
LOS CÍRCULOS DE COMPARACIÓN INTERMUNICIPAL

Los Círculos de Comparación Intermunicipal

Antecedentes

La experiencia de la Diputación de Barcelona en el trabajo con indicadores se inició en el año 1983 con la creación del **Servicio de información económica municipal (SIEM)**, una herramienta del ámbito de las finanzas públicas locales centrada en cuestiones presupuestarias, de fiscalidad y de endeudamiento.

El rápido crecimiento de la demanda de servicios públicos durante la década de 1980 supuso un crecimiento, a menudo desordenado, de la actividad de los ayuntamientos, hasta el punto de que, ya en la década de 1990, se percibió la necesidad de racionalizar la prestación de servicios públicos locales y de garantizar su calidad. En este contexto, en el año 1998 la Diputación impulsó una nueva línea de trabajo, el estudio de **Indicadores de gestión de servicio municipal (IGSM)**, destinado a la obtención de información comparada sobre la gestión de los servicios. El estudio, de carácter anual y basado en encuestas a municipios de más de 10.000 habitantes de la provincia de Barcelona, ofrecía datos e indicadores comparados con la media del conjunto de los municipios participantes. Pese a ello, el estudio IGSM estaba falto de la participación de los responsables de los servicios municipales, que no intervenían en la definición de los indicadores (establecidos por el Servicio de Programación de la Diputación de Barcelona) ni eran el punto de contacto para la recogida de datos y posterior remisión de la información (la vía de comunicación era a través de los interventores municipales). Adicionalmente, en el estudio IGSM tampoco participaban otras áreas de la Diputación de Barcelona, que tenían un contacto habitual con los responsables de los servicios locales. Se desaprovechaba, así, el conocimiento específico de estas áreas y la posibilidad de fortalecer el trabajo transversal dentro de la Diputación.

En el año 2001 se produjo un nuevo salto cualitativo con la creación y puesta en marcha de **los Círculos de comparación intermunicipal (CCI)**, que pretendía superar las limitaciones observadas en el estudio IGSM. Se trata de un instrumento que va más allá de la obtención de información sobre indicadores locales de gestión, ya que introduce el valor añadido de la participación activa de los responsables de los servicios locales en los procesos de definición y validación de los indicadores, el análisis de los resultados obtenidos, la comparación entre los diferentes municipios y la puesta en marcha de acciones de mejora.

Este método de trabajo es coherente con la filosofía de actuación de la Diputación de Barcelona que, a través del Plan de Mandato, quiere impulsar el trabajo en red con los entes locales de la provincia. Su implicación en la definición de las actuaciones de nuestra Corporación se convierte en un factor clave de éxito para la utilidad y la aplicabilidad de las políticas supramunicipales.

¿Qué son los Círculos de comparación intermunicipal?

Misión

Los Círculos de comparación intermunicipal son una herramienta dirigida a los entes locales que se orienta a la mejora de la gestión mediante el análisis de indicadores de servicios locales y el intercambio de experiencias entre iguales.

Objetivos

El proyecto tiene los siguientes objetivos:

- ↳ Medir, comparar y evaluar resultados, mediante unos indicadores comunes consensuados

- ↪ Intercambiar experiencias entre entes locales a partir del análisis de los datos
- ↪ Impulsar la mejora de los servicios públicos locales

Rasgos característicos

La metodología de los Círculos presenta algunas características que los diferencian de otras iniciativas relacionadas con el trabajo con indicadores y/o el intercambio de experiencias:

- 1 Se basa en la idea de comparar para mejorar
- 2 Sigue una lógica *bottom-up* (de abajo a arriba)
- 3 Es voluntario
- 4 Tiene carácter anual
- 5 No tiene coste directo para los municipios

1 Se basa en la idea de "comparar para mejorar": desde la puesta en marcha, la comparación ha sido el elemento central de los Círculos. En un contexto en el que los entes locales trabajan con autonomía para prestar los servicios que tienen encomendados con la máxima calidad, la comparación de indicadores de gestión se convierte en una herramienta clave para detectar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora de cada municipio en relación con otros que también prestan ese servicio en un entorno similar. Con todo, el contraste de resultados no tiene una voluntad de control o fiscalización de la actividad de los municipios, ni de fomentar la competitividad entre ellos; sino que quiere propiciar la mejora de los servicios por medio del análisis, la reflexión y el intercambio entre iguales. En este sentido, la idea de **aprender de los demás** es clave en la metodología de los Círculos.

2 Sigue una lógica *bottom-up* (de abajo a arriba): en concordancia con la idea que se acaba de exponer, la comparación efectuada en los Círculos se basa en unos indicadores escogidos por los entes locales participantes, que consensuan lo que consideran el mínimo común del servicio analizado en los diferentes municipios sin condicionantes o injerencia por parte de la Diputación más allá de crear un espacio de encuentro y facilitar las dinámicas de debate y consenso. Este ha sido uno de los factores clave de éxito de los Círculos desde los inicios, ya que permite que los participantes se hagan suyos los indicadores y los incorporen a la toma de decisiones.

3 Es voluntario: la participación de los entes locales en los Círculos es voluntaria, lo que es coherente con la vocación de mejora y no de control o fiscalización que tiene el proyecto. Cualquier ente local (preferiblemente de más de 10.000 habitantes para garantizar que se dispone de los recursos necesarios para hacer frente a las tareas de recogida de información y asistencia a los encuentros) puede solicitar participar en uno o varios círculos. Al mismo tiempo, aunque se fomenta una participación a largo plazo para obtener los máximos beneficios de la comparación, la acumulación de series históricas y el intercambio de experiencias, no se establece un periodo mínimo de permanencia en el proyecto.

