alguno de los componentes de la Subdirección General de Servicios Financieros expone sus sugerencias al resto del equipo de trabajo, al año
Fuentes de datos	Subdirección General de Servicios Financieros
Tipo y unidad de medida	Número
Fórmula de cálculo	Nº de sugerencias realizadas por alguno de los componentes de la Subdirección por año
Periodicidad	☐ Mensual ☒ Trimestral ☐ Semestral ☐ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☒ Anual
Meta	3
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☒ Positiva ☐ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	25%
Observaciones	

INDICADOR DE RESULTADO ASOCIADO A LA ACCIÓN 1.3.2	
Denominación	Número de cursos municipales realizados por año
Descripción	Expresa el número de ocasiones en que los componentes de la Subdirección reciben cursos de formación impartidos desde la Escuela Municipal de Formación al año
Fuentes de datos	Escuela Municipal de Formación
Tipo y unidad de medida	Numero
Fórmula de cálculo	Nº de cursos de formación recibidos por los componentes de la Subdirección por año
Periodicidad	☐ Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☒ Anual
Meta	4
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☒ Positiva ☐ Negativa ☒ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	75%
Observaciones	

INDICADOR DE RESULTADO ASOCIADO A LA ACCIÓN 1.3.2	
Denominación	Número de cursos, jornadas y seminarios realizados por año
Descripción	Expresa el número de ocasiones en que los componentes de la Subdirección asisten a cursos de formación externos, jornadas y seminarios al año
Fuentes de datos	Subdirección General de Servicios Financieros
Tipo y unidad de medida	Numero
Fórmula de cálculo	Nº de cursos de formación recibidos por los componentes de la Subdirección externos al Ayuntamiento por año
Periodicidad	☐ Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☒ Anual
Meta	10
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☒ Positiva ☐ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	25%
Observaciones	

INDICADOR DE RESULTADO ASOCIADO A LA ACCIÓN 2.1.2	
Denominación	Porcentaje de archivos publicados en el Portal / sugerencias y propuestas ciudadanas de mayor frecuencia
Descripción	Expresa la cantidad de archivos con información financiera que son publicados en el Portal con motivo de las solicitudes realizadas por los usuarios, con mayor frecuencia, al año
Fuentes de datos	Subdirección General de Servicios Financieros
Tipo y unidad de medida	Porcentaje
Fórmula de cálculo	$(N^{\circ} \text{ archivos publicados en el Portal} / N^{\circ} \text{ de sugerencias y propuestas realizadas por los usuarios de mayor frecuencia, por año}) \times 100$
Periodicidad	☐ Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☒ Anual
Meta	95%
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☒ Positiva ☐ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	30%
Observaciones	Se consideran sugerencias y propuestas de mayor frecuencia aquellas que concentran como mínimo el 25% de las solicitudes realizadas al año, a partir de un total de solicitudes mínimo de 100, al año.

INDICADOR DE RESULTADO ASOCIADO A LA ACCIÓN 2.1.2	
Denominación	Número de encuestas realizadas al año
Descripción	Expresa el número de ocasiones en que alguno de los usuarios del Portal contesta la encuesta que se publica en el mismo, al año
Fuentes de datos	Subdirección General de Servicios Financieros
Tipo y unidad de medida	Número
Fórmula de cálculo	$N^{\circ} \text{ de encuestas realizadas por alguno de los usuarios del Portal por año}$
Periodicidad	☐ Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☒ Anual
Meta	100
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☒ Positiva ☐ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	20%
Observaciones	

INDICADOR DE RESULTADO ASOCIADO A LA ACCIÓN 2.1.2	
Denominación	Número de sugerencias y propuestas nuevas realizadas al año
Descripción	Expresa el número de ocasiones en que alguno de los usuarios del Portal comunica sus sugerencias y propuestas a la Subdirección General de Servicios Financieros, al año.
Fuentes de datos	Subdirección General de Servicios Financieros
Tipo y unidad de medida	Número
Fórmula de cálculo	Nº de sugerencias y propuestas nuevas realizadas por los usuarios del Portal, por año.
Periodicidad	☐ Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Datos no periódicos ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☒ Anual
Meta	30
Fecha de la meta (dd/mm/aaaa)	31/12/2014
Tendencia (seleccionar opción)	☒ Positiva ☐ Negativa ☐ Estable
Responsable del indicador	Jefa del Servicio Económico Financiero
Peso del indicador	20%
Observaciones	Se consideran sugerencias y propuestas nuevas a aquellas solicitudes que difieren de las ya presentadas en el año.

BIBLIOGRAFÍA

CEREZO PECO, Fermín (2009): La mejora continua y la innovación en la administración local. Pamplona, Ed. Aranzadi.

Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid (diciembre de 2008).

Consejo de Europa (17 febrero 2012): TOOLKIT IV ON STRATEGIC MUNICIPAL PLANNING AND PERFORMANCE MANAGEMENT AT LOCAL LEVEL (Manual de herramientas prácticas sobre planificación municipal estratégica y gestión eficiente del nivel local).

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Junio 2010): Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos.

PARRADO DÍEZ, Salvador (2007): Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.

Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid 2ª Edición (junio 2007).

SUBIRATS, Joan, Peter KNOEPFEL, Corinne LARRUE y Frédéric VARONE (2008): Análisis y gestión de políticas públicas. Barcelona, Ed.Ariel.

VARIOS AUTORES. (2012) Material didáctico entregado en el XI Curso Superior de Dirección Pública Local. INAP.

Disposiciones Normativas

Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de 5 de enero de 2012, por el que se establece la organización y estructura del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública y se delegan competencias en su titular y en los titulares de los órganos directivos.

Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de 19 de abril de 2012, por el que se aprueba el Plan de actuación de la Inspección General de Servicios para el ejercicio 2012.

Circular 4/2012, de 25 de abril, del Banco de España, sobre normas para la comunicación por los residentes en España de las transacciones económicas y los saldos de activos y pasivos financieros con el exterior.

Decreto de la Delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, de 9 de febrero de 2012, que regula la información que deben remitir las entidades integrantes del Sector Público del Ayuntamiento de Madrid.

Decreto de la Delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, de 14 de junio de 2012, por el que se aprueba la Instrucción 4/2012 relativa a la participación del Ayuntamiento de Madrid en redes y medios sociales.

Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

Orden HAP/2105/2012, de 1 de octubre, por la que se desarrollan las obligaciones de suministro de información previstas en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.

Real Decreto 1438/2001, de 21 de diciembre, por el que se regula la Central de Información de Riesgos de las Entidades Locales (CIR Local).