4 Tiene carácter anual: el proyecto funciona con un ciclo de trabajo anual: cada año se recogen datos, se calculan los indicadores, se analizan y se reúne a los participantes para reflexionar e intercambiar experiencias en torno a los resultados.

5 No tiene coste directo para los municipios: los entes locales no deben abonar ningún tipo de contraprestación por participar en los Círculos. El coste unitario es de unos 950 € por participante, si se tienen en cuenta los recursos humanos (tanto de la DIBA como de consultoras externas) vinculados directamente con el proyecto¹.

Destinatarios

Los Círculos de Comparación Intermunicipales se dirigen a:

Entes locales

➤ **preferiblemente, de más de 10.000 habitantes:** se establece este umbral para garantizar que los participantes tienen recursos suficientes para hacer frente a las tareas de recogida de información y de asistencia a los encuentros de intercambio. Con todo, a lo largo de los años se han ido incorporando al proyecto numerosos municipios de menos de 10.000 habitantes que han mostrado interés en participar.

➤ **de la provincia de Barcelona,** aunque también participan entes locales de otras provincias catalanes que lo solicitan.

➤ **preferiblemente, responsables técnicos** con capacidad de decisión y con conocimiento del Servicio analizado con el fin de facilitar la implantación de mejoras en el Servicio que es de su responsabilidad.

➤ **también son destinatarios de la información** de los Círculos los responsables de los **niveles de decisión estratégica** de los entes locales, tanto directivos profesionales (gerentes, jefes de área, etc.) como cargos electos.

Perfiles

➤ **Internamente, las áreas de la DIBA** implicadas en los Círculos son susceptibles de utilizar también la información que genera el proyecto para el seguimiento, el estado y la evolución de los Servicios locales que corresponden a su ámbito de trabajo.

Compromisos de los participantes

Facilitar la información necesaria para calcular los indicadores y comparar los servicios locales analizados.

1

Permitir que todos los participantes del Círculo puedan ver los datos facilitados*.

2

Participar en los talleres de mejora, dirigidas a analizar los resultados e intercambiar experiencias.

3

*Los datos que se publican con acceso libre son los promedios, no los valores individuales de los municipios.

¹ No se tienen en cuenta aspectos logísticos como la impresión de documentos o los caterings.

Resultados obtenidos por los entes locales

Por medio de la participación en los diferentes Círculos, cada ente local obtiene diversos productos:



Cuadro resumen de indicadores (CRI) del servicio para el propio municipio, comparado con la media de los entes locales similares.



Informe de puntos fuertes y oportunidades de mejora del servicio en relación con la media de los entes locales similares.



Resultados detallados de todos los entes locales participantes.



Portal de información económica y de servicios locales (PIESL): portal web desde donde los participantes pueden acceder a todos los datos de los Círculos.



Espacio de encuentro e intercambio entre iguales.



Informe de resultados globales, con un análisis de los indicadores en el conjunto de los entes locales y por tipologías de participantes, así como de las tendencias de cambio y continuidad.

Impactos del proyecto

A lo largo de los cerca de 20 años de trayectoria de los Círculos, el proyecto ha generado cambios en los ámbitos en los que se propone intervenir, como son el trabajo con datos, el acceso a información relativa a los servicios públicos locales, la creación de espacios de encuentro e intercambio entre el personal técnico de los entes locales y, en último término, mejora de los servicios analizados.

A continuación, se sintetizan los principales impactos de los Círculos y se cuantifican en base a los resultados de las encuestas que se realizan periódicamente a los participantes:

1	Acceso a la información para tomar mejores decisiones	83,2 % Cree que el portal web aporta valor añadido a su trabajo
2	Creación de un espacio de intercambio entre el personal técnico local	8,8 de 10* Valoración de los talleres de mejora
3	Generación de acciones e iniciativas para mejorar los servicios	85,7 % Afirma que los Círculos le han ayudado a mejorar el servicio
4	Diseminación de la información dentro y fuera de las organizaciones	56,9 % La información llega a los niveles estratégicos + experiencias 75,0 % Vería bien publicar los datos en abierto portales DO** y Transp.
5	Fomento de la toma de decisiones basada en evidencias	8,9 de 10 Recomendaría los Círculos (NPS***: 65,7)

Fuentes: Cuestionarios a los asistentes a los talleres de mejora (2) y Encuesta a los participantes de los CCI (1, 3, 4 y 5): <https://transparencia.diba.cat/ca/enquestes-de-satisfaccio>

*Media de las últimas cinco ediciones. / **DO: datos abiertos / ***NPS: Net Promoter Score

Reconocimientos

El impulso que desde los Círculos se ha querido dar a la cultura del trabajo con datos y el intercambio de experiencias en torno a los servicios públicos locales ha recibido diversos reconocimientos, tanto en el ámbito catalán como estatal. Destacan los siguientes:



2018. Escuela de Administración Pública de Cataluña

Premio Alfons Ortuno de innovación y buenas prácticas en las administraciones públicas.

1er premio de la categoría de Transparencia, buen gobierno, evaluación y calidad



2016. Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas

Premio a la Calidad y la Innovación en la Gestión.

1er premio de la categoría de Innovación en la Gestión.



2016. Q-epea. Red de entidades vascas comprometidas con la gestión avanzada

Congreso de gestión pública avanzada. Finalista



2008. Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas

Premio a la Calidad y la Innovación en la Gestión Pública.

1er premio de la categoría de Excelencia en la Gestión Pública



ALCANCE

23 ediciones
24 servicios evaluados
35 talleres realizados*



PARTICIPACIÓN

183 entes locales participantes
14 de los cuales, de fuera de la provincia
100% municipios +10.000 h. provincia BCN
1.043 técnicos participantes



VALORACIÓN

8,8 de 10 valoración talleres**
85,7% afirma que los CCI le han servido para mejorar el servicio
83,0% afirma que el PIESL aporta valor añadido a su trabajo

*Los servicios de Limpieza Viaria y Residuos se analizan en el marco de un mismo círculo.