Sitios Web

Club de Innovación. Buenas Prácticas. <http://www.clubdeinnovacion.es>

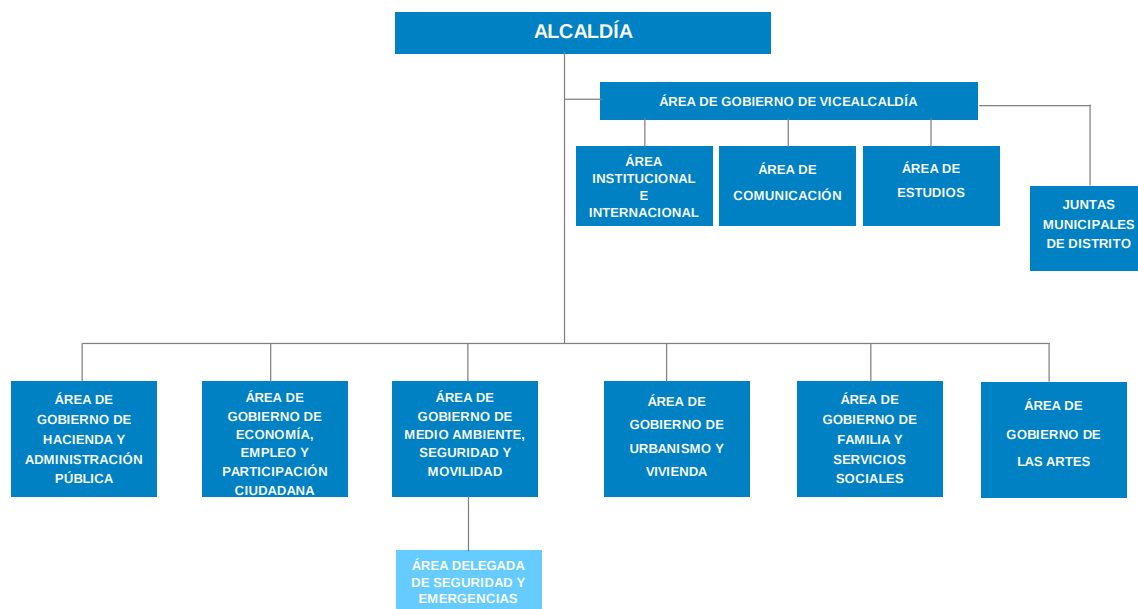
Instituto Nacional de Administración Pública. (INAP). Banco de Prácticas de Gestión de los Gobiernos Locales (trabajos del curso de directivos públicos locales) y Espacio Consultivo Documental. <http://www.inap.map.es/>

VARIOS AUTORES. Planes de mejora de alumnos ediciones anteriores del Curso Superior de Dirección Pública Local. INAP en [banco-practicas-gobiernos-locales/areas-de-gestion 2012](http://www.inap.map.es/banco-practicas-gobiernos-locales/areas-de-gestion-2012)

ANEXOS

- 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA AYUNTAMIENTO DE MADRID**
- 2. ORGANIGRAMA DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA FINANCIERA**
- 3. COMPOSICIÓN ACTUAL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL**
- 4. ORGANIGRAMA DEL ORGANISMO AUTÓNOMO “IAM”**
- 5. PLAN DE FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO**

Anexo 1: Estructura organizativa del Ayuntamiento de Madrid



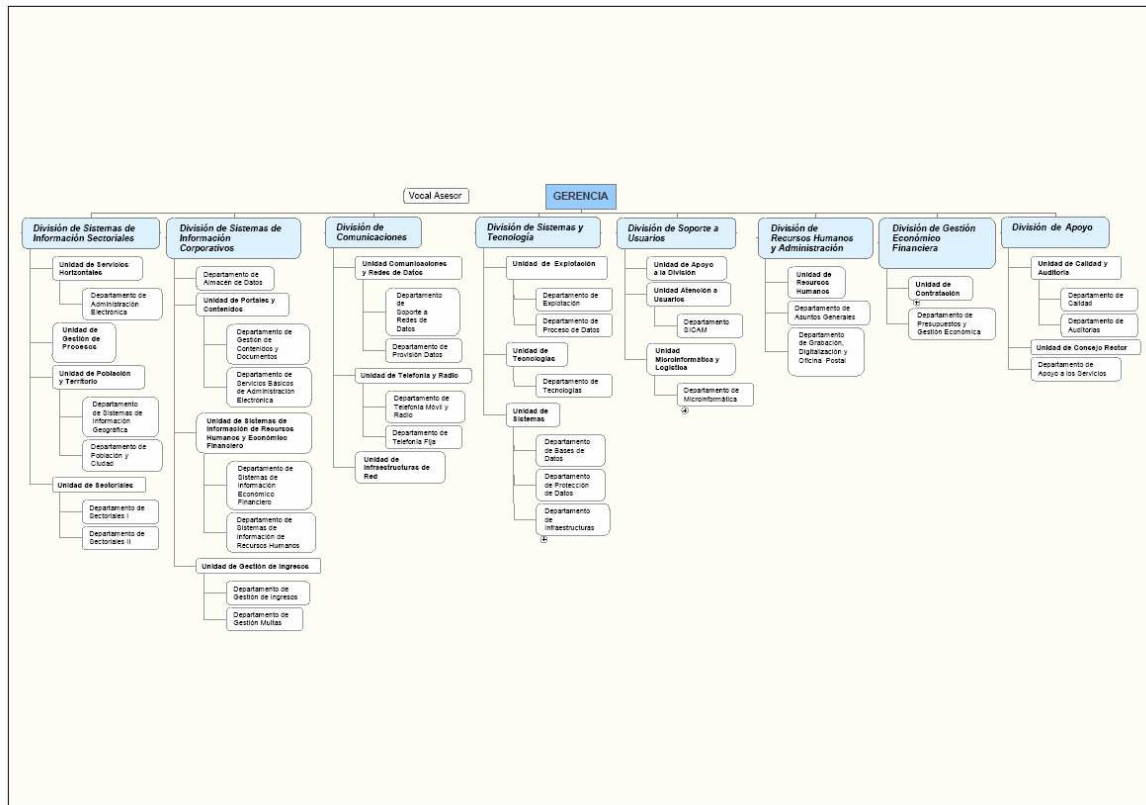
Anexo 2: Organigrama de la Dirección General de Política Financiera



Anexo 3: Composición actual Sector Público Municipal



Anexo 4: Organigrama del organismo autónomo Informática Ayuntamiento de Madrid (IAM)