**Dato correspondiente a la media de las últimas cinco ediciones.

Algunas cifras

En la siguiente figura se muestra la evolución de los entes locales participantes en cada uno de los servicios analizados por los Círculos de comparación intermunicipal:

Evolución de los participantes en los Círculos de comparación intermunicipal

Servicio	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Edició (2024)	
Policia local	35	43	46	53	55	58	61	62	59	64	70	69	66	71	72	75	72	19a	
Limpieza viaria y Residuos	28	24	34	36	36	40	40	43	46	56	53	54	47	50	50	54	50	21a	
Bibliotecas	37	37	37	54	44	44	44	44	60	60	142	143	148	144	155	156	157	21a	
Espacios escénicos	12	26	30	29	30	31	31	29	30	31	30	29	29	32	33	34	35	17a	
Escuelas infantiles	25	27	28	31	31	32	34	39	38	45	48	57	47	55	58	60	64	19a	
Escuelas de música	14	27	31	32	32	37	38	42	39	42	43	43	42	41	42	43	41	19a	
Deportes	42	49	50	51	50	53	53	54	53	55	52	51	47	48	52	50	52	21a	
Servicios sociales	44	47	54	55	56	55	55	57	57	59	64	65	68	72	73	66	71	23a	
Mercados municipales	25	29	29	30	30	33	32	32	32	33	32	31	31	31	32	36	37	18a	
Ferias locales		14	17	16	22	27	30	35	39	37	36	35	38	36	38	39	40	16a	
Servicios locales de ocupación		12	26	30	32	33	34	34	36	36	36	35	37	38	39	39	39	16a	
Ofic. munic. de info. al consumidor		11	18	25	27	31	34	32	36	38	40	41	42	42	41	41	41	16a	
Seguridad alimentaria			14	26	36	38	43	43	49	48	51	50	46	49	48	44	42	15a	
Alumbrado público				12	13	18	24	25	30	33	32	34	36	41	39	40	39	40	15a
Servicio de Mediación ciudadana					14	17	24	30	35	36	43	43	44	43	45	45	46	14a	
Verde urbano						14	20	21	23	24	27	26	28	28	32	32	31	12a	
Servicios culturales								14	17	18	18	22	21	27	24	30	31	10a	
Museos locales									13	23	35	37	50	50	50	50	50	9a	
Cementerios municipales										11	12	12	12	13	12	14	16	8a	
Oficinas técnicas laborales (OTL)												17	18	18	18	18	18	6a	
Abastecimiento de agua												15	18	19	22	22	32	6a	
Servicios de Igualdad														13	23	23	23	3a	
Archivos																	15	1a	
Total círculos	9	12	14	15	15	16	16	17	18	19	19	21	21	21	22	22	23		
Total participantes en los círculos	262	346	426	495	516	574	604	646	695	748	866	911	920	946	989	1010	1043		

Fases de los Círculos

El proceso de despliegue de los CCI se articula en torno a **cinco fases** que se retroalimentan de manera sucesiva, siguiendo la **lógica del ciclo de la mejora continua**. Por este motivo, la idea es que **un círculo no tiene un acabado fijado**, sino que cada año se llevan a cabo nuevamente la mayoría de fases (dejando de lado el Diseño, ya que se pretende que los indicadores tengan permanencia para favorecer la acumulación de series temporales), desde la recogida de datos hasta la comunicación de los resultados y la implementación de las acciones de mejora.

El proceso de mejora continua de los Círculos de comparación intermunicipal



Fase de diseño

- Definición de la misión y los objetivos del servicio
- Consenso de indicadores y variables

Fase de medida

- Recogida de datos
- Validación de datos

Fase de evaluación

- Informes con resultados detallados
- Informes de puntos fuertes y oportunidades de mejora
- Informes de resultados globales
- Portal web (PIESL)
- Análisis cualitativo de resultados en los talleres

Fase de mejora

- Talleres de mejora mediante diversas metodologías de trabajo: Oportunidades de mejora, Buenas prácticas, Mapa de relaciones, Acierta cuál es el tuyo, etc.

Fase de comunicación e implementación

- Jornada de clausura
- Comunicación de resultados dentro y fuera de la organización de acciones de mejora (tarea desarrollada por los entes locales)
- Implementación de acciones de mejora (tarea desarrollada por los entes locales)

Fase de diseño

En esta fase, que **se lleva a cabo en el año en que se inicia un círculo**, se definen la **misión** y los **objetivos estratégicos** del servicio objeto de análisis, se consensuan los **indicadores** que se utilizarán para la comparación y se establecen las **variables (datos en bruto)** que servirán para el cálculo de los indicadores.

La metodología para conseguirlo se basa en la realización de **dos talleres de trabajo** con los entes locales que participarán en el Círculo.

En el primer taller participan un grupo reducido de técnicos municipales (generalmente, menos de 10), seleccionados por la experiencia que tienen en el trabajo con indicadores y/o por la representatividad de su ente local respecto al conjunto de participantes. Con la coordinación del Servicio de Programación y de otras áreas de la Diputación de Barcelona que trabajan en el ámbito del servicio analizado, este grupo se encarga de:

- ↪ Definir la **misión** y los **objetivos estratégicos** del servicio.
- ↪ Proponer, discutir y consensuar un conjunto de **indicadores** comunes, necesarios para medir los aspectos esenciales del servicio con respecto al entorno, los recursos humanos y económicos, la organización, las personas usuarias y la perspectiva estratégica o de encargo político.
- ↪ Establecer las **variables** que se necesitarán para calcular los indicadores.

En el segundo taller, al que asisten todos los integrantes del Círculo, se pone en común el trabajo realizado en el primer encuentro y el grupo hace las consideraciones que cree oportunas, con la posibilidad de modificar o ampliar el trabajo realizado en la reunión inicial. El objetivo es que el conjunto de los participantes valide y asuman la misión, los objetivos, los indicadores y las variables que permitirán analizar y comparar el servicio con un lenguaje común.

En ambas sesiones, el trabajo se fundamenta en dinámicas de grupo que favorecen la participación ordenada de los entes locales, así como la posterior sistematización de las ideas (lluvia de ideas, *metaplano* y técnicas nominales de grupo, entre otras).

Cuadro resumen de indicadores (CRI)

Los indicadores diseñados por los entes locales se organizan en un **Cuadro resumen de indicadores (CRI)**, formado por **cuatro dimensiones** y un quinto bloque con **datos de entorno** que ayudan a contextualizar los resultados del ente local:

Ejemplo de QRI de un círculo

DIMENSIÓN ENCARGO POLÍTICO/ESTRATÉGICO

Indicadores relevantes desde el punto de vista de la ciudadanía, relacionados con la consecución de los objetivos finales del servicio

DIMENSIÓN PERSONAS USUARIAS

Indicadores relacionados con el uso del servicio, las acciones, los resultados inmediatos y el perfil de las personas usuarias

DIMENSIÓN VALORES ORGANIZATIVOS -RRHH

Indicadores relacionados con el modelo organizativo y de gestión, así como los recursos humanos (dotación, cargas de trabajo y formación, entre otros)

DIMENSIÓN ECONOMÍA

Indicadores relacionados con el uso de recursos económicos para prestar el servicio, las fuentes de financiación y los costes, principalmente

INDICADORES DE ENTORNO

Indicadores relacionados con el entorno demográfico y socioeconómico

Complementariamente, se elabora una **Guía de interpretación** donde se recoge la definición, la fórmula de cálculo y las variables implicadas en cada uno de los indicadores del cuadro, con los criterios de cómputo de estas variables para asegurar que todos los participantes recogen los datos de la misma manera. Este documento es útil en la interpretación de los resultados ya que está siempre al alcance de los participantes para que puedan consultar cómo se obtiene cada uno de los valores que aparecen en el CRI.

Indicadores transversales

Con el fin de hacer comparaciones entre diversos servicios -objetivo complementario al de hacer comparaciones intermunicipales de un servicio-, se han definido una serie de indicadores transversales para todos los servicios analizados: 7 de la dimensión **Valores organizativos – RH** y 5 de la dimensión **Economía**.

DIMENSIÓN VALORES ORGANIZATIVOS – RRHH	DIMENSIÓN ECONOMÍA
<ul style="list-style-type: none"> ↺ % de gestión directa ↺ % de gestión indirecta ↺ % de horas de baja ↺ Salario bruto anual de una categoría profesional relevante del servicio ↺ Horas de formación por profesional ↺ % de mujeres sobre el total de profesionales ↺ % de mujeres con cargo de mando sobre el total de cargos de mando 	<ul style="list-style-type: none"> ↺ Gasto corriente por habitante ↺ % de gasto corriente sobre el total de presupuesto municipal ↺ % de autofinanciación por tasas y precios públicos ↺ % de financiación por parte de otras administraciones ↺ % de financiación por parte del ayuntamiento

Revisión de indicadores

Los indicadores que se definen al inicio de cada Círculo tienen vocación de permanencia, con el fin de facilitar el seguimiento de la evolución del servicio. Pero el objetivo de acumular series temporales debe conjugarse con la necesidad de garantizar la utilidad y la no obsolescencia de las medidas. En caso contrario, se correría el riesgo de apear esfuerzos a medir aspectos del servicio que han dejado de ser relevantes. Por este motivo, periódicamente en cada Círculo se realizan **sesiones de revisión de los indicadores**, donde se debate sobre la vigencia del Cuadro resumen de indicadores y se valora la necesidad de modificar, suprimir o incorporar algún indicador, y las variables correspondientes.



Fase de medida

Procedimiento de recogida de datos

Una vez definidas las variables (datos en bruto) que se necesitarán para calcular los indicadores, se envía a los entes locales un cuestionario en formato Excel. Se opta por este apoyo por la amplia extensión de este software ofimático a las administraciones locales de la provincia y por la flexibilidad que ofrece a la hora de modificar el diseño, introducir fórmulas, validaciones automáticas, etc.

Como se puede ver en el siguiente ejemplo, cada una de las variables (datos) que se deben recoger cuenta con una definición, que describe con precisión los criterios de cómputo, en cuanto a inclusiones/exclusiones, periodos temporales, etc.

Pestaña de recogida de datos de un Círculo

Qüestionari de variables del CCI de SERVEIS LOCALS D'OCUPACIÓ Dades 2020

Selecció del vostre municipi de la llista desplegable: **Municipi**

Les cel·les en verd contenen informació proporcionada per la DIBA. Només cal omplir les cel·les en gris. Qualsevol canvi o observació, a la columna "Comentaris".

ATENCIÓ: Si alguna dada no està disponible, deixar la casella en blanc. Tan sols en cas que la dada sigui 0, omplir amb un 0.