Anexo 5: Plan de formación del equipo de trabajo

Planificación de los cursos de formación municipales, de los componentes del equipo de trabajo en 2013-2014

	cursos formación	2013	2014
SUBDIRECCIÓN GENERAL SERVICIOS FINANCIEROS	Inglés		
	1 Comunicación y Motivación en Equipos de Trabajo		
	2 Power Point		
SERVICIO GESTIÓN FINANCIERA	Inglés		
	3 Relaciones Humanas y Comunicación		
	Inglés	x x x x	x x x x x x x x x
	4 Word		
	4 Técnicas de Negociación		
	Excel	x x	x x
SERVICIO ECONÓMICO FINANCIERO	5 Excel		
	6 Excel		
	Power Point		
	7 Inglés		
	Excel	x x	x x
	Power Point		
	8 Excel		
	Análisis y Resolución de Conflictos		
	9 Power Point		
	Excel	x x	x x
	10 Power Point		
	Excel		

Notas: La media planificada de cursos municipales por miembro del equipo de trabajo es de 2,1.
Se habrá completado el planing al 100% cuando todos los miembros del equipo hayan recibido todos los cursos de formación. Un total de 21
En el periodo 2013-2014 sólo se consideran posibles los cursos marcados con una x.

OTROS DOCUMENTOS

- 1. PROYECTO APLICACIÓN GESTIÓN FINANCIERA MUNICIPAL Y EXTRANET DE COLABORACIÓN EN EL AYUNTAMIENTO DE MADRID**
- 2. PROYECTO CREACIÓN PORTAL DE TRANSPARENCIA EN EL ÁMBITO FINANCIERO DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID**



**PROYECTO
APLICACIÓN GESTIÓN FINANCIERA MUNICIPAL
Y
EXTRANET DE COLABORACIÓN
EN EL AYUNTAMIENTO DE MADRID**

**ANÁLISIS, DISEÑO, CONSTRUCCIÓN
E IMPLANTACIÓN**

ÍNDICE

1. OBJETIVO DEL DOCUMENTO	65
2. PROYECTO APLICACIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA MUNICIPAL Y EXTRANET DE COLABORACIÓN.....	66
2.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN FUNCIONAL	66
2.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN TÉCNICA	69
2.3 DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.....	71
2.4 CRONOGRAMA DEL PROYECTO	72
2.5 EQUIPO DE PROYECTO	74
2.6 COSTE ECONÓMICO DEL EQUIPO DE PROYECTO	76

1. Objetivo del documento

El objeto del presente documento es desarrollar el presente Plan de mejora, en concreto, avanzar tanto en la primera fase del objetivo operativo 1.1, denominado “**Incorporar una Aplicación de gestión financiera municipal, en la Subdirección General de Servicios Financieros, en el periodo 2013-2014**”, así como en la primera fase del objetivo operativo 1.2, denominado “**Establecer una Extranet de colaboración de gestión financiera entre el Sector Público Municipal y el Ayuntamiento de Madrid, en 2013-2014**”, consistentes en la creación de las respectivas herramientas informáticas en la Subdirección General de Servicios Financieros.

2. Proyecto de Aplicación de Gestión Financiera Municipal y Extranet de Colaboración

2.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN FUNCIONAL

Se detalla en este apartado la solución propuesta para el análisis, diseño, desarrollo y puesta en marcha de una aplicación para la Gestión Financiera Municipal, así como de una solución de Extranet que permita el suministro de información financiera por parte del Sector Público Municipal generadores de la misma.

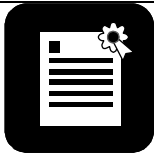
	Aplicación de Gestión Financiera Municipal
---	--

La aplicación permitirá la gestión de los activos y de los pasivos financieros municipales.

Debe contar al menos con las siguientes funcionalidades:

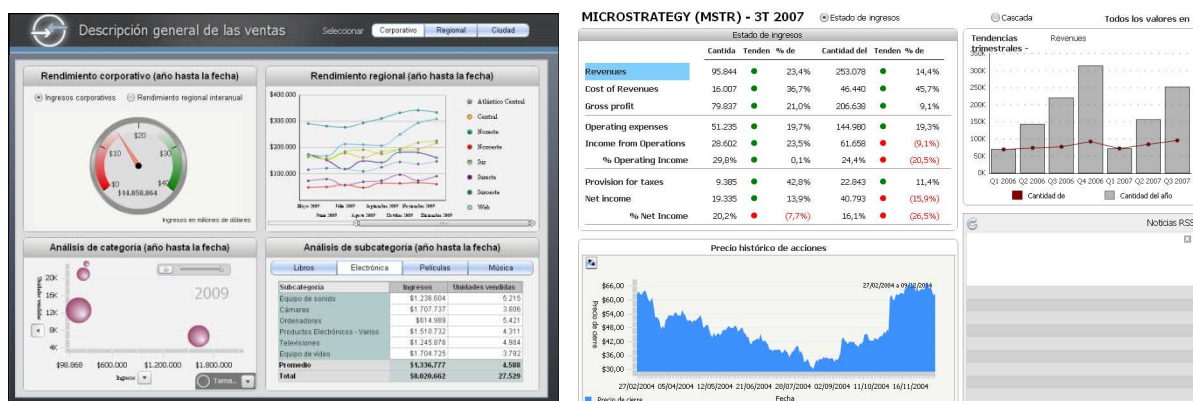
- Mantenimiento de Operaciones Financieras (Altas/Bajas/Modificaciones)
 - Préstamos
 - Emisiones
- Cálculo de Costes Medios Mensual/Anual
- Cálculo de Tipos Medios Mensual/Anual
- Interfaz con Extranet de Colaboración
- Extracción de informes prefijados
- Extracción de informes a la carta
-

La herramienta para la extracción de informes se detalla a continuación.

	Módulo Generador de Informes / Data Warehouse / Cuadro de Mando
---	---

De acuerdo con la arquitectura corporativa del Ayuntamiento de Madrid, se utilizará la solución de Business Intelligence de MicroStrategy para el desarrollo de los Cuadros de Mando destinados al análisis de información por parte de niveles directivos de la corporación en relación con la financiación municipal.

El producto se nutrirá de la información gestionada por la aplicación de Gestión Financiera, permitiendo su proceso multidimensional para la generación de informes ad-hoc a demanda de los usuarios.