Omplert: 68 de 73 variables **92% complert**

ATENCIÓ! a l'enquesta hi ha 18 variables pendents de validar i 6 variables pendents d'omplir. Vegeu la pestanya **VALIDACIONS**

Num. Variable	Valor 2019	Valor 2020	VAL	Increment	Definició de la variable	Comentaris
V1		1.075	✓	0%	Persones inscrites al Servei Local d'Occupació (SLO) que durant l'any 2020 han realitzat alguna de les accions següents: participació en accions grupals (assemblees de demandants, actualització de la base de dades, orientació, reserva de feina, mitges, formatius, monogrames, sessió inicial d'acció formativa, sessió final d'acció formativa, altres), realització d'entrevistes individuals (entrevista ocupacional, orientació, TAC, tutoria de formació), assistència al club de feina, realització de seguiment (presencial, telefònic, telemàtic), ser candidat a ofertes de treball (i que, com a mínim, s'hagi contactat), realització de tutories de seguiment individual (persones de formació, postformació, pràctiques a empreses, derivació a altres programes), o accions de treball amb suport o de coordinació.	
V2		354	✓	0%	Persones usuàries ateses durant l'any 2020 que tenen menys de 30 anys a data 31/12/19.	
V3		576	✓	0%	Persones usuàries ateses durant l'any 2020 que tenen 50 anys o més a data 31/12/19.	
V4		150	✓	0%	Persones usuàries ateses durant l'any 2020 amb estudis obligatoris o inferiors (no sap llegir o escriure; estudi primari sense certificat; certificat d'estudis primaris; graduat escolar / batxillerat elemental; ESO) a data 31/12/19.	

A medida que se van introduciendo los datos, el cuestionario muestra validaciones automáticas para cada variable, que informan de si el valor se aleja sustancialmente de lo consignado el año anterior, si está pendiente de rellenar o si no es plausible (por ejemplo, se verifica que los usuarios que han hecho formación no superen a los usuarios totales). Toda esta información se vuelca en una pestaña específica de **Validaciones**, donde se pide a la persona que rellena el cuestionario que revise estos valores antes de devolverlo a la Diputación:

Pestaña Validaciones de un Círculo

NOM DE LA VARIABLE	Codi VAR	TIPUS DE VALIDACIÓ	Valor 2020	Valor 2019	Increment	CRITERI DE VALIDACIÓ
1 Persones ateses de menys de 30 anys	V2	✗ El valor incompleix algun criteri de validació	900,00	187,00	381%	Aquest valor NO ÉS POSSIBLE, el valor d'aquesta variable ha de ser inferior a les persones usuàries ateses (V1)
2 Persones ateses de 50 anys o més	V3	⊖ El valor introduït és ZERO	0,00	161,00	-100%	El valor d'aquesta variables és ZERO, mentre que l'any passat era 161,00. Revisar si és correcte el valor ZERO, si falta omplir la dada correcta o si es tracta d'un valor NUL (no es coneix o no es pot obtenir la dada)
3 Places de formació ofertes i cobertes de cursos organitzats pel SLO en el període	V31	● El valor es desvia més d'un 25% respecte l'any anterior	80,00	197,00	-59%	REVISAR el valor introduït i justificar en la casella de Comentaris si l'increment segueix per sobre del 25%
4 Persones ateses amb estudis superiors	V5	★ Dada pendent d'introduir o valor NUL		66,00		Valor PENDENT d'introduir a l'enquesta. L'any anterior el valor de la variable era de 66,00. Revisar si falta omplir la dada, si la variable és zero o si aquest valor és realment NUL (no es coneix o no es pot obtenir la dada) i, en aquest cas, posar-ho als comentaris

Adicionalmente, en la mayoría de los Círculos el cuestionario cuenta con una pestaña en la que **se calcula automáticamente el Cuadro resumen de indicadores** del municipio a partir de los datos que se hayan introducido en el cuestionario, para facilitar que los técnicos hagan un primer análisis de los resultados y valoren su plausibilidad antes de devolver el fichero a la Diputación:

Pestaña Cuadro resumen de indicadores de un Círculo

Quadre Resum d'Indicadors SLO 2019-2020

Indicador	2019		2020		Indicador	2019		2020		
	2019	2020	2019	2020		2019	2020	2019	2020	
% persones usuàries ateses a l'ocupació efectiva	6,7%	6,4%	41,6%	41,3%	% persones usuàries ateses a l'ocupació efectiva	7,2%	7,0%	% persones usuàries ateses a l'ocupació efectiva	11,0%	11,8%
% persones usuàries ateses a l'ocupació efectiva	36,3%	36,3%	1,0%	0,5%	% persones usuàries ateses a l'ocupació efectiva	1,8%	1,8%	% persones usuàries ateses a l'ocupació efectiva	16,3%	16,3%
% persones usuàries ateses a l'ocupació efectiva	28,1%	28,1%	28,1%	28,1%	% persones usuàries ateses a l'ocupació efectiva	28,1%	28,1%	% persones usuàries ateses a l'ocupació efectiva	28,1%	28,1%
% persones usuàries ateses a l'ocupació efectiva	4,3%	4,3%			% persones usuàries ateses a l'ocupació efectiva	4,3%	4,3%	% persones usuàries ateses a l'ocupació efectiva	4,3%	4,3%

En este proceso, los municipios reciben apoyo individualizado de la Diputación (en algunos casos directamente y en otros, por medio de una consultoría externa) para resolver las dudas que puedan surgir con respecto a la obtención de los datos.

Usualmente, se da un plazo de unas 4-6 semanas a los entes locales para que devuelvan el cuestionario relleno, aunque la duración se establece con los participantes de cada círculo en función del volumen y la complejidad de los datos a obtener.

Validación de datos

Una vez recibidos los datos, se vuelcan al sistema de información de la Diputación y se hace una validación conceptual y estadística para depurar posibles errores en la recogida de datos. Esta validación incluye, entre otros, la comprobación de los valores extremos y la verificación de los datos que se han modificado sustancialmente de un año a otro.

Cálculo de los indicadores y las medias

La mayoría de los **indicadores** de los Círculos se calculan a partir de **operaciones aritméticas entre dos o más variables**. Lo más habitual es que sean porcentajes o ratios.

La **media del grupo** de municipios participantes (o de cualquier subgrupo, por ejemplo, en función del tramo poblacional) se calcula **sumando los valores de los municipios a las variables** empleadas para calcular el indicador (generalmente, una variable al numerador y otra al denominador). Es decir, **no se calcula la media aritmética de los valores municipales**, sino que se calcula el indicador de nuevo en base a los datos en bruto, para evitar que la diferente composición municipal distorsione el resultado global.

Por ejemplo, si se calculase la media aritmética de la tasa de inserción de los SLO de los diferentes municipios sin efectuar ningún ajuste, se estaría dando el mismo peso a los resultados de los dispositivos más grandes, que cuentan con un gran número de usuarios que a los SLO más pequeños; de manera que en la práctica los entes locales menos poblados acabarían teniendo más impacto del que les corresponde en el resultado global del Círculo.

En términos generales, la fórmula de cálculo utilizada es la siguiente*:

$$\text{Media} = \frac{\sum_{lp=1}^n X_{lp}}{\sum_{lp=1}^n Y_{lp}}$$

X = cualquier variable del numerador del indicador
Y = cualquier variable del denominador del indicador
lp= municipio participante

* Es necesario que un municipio tenga disponibles los valores de las variables del numerador y el denominador para que se incluya en el cálculo de la media.

RESUMEN DE LA FASE DE MEDIDA

1



**Cuestionario
formato Excel**

RECOGIDA



VALIDACIÓN



RESULTADOS

2



**Validación conceptual y
estadística de los datos**

3



**Cálculo de los indicadores
y las medias**



NO "medias de medias"

Fase de evaluación

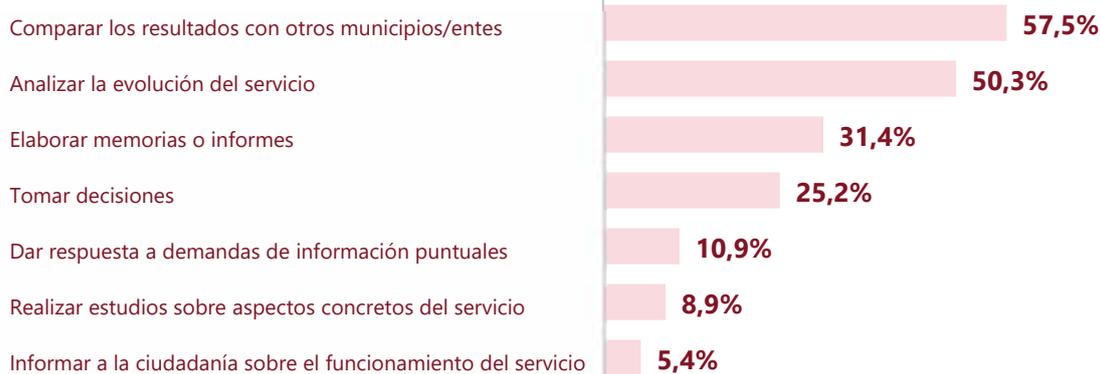
Qué es y qué no es la evaluación en los Círculos

La evaluación en los Círculos es un análisis orientado a la mejora de los servicios, que quiere ser útil para la gestión diaria de los responsables técnicos de los entes locales.

✓ La evaluación en los Círculos es...	✗ La evaluación en los Círculos NO es...
✓ Diagnóstico del estado y evolución del servicio	✗ Fiscalización de la actividad del servicio
✓ Detección de fortalezas y posibles mejoras	✗ Control del desempeño de las personas
✓ Comparación para mejorar	✗ Justificación de la propia gestión
✓ Identificación de causas y efectos	✗ Marketing sin fundamentos
✓ Revisión de la consecución de estándares (legales y consensuados)	

En coherencia con esta voluntad constructiva, cuando se pregunta a los participantes para qué utilizan principalmente la información de los Círculos, los aspectos más destacados son "comparar los resultados con otros municipios/entes" y "analizar la evolución del servicio"; seguidos de "elaborar memorias" y "tomar decisiones". En menor proporción, algunos entes locales emplean también la información de los Círculos para "dar respuesta a demandas de información puntual" y para "realizar estudios sobre aspectos concretos del servicio"².

¿Para qué utiliza principalmente la información de los Círculos? *



Fuente: Encuesta a los participantes de los CCI.

*Pregunta multirresponsta. Porcentajes calculados sobre el total de participantes.

El proyecto cuenta con diversas herramientas y espacios que pretenden favorecer la reflexión de los entes locales sobre el estado y la evolución de los servicios, que se estructuran en tres ejes básicos:

-  Portal de información económica y de servicios locales
-  La evaluación en el marco de los talleres de mejora
-  Informes de resultados globales

² Resultados de la última Encuesta a los participantes de los CCI. Podéis consultar una infografía resumen de los resultados principales en <https://transparencia.diba.cat/ca/enquestes-de-satisfaccio>

Portal de información económica y de servicios locales (PIESL)