La utilización de este tipo de producto permitirá a la Subdirección General de Servicios Financieros:

- Mejorar el ratio coste-eficiencia y productividad
- Construir estrechas relaciones con los gestores de financiación municipal
- Optimizar la estrategias para la gestión del endeudamiento
- Monitorizar las tendencias y descubrir anomalías
- Pronosticar las oportunidades de mejora



Extranet de colaboración

Los sistemas de colaboración empresarial tienen como objetivo principal permitirnos trabajar juntos de forma más fácil y efectiva, al ayudarnos a:

- Comunicar: compartir información
- Coordinar: coordinar nuestros esfuerzos de trabajo individual y utilizar los recursos entre sí.
- Colaborar: trabajar en proyectos y misiones conjuntos



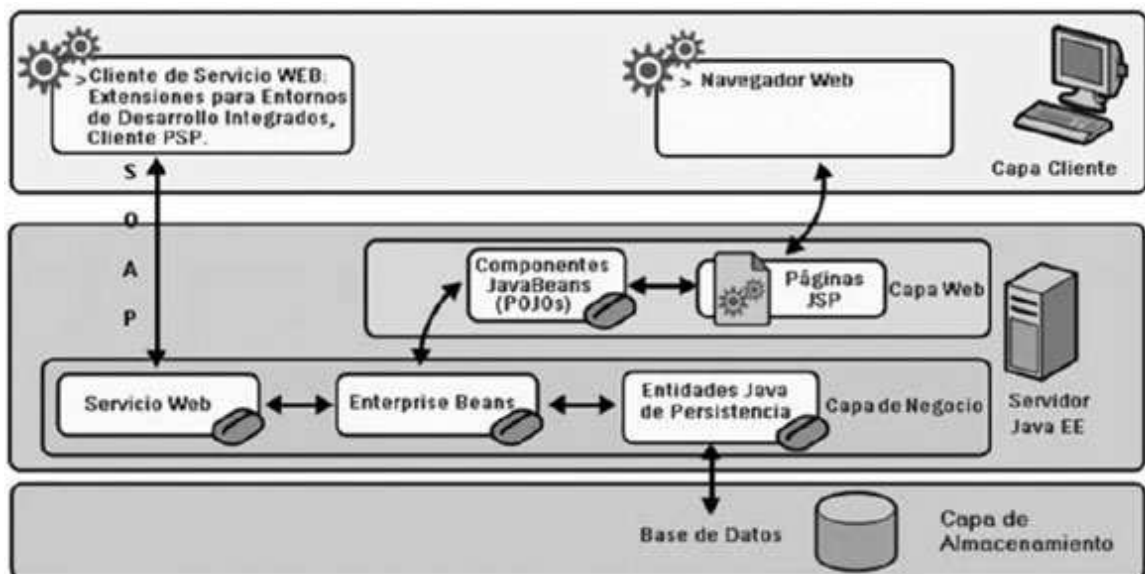
La Extranet de Colaboración de Gestión Financiera contará con las siguientes funcionalidades para dar solución al problema planteado:

- Acceso seguro vía SSL a través de Internet/Intranet, permitiendo a los usuarios su autenticación mediante certificado digital y/o DNle.
- Envío de información financiera estructurada en formatos Microsoft Excel y/o XBRL, relativa a activos y pasivos financieros.
- Consulta de información financiera histórica enviada

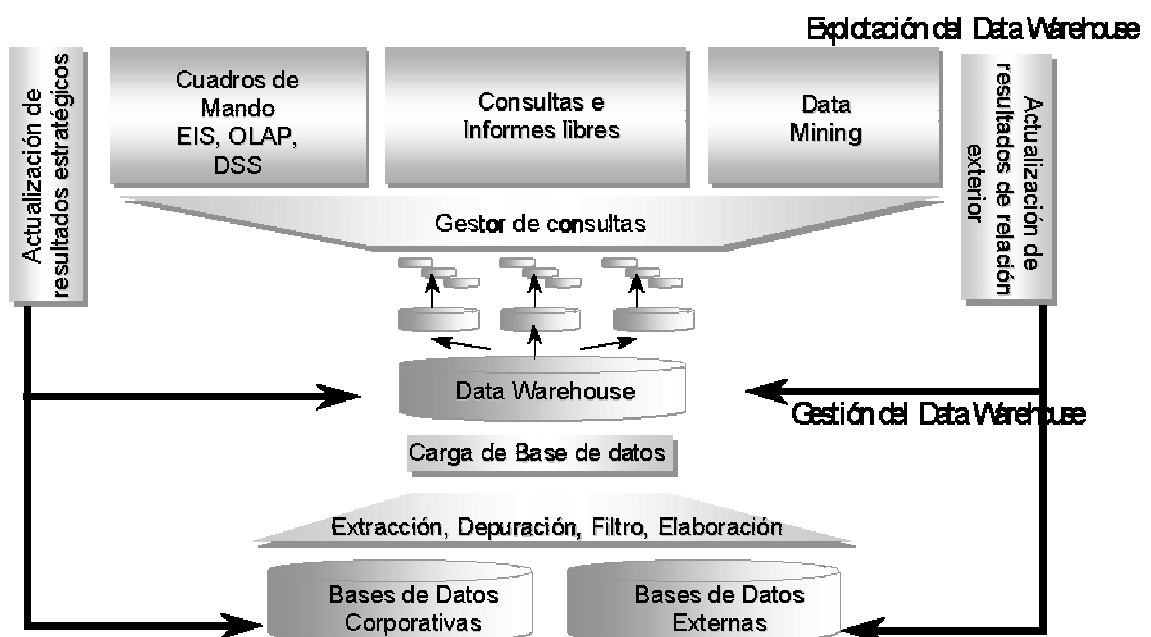
2.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN TÉCNICA

PARA CADA UNO DE LOS APARTADOS ANTERIORES PROPONEMOS LOS SIGUIENTES ESQUEMAS DE ARQUITECTURA TÉCNICA:

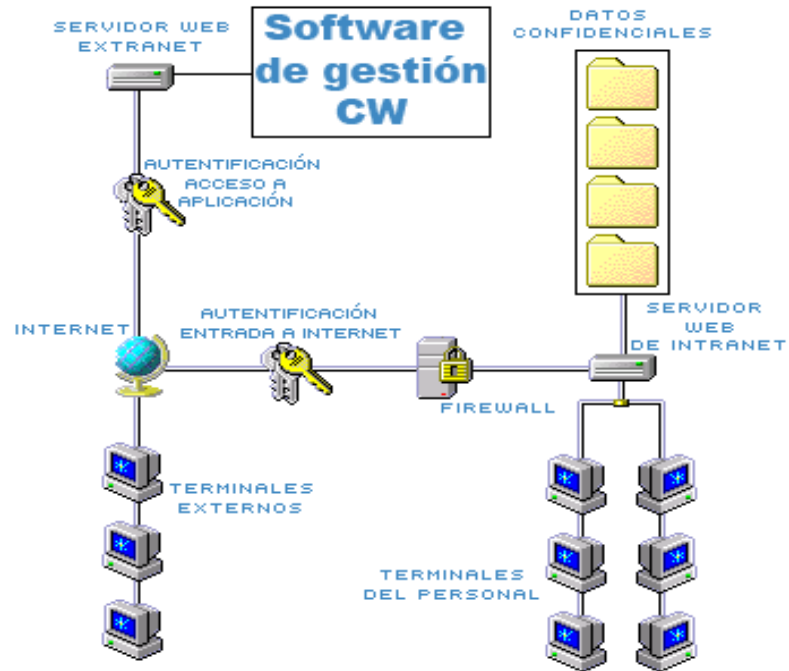
Arquitectura para la Aplicación de Gestión Financiera Municipal



Arquitectura para Data Warehouse/Cuadros de Mando



Arquitectura para la Extranet de Colaboración



2.3 DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Dada la reducida dimensión de este proyecto se considera que el portal de transparencia no requiere de dotación adicional de infraestructuras por parte del Ayuntamiento de Madrid, por lo que se alojará en las ya existentes.

Por lo tanto no se contempla la adquisición de infraestructuras como parte del presente proyecto.

2.4 CRONOGRAMA DEL PROYECTO

A continuación se muestran las etapas de ejecución para el desarrollo de las nuevas funcionalidades descritas:



Las etapas 1 a 5 son de desarrollo sucesivo, mientras que la etapa 0 es transversal a todo el proyecto, para garantizar el cumplimiento general de objetivos.

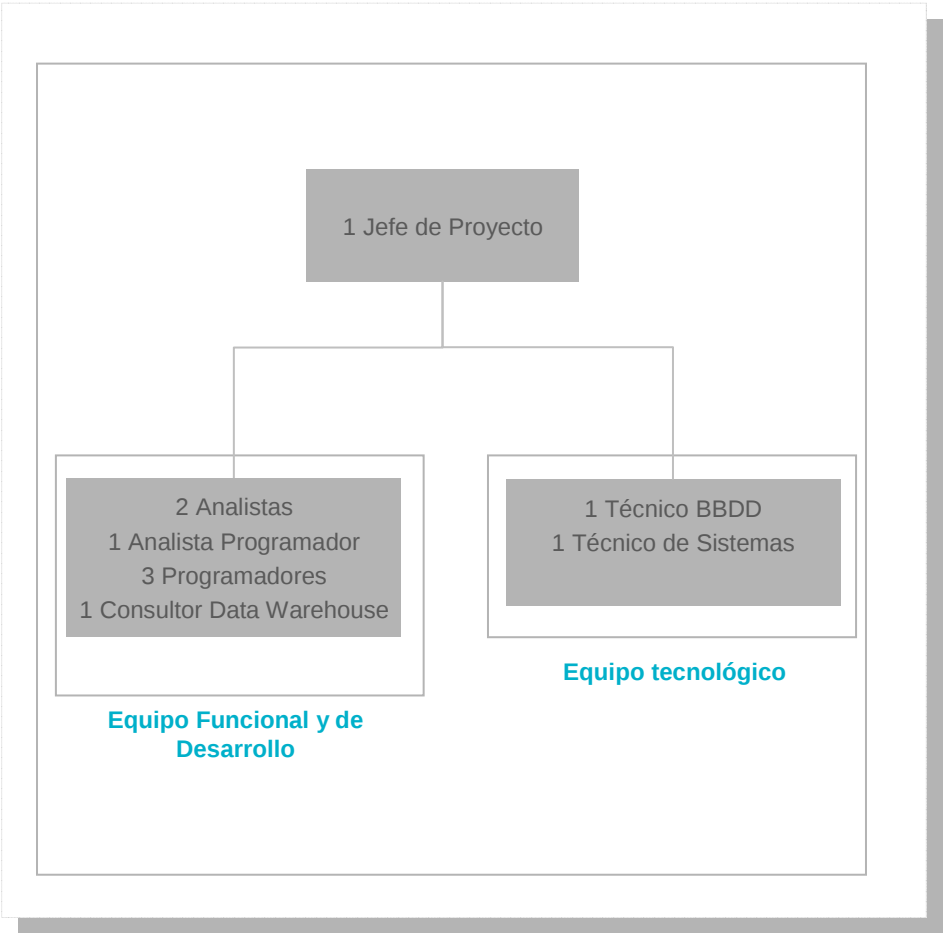
Las duraciones estimadas para cada una de las etapas son las siguientes:

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO: DURACIÓN ESTIMADA DE ETAPAS	
Requisitos	2 semanas
Análisis Funcional	15 semanas
Diseño Técnico	10 semanas
Desarrollo	22 semanas
Pruebas, Implantación y Formación	10 semanas
TOTAL	59 semanas

DETALLE DEL PROYECTO	APLICACIÓN GESTIÓN FINANCIERA MUNICIPAL	EXTRANET DE COLABORACIÓN
Requisitos	1 semana	1 semana
Análisis Funcional	10 semanas	5 semanas
Diseño Técnico	6 semanas	4 semanas
Desarrollo	16 semanas	6 semanas
Pruebas, Implantación y Formación	6 semanas	4 semanas
TOTAL 59 semanas	TOTAL 39 semanas	TOTAL 20 semanas

2.5 EQUIPO DE PROYECTO

A continuación se detalla la organización del equipo técnico y los perfiles necesarios para el diseño, programación e implantación de los trabajos descritos:



	Jefe de Proyecto
---	------------------

Desarrolla, planifica y gestiona el proyecto, realizando la gestión del alcance, las implicaciones, los recursos necesarios y los riesgos para llevar a término los objetivos del proyecto sin desviaciones. Asegura los más altos estándares de calidad, optimizando la gestión de recursos (humanos y materiales) para el correcto mantenimiento de los plazos, presupuesto y objetivos del proyecto.

	Consultor Data Warehouse
---	--------------------------

Responsable de la extracción de datos de la base de datos del proyecto. Realiza el tratamiento de datos y su carga posterior en la plataforma de Data Warehouse. Realiza también modelado de consultas y cuadros de mando.

	Técnico Base de Datos
---	-----------------------

Encargado de la configuración y gestión de la base de datos del proyecto. Definirá los objetos dentro del gestor de base de datos y se encargará de su mantenimiento y adaptación a las necesidades del equipo de desarrollo.

	Técnico de Sistemas
--	---------------------

Responsable del diseño y configuración de la plataforma tecnológica base que da servicio al proyecto. Se encargará de establecer y configurar los servidores, espacios de almacenamiento, comunicación y software de base utilizados en el ámbito del mismo.

	Analista
---	----------

Responsable de la identificación de requisitos del sistema y de su traslación a especificaciones funcionales codificables. Supervisa el trabajo de los programadores. Diseña las pruebas a realizar por parte del equipo de programadores y analistas-programadores.

	Programador
---	-------------

Realiza la codificación de la aplicación siguiendo las directrices de los Analistas. Ejecuta las pruebas necesarias para la validación del producto.

2.6 COSTE ECONÓMICO DEL EQUIPO DE PROYECTO

A continuación se detalla el coste económico estimado de los recursos humanos necesarios para la realización del proyecto. Se expresan las necesidades en horas/hombre por perfil.

HORAS	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL	PRECIO UNITARIO	IMPORTE SIN IVA	IVA	IMPORTE CON IVA
250	JEFE DE PROYECTO	57,76	14.440,00	3.032,40	17.472,40
440	CONSULTOR DATA WAREHOUSE	50,25	22.110,00	4.643,10	26.753,10
150	TÉCNICO BASE DE DATOS	38,55	5.782,50	1.214,33	6.996,83
150	TÉCNICO DE SISTEMAS	45,22	6.783,00	1.424,43	8.207,43
350	ANALISTA	40,52	14.182,00	2.978,22	17.160,22
1500	ANALISTA PROGRAMADOR	34,48	51.720,00	10.861,20	62.581,20
500	PROGRAMADOR	41,38	20.690,00	4.344,90	25.034,90
	TOTAL		135.707,50	28.498,58	164.206,08

Para la estimación del precio se han utilizado precios/hora medios del sistema de contratación centralizada de la Dirección General de Patrimonio del Estado, concurso 25/2002 tipo 1.



PROYECTO CREACIÓN DEL PORTAL DE TRANSPARENCIA EN EL ÁMBITO FINANCIERO DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID

**ANÁLISIS, DISEÑO, CONSTRUCCIÓN
E IMPLANTACIÓN**

ÍNDICE

1. OBJETIVO DEL DOCUMENTO	79
2. PROYECTO DE CREACIÓN DEL PORTAL DE TRANSPARENCIA EN EL ÁMBITO FINANCIERO DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID	80
2.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN FUNCIONAL	80
2.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN TÉCNICA	85
2.3 DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	87
2.4 CRONOGRAMA DEL PROYECTO	88
2.5 EQUIPO DE PROYECTO	89
2.6 COSTE ECONÓMICO DEL EQUIPO DE PROYECTO	91

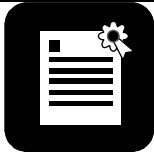
1. Objetivo del documento

El objeto del presente documento es desarrollar el presente Plan de mejora, en concreto, avanzar en la primera fase del objetivo operativo 2.1, denominado “**Desarrollar el Portal de Transparencia en el ámbito del Ayuntamiento de Madrid, en 2013-2014**”, consistente en la creación del Portal de Transparencia en el ámbito financiero del Ayuntamiento de Madrid, desarrollado bajo el ámbito funcional y tecnológico del Portal municipal <http://www.madrid.es>.

2. Proyecto de creación de un Portal de Transparencia en el ámbito financiero del Ayuntamiento de Madrid

2.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN FUNCIONAL

A continuación detallamos las principales características con las que debe contar el Portal, con referencia a los contenidos y estructura de las mismas.

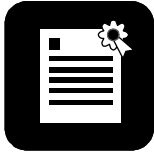
	Página Principal (Home)
---	-------------------------

La Home es la **puerta de acceso** al portal a través del cual el usuario va a acceder a los distintos contenidos que conforman el Portal de Transparencia.

Debe tener al menos las siguientes informaciones:

- Contenidos destacados
- Elementos destinados a interactuar con los visitantes
 - Acceso a blogs
 - Acceso a encuestas...
- Secciones fijas
 - Sección de presentación y objetivos
 - Sección de información financiera
 - Sección de
- Buscador
- Agenda de acontecimientos
 - Próximas publicaciones
 - Noticias relevantes





Distributivas intermedias

Páginas distributivas de propósito general que tienen la capacidad de presentar **información destacada y distribuir** la navegación hacia niveles inferiores. Esta plantilla es configurable por el administrador del Portal tomando modelos de presentación.



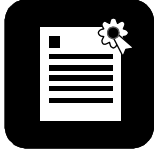


Páginas de Listado

Son plantillas que presenten un **resumen de los contenidos** del portal que cumplan una determinada consulta. Para cada contenido presentará al menos la siguiente información:

- Título
- Autor
- Fecha
- Tipo de documento
- Imagen (vista previa)



	Páginas finales de contenido
---	---------------------------------------

Se presenta una imagen destacada del documento, que puede ser ampliada para finalmente ser mostrada a través de un visor que permita unas mínimas funcionalidades:

- Zoom
- Navegar sobre la imagen
- Invertir contraste

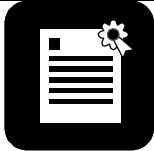
A cada registro se le pueden anexar un número ilimitado de imágenes.

Debe además permitir el acceso al documento digital empleando las herramientas que sean precisas:

- Fichero en PDF: se permite su descarga
- Video o audio: se permite su descarga y reproducción mediante un flash player

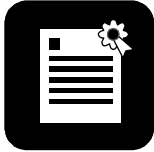
En cada registro se muestra un listado de los documentos que por su temática o naturaleza se encuentran relacionados con él. Este listado tiene cierta relevancia y se presenta de forma abreviada. Tan solo aparecen los tres primeros, existiendo la posibilidad de consultar el listado completo de documentos relacionados.

Las páginas finales presentan únicamente información relacionada con el documento

	Elementos de navegación
---	----------------------------------

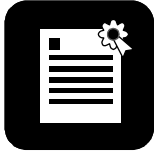
Para aumentar la usabilidad y facilidades de navegación en el portal, además de los elementos anteriores se incluyen una serie de módulos presentes en toda la navegación, que proporcionan al usuario:

- **Buscador simple:** compuesto por un sencillo cajetín de búsqueda
- Acceso a un **buscador avanzado** que ofrecerá el mayor numero opciones de búsqueda y entre otras contará con las siguientes características:
 - Empleo de operadores booleanos (sencillo)
 - Buscador específico en documentos y contenidos
 - Distintos criterios de búsqueda: tipo de documento, fecha, palabra clave, texto libre, institución, así como la combinación entre ellos...
 - Distintas posibilidades de ordenación

	Estadísticas
---	-----------------------

De acuerdo al modelo definido en el Ayuntamiento de Madrid, es necesario incluir en el portal de Memoria Madrid, el **etiquetado** necesario para la generación correcta de los informes de estadísticas mediante la plataforma de **WebTrends**. Los informes objetivo son:

- Número de visitantes (distinguiendo los visitantes distintos)
- Tráfico
- Información sobre la duración de las vistas
- Datos referentes al origen de la conexión
- Datos referentes a enlaces desde páginas externas
- Relación de páginas más visitadas dentro del portal
- Además de todos aquellos datos técnicos habituales (navegadores, acceso de robots, etc.)

	Tipología de Contenidos
---	----------------------------------

Para facilitar la inclusión de contenidos en el Gestor de Contenidos municipal será necesario definir y clasificar los mismos de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Modelo de Atributos y Datos
- Relaciones
- Uso de los mismos en los distintos portales
- Categorización
- Auditoría

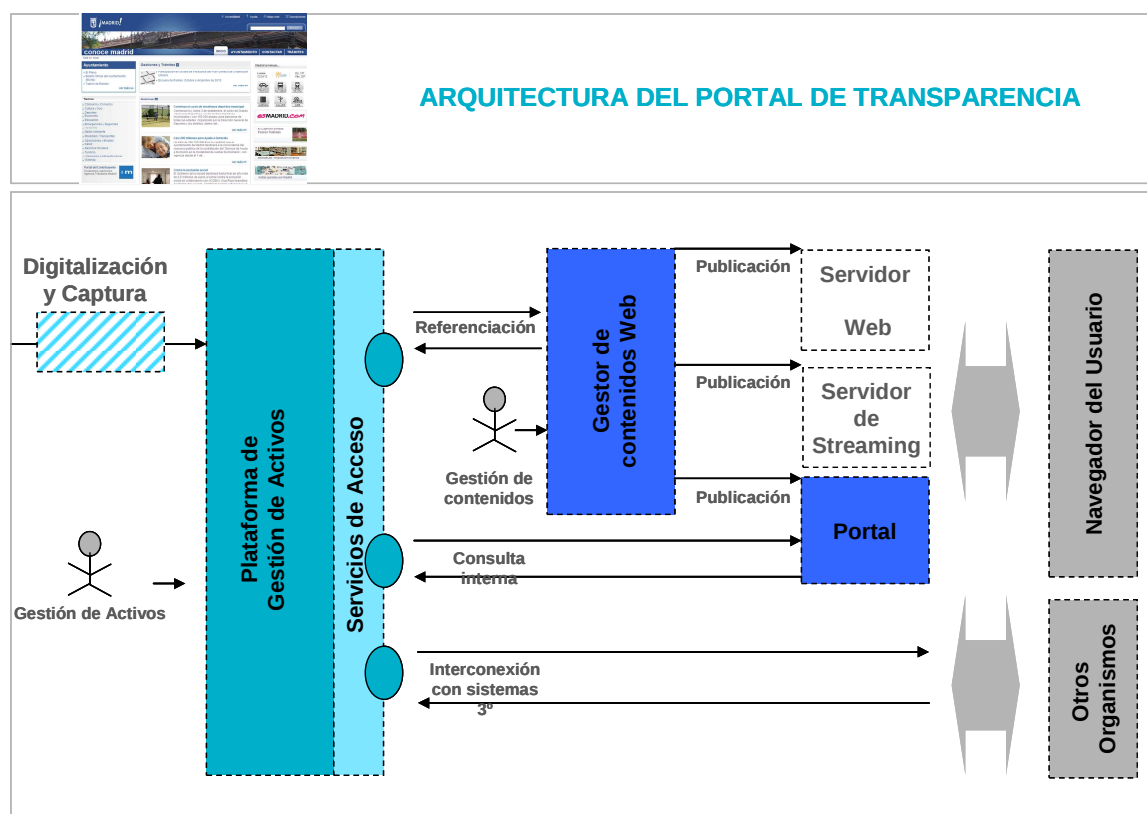
	Accesibilidad y Usabilidad
---	-------------------------------------

En consonancia con el portal municipal <http://www.madrid.es>, se propone una Solución de Interfaz adecuada al cumplimiento de un nivel AA Real conforme a las pautas definidas por el norma UNE 139803:2004.

De esta manera se garantiza el cumplimiento de la normativa vigente tras la aprobación del Real Decreto 1494/2007 del 12 de Noviembre en materia de accesibilidad.

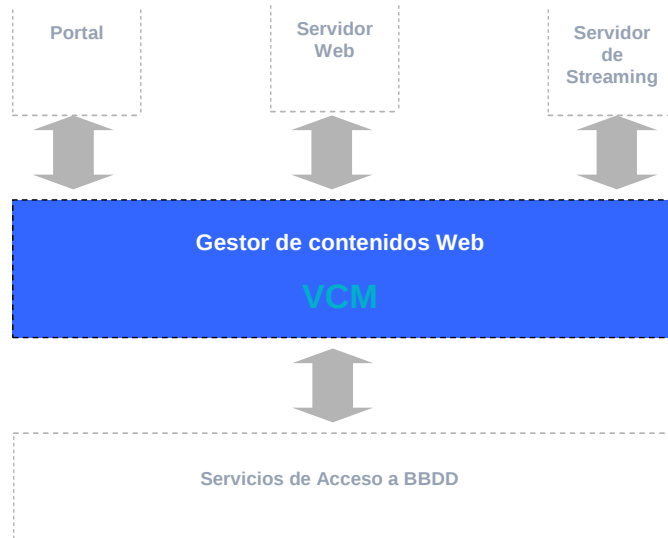
2.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN TÉCNICA

Atendiendo a los requisitos funcionales de un proyecto de las características indicadas, proponemos la siguiente arquitectura global para abordar el proyecto:



Para la implementación del gestor de contenidos web siguiendo la estrategia corporativa del Ayuntamiento de Madrid proponemos basar su desarrollo en Vignette Content Management, como herramienta genérica de gestión de contenidos:

GESTIÓN DE CONTENIDOS WEB



GESTIÓN DE CONTENIDOS Vignette Content Management

- Permite la compartición de contenidos preexistentes en Madrid.es y en otros portales municipales
- Se puede personalizar el interfaz para los tipos de contenidos específicos de manera que su gestión se adapta a las necesidades de los usuarios gestores
- Los contenidos pueden ser publicados al portal o llegado el caso a los servidores web o de streaming

2.3 DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Dada la reducida dimensión de este proyecto se considera que el portal de transparencia no requiere de dotación adicional de infraestructuras por parte del Ayuntamiento de Madrid, por lo que se alojará en las ya existentes.

Por lo tanto no se contempla la adquisición de infraestructuras como parte del presente proyecto.

2.4 CRONOGRAMA DEL PROYECTO

A continuación se muestran las etapas de ejecución para el desarrollo de las nuevas funcionalidades descritas:



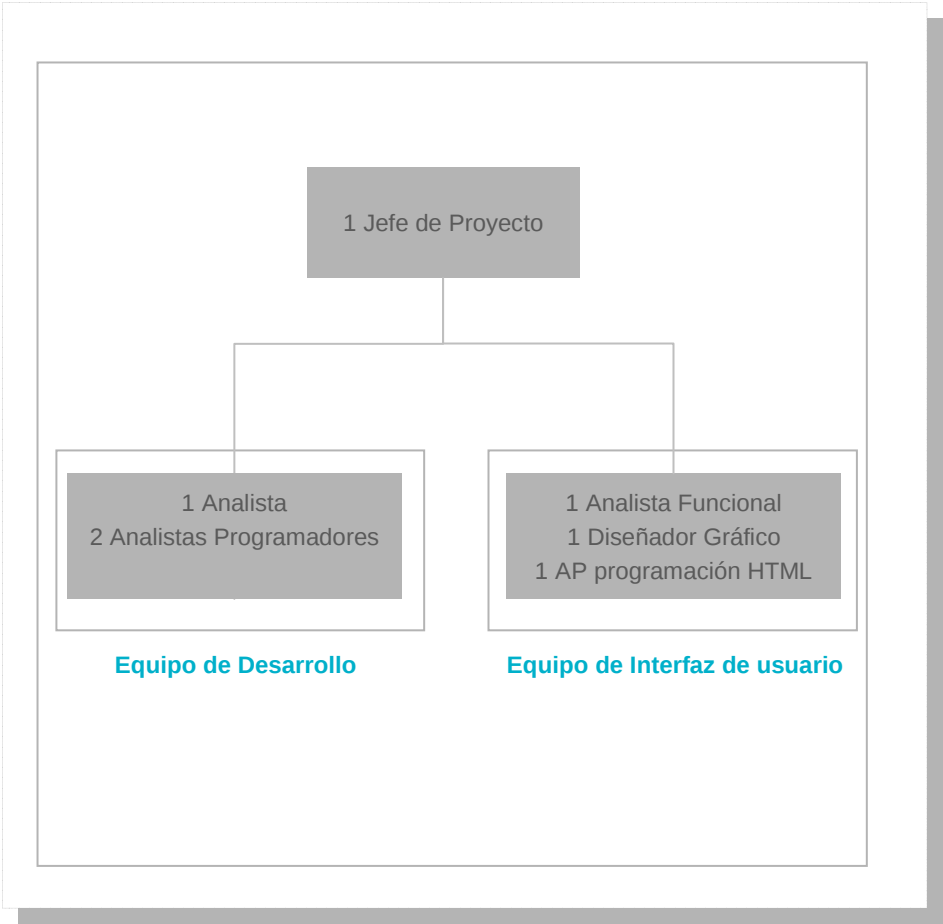
Las etapas 1 a 5 son de desarrollo sucesivo, mientras que la etapa 0 es transversal a todo el proyecto, para garantizar el cumplimiento general de objetivos.

Las duraciones estimadas para cada una de las etapas son las siguientes:

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO: DURACIÓN ESTIMADA DE ETAPAS	
Requisitos	1 semana
Análisis Funcional	10 semanas
Diseño Técnico	5 semanas
Maquetación y Desarrollo	16 semanas
Pruebas, Implantación y Formación	8 semanas
TOTAL	40 semanas

2.5 EQUIPO DE PROYECTO

A continuación se detalla la organización del equipo técnico y los perfiles necesarios para el diseño, programación e implantación de los trabajos descritos:



	Jefe de Proyecto
---	------------------

Desarrolla, planifica y gestiona el proyecto, realizando la gestión del alcance, las implicaciones, los recursos necesarios y los riesgos para llevar a término los objetivos del proyecto sin desviaciones. Asegura los más altos estándares de calidad, optimizando la gestión de recursos (humanos y materiales) para el correcto mantenimiento de los plazos, presupuesto y objetivos del proyecto.

	Analista
---	-----------------

Responsable de la realización del análisis y diseño funcional del sistema en base a los requerimientos funcionales y tecnológicos del proyecto, validando con el usuario la adecuación de los diseños a las necesidades y requerimientos planteados.

	Analista Programador
---	-----------------------------

Realiza el análisis y desarrollo de los distintos elementos y servicios. Colaborará en la implantación en el entorno de preproducción y en el soporte a la puesta en producción.

	Analista Funcional
---	---------------------------

Análisis de experiencia de usuario y usabilidad. Encargado de la clasificación y estructuración de contenidos online. Definirá la interacción más sencilla posible para el usuario teniendo en cuenta todos los aspectos funcionales que deben quedar cubiertos.

	Diseñador Gráfico
---	--------------------------

Responsable de la revisión de la línea gráfica del sistema en función del manual/guía de estilo, de la validación, captación, y jerarquización de contenidos, así como de los recursos de animación, interactivos y dinámicos, aportando sus conocimientos en usabilidad.

	Analista Programador de HTML
---	-------------------------------------

Realiza la codificación de la integración de plantillas front-end en función del diseño gráfico y ajustándose a las plantillas de presentación. Ejecuta las pruebas de accesibilidad y compatibilidad con los navegadores Web contemplados

2.6 COSTE ECONÓMICO DEL EQUIPO DE PROYECTO

A continuación se detalla el coste económico estimado de los recursos humanos necesarios para la realización del proyecto.

HORAS	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL	PRECIO UNITARIO	IMPORTE SIN IVA	IVA	IMPORTE CON IVA
109	JEFE DE PROYECTO	57,76	6.295,84	1.322,13	7.617,97
265	ANALISTA	40,52	10.737,80	2.254,94	12.992,74
980	ANALISTA PROGRAMADOR	34,48	33.790,40	7.095,98	40.886,38
130	DISEÑADOR ENTORNO GRÁFICO SENIOR	41,38	5.379,40	1.129,67	6.509,07
	TOTAL		56.203,44	11.802,72	68.006,16

Para la estimación del precio se han utilizado precios/hora medios del sistema de contratación centralizada de la Dirección General de Patrimonio del Estado, concurso 25/2002 tipo 1.