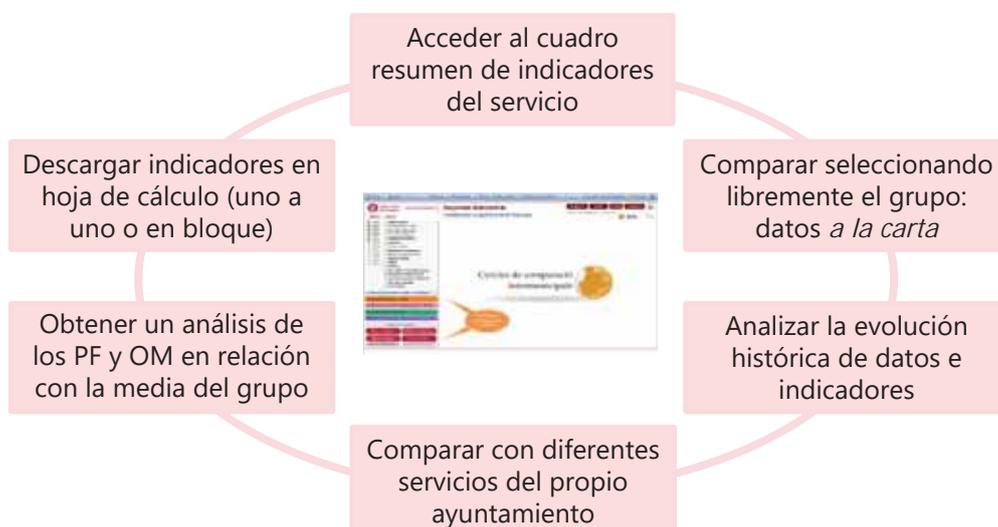
El Portal de Información Económica y de Servicios Locales (en adelante, PIESL) es una aplicación desarrollada con tecnología Business Intelligence que se ofrece a los entes locales de manera gratuita para consultar, analizar y comparar todos los datos de los Círculos. La herramienta permite acceder a las variables y los indicadores de cada uno de los entes locales que participan en los Círculos, así como a las medias grupales. El rasgo característico del Portal es que la información se ofrece de manera dinámica: los usuarios pueden seleccionar libremente el grupo de comparación o bien elegirlo a partir de criterios preestablecidos (tramo de población y comarca).

Pantalla inicial del PIESL y vista del Cuadro resumen de indicadores



Además de acceder al cuadro resumen de indicadores, herramienta básica de trabajo de los Círculos, el Portal permite realizar múltiples comparaciones: con un grupo seleccionado libremente, con una serie histórica que en algunos casos supera los 15 años o con otros servicios del propio municipio; así como obtener una primera aproximación a los puntos fuertes y las oportunidades de mejora del servicio y descargar los datos en hoja de cálculo para poder trabajarlos. Complementariamente, se muestra también una selección de datos económicos del ente local (procedentes del Sistema de información económica municipal, SIEM) y otros relativos al entorno sociodemográfico.

Funcionalidades principales del PIESL



Sistema de semáforos

Siempre que en el Portal (y en el resto de documentos elaborados en los Círculos) se comparan los valores individuales de un indicador con la media de un grupo de municipios, se facilita el análisis mediante un **sistema de semáforos**, que se consensúa con los municipios en el momento de diseñar los indicadores. En función de la orientación que se haya dado al indicador (si se considera que valores elevados son más favorables y, al contrario, o si se ha establecido algún umbral fijo ya sea por consenso o por dar cumplimiento a una obligación legal, como por ejemplo una ratio mínima de personal), los valores de los municipios se destacan en colores de acuerdo con estas reglas:

	VERDE: valores que se encuentran un 25 % o más por encima o por debajo de la media y esto se considera un punto fuerte.
	NARANJA: valores que se encuentran un 25 % o más por encima o por debajo de la media y esto se considera una oportunidad de mejora.
	AMARILLO: valores que se encuentran un 25 % o más por encima o por debajo de la media y esto no se considera un punto fuerte ni una oportunidad de mejora.

Algunas cifras relativas en el PIESL



La información hace referencia al año 2023. Para saber más sobre la Encuesta a los participantes de los CCI que analiza el valor añadido que este trabajo aporta en su tarea diaria, se puede consultar <https://transparencia.diba.cat/ca/enquestes-de-satisfaccio>.

La evaluación en el marco de los talleres de mejora

Aunque el objetivo último de los talleres es definir acciones de mejora que los participantes puedan llevar a cabo con el fin de mejorar el servicio analizado en su municipio, este debate propositivo se lleva a cabo en base a un primer ejercicio de análisis de los resultados. Así, la parte inicial de los talleres siempre se dedica a valorar los resultados obtenidos en los indicadores individualmente y de manera compartida, por medio de diferentes metodologías de trabajo grupal que se van renovando cada edición. El valor añadido de la evaluación que llevan a cabo los técnicos municipales es el conocimiento sobre las características del servicio y del territorio, que permite establecer un diagnóstico más ajustado a la realidad y extraer las oportunidades de mejora más relevantes para hacer avanzar el servicio.

Esquema de trabajo de los talleres de mejora



Los informes de resultados globales

Una vez que los datos ya están disponibles para los municipios en el Portal y se han realizado los talleres de mejora, desde la DIBA se elabora un informe de resultados globales de cada círculo, en el que se analizan los promedios de los indicadores para el conjunto de los participantes y se adopta una perspectiva más *macro* para describir el estado y las principales tendencias de evolución del servicio analizado.

En todos los informes se combinan diferentes tipos de análisis para dar una mirada completa del Cuadro resumen de indicadores:

Principales elementos de análisis en los informes de resultados globales



Estos informes se difunden, a través de los documentos resumen de cada círculo con todos los materiales generados a lo largo de la edición, entre los técnicos participantes en los Círculos así como los niveles de decisión estratégica de los ayuntamientos y en general todas las personas interesadas en el seguimiento y la evaluación de los servicios locales, ya que se hacen públicos en la página web del proyecto Círculos de comparación intermunicipales³ así como en las páginas web de cada uno de los Círculos.

³ <https://www.diba.cat/menugovernlocal/cci>

RESUMEN DE LA FASE DE EVALUACIÓN



Fase de mejora (Talleres)

La fase de mejora se desarrolla en los talleres mencionados anteriormente, en los que se trabaja para identificar posibles mejoras en la prestación del servicio. Se trata de una sesión eminentemente práctica y participativa, que da pie a replantearse cómo se ofrece y se gestiona el servicio, a la vez que posibilita el intercambio de experiencias y la transferencia de conocimiento entre el personal técnico de los entes locales.

Como se ha mencionado en la [Fase de evaluación](#), la parte inicial de los talleres se dedica a analizar y valorar conjuntamente los resultados de los indicadores y a identificar las oportunidades de mejora del servicio en los diferentes municipios participantes. Posteriormente, este diagnóstico da lugar a un intercambio de experiencias y problemáticas en torno a los aspectos identificados en la primera parte. Para los participantes, este es un momento especialmente enriquecedor, ya que aporta un espacio para compartir con profesionales que desarrollan la misma labor en otros municipios, lo que en la mayoría de los ámbitos sectoriales no es frecuente.

Estos momentos de intercambio derivan, de manera más o menos guiada, en un debate y priorización de acciones de mejora a desarrollar en cada municipio.

Esquema de trabajo de los talleres de mejora



Para incentivar el trabajo en equipo y la generación de ideas, se utilizan diferentes metodologías de trabajo en grupo que van variando cada edición. A continuación, se enumeran las principales metodologías empleadas hasta el momento:

Principales metodologías utilizadas en los talleres de mejora

- | | |
|---|---|
| 1 Oportunidades de mejora | 6 Análisis comparativo |
| 2 Buenas prácticas | 7 Mapa de relaciones y acciones de mejora |
| 3 Análisis de la evolución del servicio | 8 Método Kaizen |
| 4 Actuaciones de ahorro económico | 9 Acierta cuál es el tuyo |
| 5 Análisis de fortalezas | 10 Seminarios sobre temáticas de interés |

Con el objetivo de ilustrar la dinámica de trabajo en los talleres, a continuación, se resume el funcionamiento de una de las metodologías empleadas desde la puesta en marcha de los Círculos: la de Oportunidades de mejora:

Desarrollo de una metodología en los talleres: Oportunidades de mejora

Cada uno de los participantes selecciona una oportunidad de mejora para trabajar, y la analiza en tres subetapas, a lo largo de una sesión de mañana:

1. Se identifican las diferentes causas de la oportunidad de mejora seleccionada. Herramienta utilizada: diagrama Ishikawa (o de "espina de pescado").
2. Para la oportunidad de mejora seleccionada, se identifica el peso de cada causa, y se ordenan las causas de mayor a menor importancia. Herramienta utilizada: matriz de clasificación de causas.
3. Para la oportunidad de mejora seleccionada, se identifican posibles acciones de mejora y se ponderan. Herramienta utilizada: matriz de análisis de acciones de mejora.

8,8
nota media
talleres

Muestra de la aceptación que tienen estos encuentros entre los municipios es la elevada valoración que les otorgan los técnicos participantes en los cuestionarios que se realizan al final de las sesiones. En el año 2019 (último en el que se realizaron talleres presenciales al uso antes del inicio de la pandemia) los asistentes valoraron los talleres con una nota media global de 8,8 sobre 10.

Además de la valoración numérica, se pide a los asistentes que resuman en pocas palabras qué ha sido para ellos lo mejor del taller. Como se puede ver en la nube de palabras que se muestra a continuación, la mayoría de los comentarios destacan la posibilidad de intercambiar experiencias con los compañeros, buscar soluciones colectivas, trabajar en grupo, disponer de un espacio de reflexión y mejora y analizar los resultados.

Comentarios reales de los participantes en los talleres



85,7 %

Afirma que participar en los CCI ha servido para mejorar el servicio

Y en un sentido más amplio, el 85,7 % de los participantes afirman que participar en los Círculos les ha servido para mejorar el servicio en su municipio⁴, una cifra que ilustra el impacto del proyecto en lo que es su objetivo último: ayudar a los municipios a mejorar la calidad de los servicios que prestan.

RESUMEN DE LA FASE DE MEJORA



Fase de comunicación e implementación

Una vez realizada la fase de mejora, los participantes comunican a la organización los resultados y las acciones de mejora que han identificado. Esta comunicación la realiza cada uno de los responsables técnicos locales, tanto a su equipo de trabajo como a sus superiores.

De cara a facilitar la comunicación, la Diputación de Barcelona ofrece a los participantes la posibilidad de realizar una jornada de cierre. En esta sesión, con presencia tanto de los técnicos como de cargos electos de los entes locales, se resumen los resultados principales del CCI y generalmente se ofrece alguna ponencia relacionada con los ámbitos temáticos más relevantes que se han tratado durante la edición.

Una vez hecha la comunicación, corresponde a cada municipio implementar las mejoras identificadas. Para llevar a cabo esta tarea se recomienda elaborar y aplicar un Pla de mejora. Dado que estos planes comprometen recursos públicos y requieren un tiempo prudencial de

⁴ Fuente: Encuesta a los participantes de los CCI: <https://transparencia.diba.cat/ca/enquestes-de-satisfaccio>

planificación y ejecución, la Diputación de Barcelona no participa directamente. Pese a todo, no se descarta impulsar alguna actuación en esta línea a medio plazo.

RESUMEN DE LA FASE DE COMUNICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN



Los participantes comunican los aprendizajes a la organización



Implementación de mejoras



Jornada de clausura organizada por la DIBA para facilitar la comunicación



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Serveis Generals
i Transició Digital

Direcció de Serveis de Planificació Econòmica
Servei de Programació
Edifici Can Serra
Rambla de Catalunya, 126, 5è
08008 Barcelona
Tel. 934 022 237
s.programacio@diba.cat
www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci