

# Calidad e Innovación en la Gestión Pública

## PREMIOS 2008



MINISTERIO  
DE LA PRESIDENCIA

 agencia  
de evaluación  
y calidad







Premios a la  
Calidad e Innovación  
en la  
Gestión Pública  
2008

© 2010 de la presente edición

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA

Esta obra se acoge al amparo del Derecho de la Propiedad Intelectual. Quedan reservados todos los derechos inherentes a que ampara la Ley, así como los de traducción, reimpresión, transmisión radiofónica, de televisión, Internet (página web), de reproducción en forma fotomecánica o en cualquier otra forma y de almacenamiento en instalaciones de procesamiento de datos, aún cuando no se utilice más que parcialmente.

**Equipo editor**

Joaquín Ruiz López  
Leonardo Aragón Marín  
Rosa Vargas Hernández

**Edita:** Ministerio de la Presidencia.  
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas  
y la Calidad de los Servicios

**Fotomecánica e impresión:**  
Closas-Orcoyen, S.L.

Impreso en España

NIPO: 012-10-011-7

ISBN: 978-84-936821-3-2

Depósito legal: M. 36.717-2010

**Intervención Secretaria de Estado**

Carmen Gomis Bernal, Secretaria de Estado para la Función Pública .....	7
---	---

**Acto de entrega**

Sala de Conferencias del INAP .....	9
-------------------------------------	---

**Premio a la Excelencia**

CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN DEL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2008.....	17
JURADO.....	19
EVALUADORES.....	21
CANDIDATURA GANADORA	
Servicio Provincial de Gestión y Recaudación Excelentísima Diputación Provincial de Jaén .....	25
ACCÉSIT	
Escuela Riojana de Administración Pública .....	41
Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Barcelona .....	55

**Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos**

CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN DEL PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2008 .....	75
JURADO .....	79
EVALUADORES .....	81
CANDIDATURA GANADORA	
Agencia Estatal de Administración Tributaria Borrador de declaración del IRPF ..	85
ACCÉSIT	
Servicio Público de Empleo Estatal	
“Modernización de la gestión de prestaciones: Oficina virtual” .....	91
Subdelegación del Gobierno en Huesca	
“Plan conjunto hispano-francés para emergencias en el túnel de Somport” .....	97
Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Cádiz	
“Escuela de la Seguridad Social” .....	105

## Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna

CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN DEL PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2008 .....	113
JURADO .....	115
EVALUADORES .....	117
CANDIDATURA GANADORA	
Área de Hacienda y Recursos Internos de la Excelentísima Diputación Provincial de Barcelona	
“Círculos de comparación intermunicipal de servicios municipales” .....	121
ACCÉSIT	
Dirección General de Calidad de los Servicios y Tecnologías de la Información. Gobierno de la Rioja	
“Claves para la generalización de la mejora continua en las unidades del Gobierno de la Rioja” .....	127
Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima de la Dirección General de la Marina Mercante, del Ministerio de Fomento	
“Despliegue del Plan estratégico y desarrollo de un cuadro de mando” .....	135
Consejería de Administración Autonómica de la Junta de Castilla y León	
“Plan estratégico de modernización” .....	141
NORMATIVA .....	153



**Carmen Gomis Bernal**  
Secretaria de Estado para la Función Pública

Estimados Consejera, Subsecretario, Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Directores, Subdelegado del Gobierno, amigas y amigos:

Quiero expresar en primer lugar mi más sincero agradecimiento a todos los presentes por acompañarnos en este acto de entrega de galardones de esta nueva edición de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública.

Quisiera trasladar también mi enhorabuena a todas las personas que han participado en este proceso. Responsables ministeriales, miembros de los Jurados, evaluadores y, por descontado, representantes de las organizaciones candidatas son todos, sois todos, acreedores de reconocimiento por el éxito de esta iniciativa.

Permitidme que os dirija unas breves palabras de clausura, que espero sirvan para una breve reflexión sobre la importancia de estos Premios que hoy hemos entregado.

Desde la edición del año 2006, cuyos Premios fueron entregados en febrero de 2007, los Premios a la Calidad y a las Mejores Prácticas en la Administración General del Estado tienen un carácter abierto a los tres niveles territoriales de la Administración Pública española y a los entes de derecho público dependientes de ésta.

Hoy, efectivamente, contamos con una presencia variada de todas estas Administraciones Públicas tanto entre los presentados como entre los premiados y los distinguidos con *accésit*, lo que nos permite afirmar a la vista de esta acogida que nos encontramos ante un verdadero referente para el conjunto del Estado en materia de políticas de fomento de la Calidad y la Innovación en el campo de la Gestión Pública, configurándose como una suerte de espacio común para el aprendizaje mutuo entre distintas Administraciones.

Además, se aprecia que el número de candidaturas presentadas a la convocatoria del año 2008 es elevado, habiéndose presentado 7 al Premio a la Excelencia, 13 al Premio “Ciudadanía” y 16 al Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna.

Todas las organizaciones que han participado en este proceso, independientemente de que hayan obtenido o no algún tipo de reconocimiento, han avanzado sin duda en el camino de la calidad y puesto en valor sus esfuerzos para mejorar la prestación de sus servicios.

Esta amplitud del ámbito de estos Premios se antoja muy relevante si tenemos en cuenta que los ciudadanos son destinatarios inmediatos de políticas públicas en las que no cabe distinguir ésta o aquella Administración. Son todas las Administraciones Públicas españolas las que aparecen bajo el epígrafe de Administración. El compromiso con la calidad y con los ciudadanos es, en definitiva, un compromiso que incumbe por igual a todos los niveles territoriales de actuación pública.

Quisiera significar también que con esta nueva edición se avanza en el camino iniciado en 2005 con la creación del Marco General para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, y especialmente, el “programa de reconocimiento”. Un año después, en 2006, la diversidad de premios existentes con anterioridad se unificaron en las cinco modalidades actuales, tres de las cuales se han entregado en este acto de hoy.

La creación en el año 2007 de la primera Agencia Estatal, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, supuso igualmente un espaldarazo a la apuesta del Gobierno por el impulso de la Calidad en la prestación de servicios públicos, no sólo por ser la primera organización en el ámbito de la Administración General del Estado que respondía a un nuevo modelo organizativo basado la gestión por objetivos y en la evaluación de resultados en un marco de mayor transparencia, flexibilidad y responsabilidad gestora, sino porque esta Agencia en particular fue creada con el objetivo de promover la realización de evaluaciones de políticas y programas públicos de la AGE, favoreciendo el uso racional de los recursos, y, por otra, el impulso de la gestión de la calidad de los servicios.

Debemos en este punto agradecer de manera muy particular a su Presidenta, que hoy nos acompaña, el esfuerzo que realiza esta Agencia en el impulso de esta política y en la gestión del proceso de análisis de los proyectos presentados que conduce finalmente al fallo de estos Premios.

Las dificultades que se derivan del ciclo económico que estamos experimentando no hacen sino conducir a idéntica conclusión: nuestras Administraciones deben consolidarse como agentes activos que permitan contribuir a la recuperación económica y así, todas aquellas políticas que fijan como objetivo la mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos a través de una mejora objetiva y medible de su rendimiento en base a los estándares de referencia, y la mejora a través de prácticas singulares de las prácticas de gestión, ya tengan éstas un impacto inmediato en los ciudadanos o bien se trate de mejoras de gestión internas, o con un impacto diferido en sus destinatarios finales, deben merecer un impulso, un reconocimiento. En definitiva, estos Premios expresan hoy mejor que nunca su razón de ser.

Sólo me resta reiterar mi agradecimiento a todos aquellos que han participado en el proceso de los Premios 2008: a los responsables de los distintos Ministerios, Consejerías, Entidades Locales y Universidades por su compromiso; a los evaluadores que desinteresadamente han realizado su labor, y específicamente a las prestigiosas personalidades que han integrado los tres Jurados. Finalmente, mi reconocimiento especial a todas las organizaciones candidatas y mi felicitación singular a las que han obtenido un merecido galardón.

Muchas gracias a todos,

La entrega de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2008 tuvo lugar el 15 de diciembre de 2009 en la Sala de Conferencias del INAP.



El Acto estuvo presidido por la Secretaria de Estado para la Función Pública, D.<sup>a</sup> Carmen Gomis Bernal, la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, D.<sup>a</sup> María Luisa Carcedo Roces y el Presidente del Comité Ejecutivo de Fundibeq, D. Juan Luis Martín Cuesta.

Estuvieron presentes personalidades del sector público, responsables de calidad de los Departamentos Ministeriales, de las Comunidades Autónomas, Administración Local y Universidades, representantes de organizaciones privadas en el ámbito de la gestión de la calidad y los medios de comunicación.





D. Joaquín Ruiz López, Director del Departamento de Calidad de los Servicios, fue el encargado, como Secretario de los distintos Jurados, de dar lectura a las Órdenes de concesión de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública (Excelencia, Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos y Buenas Prácticas de Gestión Interna), correspondientes a 2008.



La Secretaria de Estado para la Función Pública hizo entrega de los galardones a cada una de las candidaturas premiadas.



*PREMIO A LA EXCELENCIA  
EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2008*

*Servicio Provincial de Gestión y  
Recaudación de la Excelentísima  
Diputación Provincial de Jaén*



*PREMIO A LA EXCELENCIA  
EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2008*

*ACCÉSIT  
Escuela Riojana de Administración  
Pública*



*PREMIO A LA EXCELENCIA  
EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2008*

*ACCÉSIT  
Dirección Provincial del Instituto  
Nacional de la Seguridad Social  
en Barcelona*

*PREMIO CIUDADANÍA  
A LAS BUENAS PRÁCTICAS  
EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2008*

*Agencia Estatal de  
Administración Tributaria*



*PREMIO CIUDADANÍA  
A LAS BUENAS PRÁCTICAS  
EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2008*

*ACCÉSIT  
Servicio Público de Empleo Estatal*



*PREMIO CIUDADANÍA  
A LAS BUENAS PRÁCTICAS  
EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2008*

*ACCÉSIT  
Subdelegación del Gobierno  
en Huesca*



*PREMIO CIUDADANÍA  
A LAS BUENAS PRÁCTICAS  
EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2008*

*ACCÉSIT  
Dirección Provincial de la Tesorería  
Gral. de la Seguridad Social en Cádiz*





*PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS  
DE GESTIÓN INTERNA 2008*

*Área de Hacienda y Recursos Internos  
de la Excelentísima Diputación  
Provincial de Barcelona*



*PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS  
DE GESTIÓN INTERNA 2008  
ACCÉSIT*

*Dirección Gral. de Calidad  
de los Servicios y Tecnologías de la  
Información del Gobierno de la Rioja*



*PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS  
DE GESTIÓN INTERNA 2008  
ACCÉSIT*

*Sociedad de Salvamento y Seguridad  
Marítima de la Dirección General  
de la Marina Mercante  
del Ministerio de Fomento*



*PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS  
DE GESTIÓN INTERNA 2008  
ACCÉSIT*

*Consejería de Administración  
Autonómica de la Junta  
de Castilla y León*





# Calidad e Innovación en la Gestión Pública

Premio  
a la Excelencia en la Gestión Pública





### CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN



María Luisa Carcedo Rocés  
Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas  
Públicas y la Calidad de los Servicios

El Ministerio de Administraciones Públicas, mediante Orden Ministerial de 3 de junio de 2008 (BOE de 25 de junio) convocó la edición para el año 2008 de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, en su modalidad Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, dando con ello cumplimiento al Real Decreto 951/2005, de 29 de julio por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, por el que se instituyó el mencionado galardón.

Este Premio, anual, está dirigido a todo tipo de administraciones públicas tanto a unidades de la Administración General del Estado como de las administraciones de las comunidades autónomas, de la administración local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como a otros entes de derecho público. Su finalidad es reconocer a las organizaciones que se hayan distinguido por la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional.

El premio consiste en una placa y un diploma acreditativo. Además la organización puede hacerlo constar en sus publicaciones, material impreso y página web durante los tres años siguientes al de la concesión. El premio implica el reconocimiento del trabajo realizado por la personas del organismo premiado, que es anotado en sus respectivos expedientes personales.

Asimismo la Orden ministerial de convocatoria preveía la posibilidad de que el Jurado otorgara tres accésit a las candidaturas que reunieran méritos para ello.

A la convocatoria del Premio se presentaron las siguientes 7 candidaturas:

- Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Excelentísima Diputación Provincial de Jaén.
- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Pamplona.
- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Málaga.

- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Cádiz.
- Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Valencia.
- Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Barcelona.
- Escuela Riojana de Administración Pública del Gobierno de la Rioja.

El proceso de concesión del premio se ha atendido a lo dispuesto en las bases sexta, séptima, octava y novena del anexo 1 de la orden. En una primera fase cada una de las candidaturas fue evaluada por un equipo integrado por funcionarios y, en su caso, otros profesionales, expertos todos ellos en el Modelo EFQM de Excelencia, designados por la Presidencia de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios de entre quienes estuvieran acreditados como evaluadores del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad o por el Club Excelencia en Gestión Vía Innovación, socio de la citada Fundación en España, o por otras entidades licenciatarias.

En la fase de evaluación actuaron 7 equipos, integrados por las personas que se relacionan en las páginas siguientes. Concluido el proceso de evaluación los equipos entregaron a la AEVAL los correspondientes informes consistentes en el formulario consensuado por los evaluadores, la hoja de evaluación con el conjunto de las puntuaciones y un resumen ejecutivo.

En la siguiente fase el Jurado, reunido el 28 de mayo de 2009, vistos los informes entregados por los equipos de evaluación, hizo su propuesta a la Ministra de la Presidencia, quien resolvió por Orden de 6 de octubre de 2009 conceder el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública al Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Excelentísima Diputación Provincial de Jaén. Asimismo, conceder accésit a la Escuela Riojana de Administración Pública y a la Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Barcelona.

Concluidas las fases de evaluación y resolución del Premio, se ha enviado el informe de evaluación a las organizaciones que lo han solicitado en el plazo establecido en la convocatoria.

Los galardones se entregaron por la Secretaria de Estado para la Función Pública en el transcurso de un acto celebrado en Madrid, en la Sala de Conferencias del INAP, el 15 de diciembre de 2009, que se describe y del que se muestran fotos en este documento.



**Presidenta:**

*D.ª María Luisa Carcedo Roces*

Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

**Vocales:**

*D. Alberto Arriazu Agramonte*

Director del Instituto de Educación Secundaria Navarro Villoslada de Pamplona

*D. Manuel Rodríguez Maseda*

Coordinador General del Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria (REGTSA) de la Excelentísima Diputación Provincial de Salamanca

*D. Juan Luís Martín Cuesta*

Presidente del Comité Ejecutivo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad

*D.ª Mercedes Hernández González*

Gerente de Operaciones del Club Excelencia en Gestión Vía Innovación

**Secretario:**

*D. Joaquín Ruiz López*

Director del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

**Secretario de Actas:**

*D. Leonardo Aragón Marín*

Evaluador Principal del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios





### EVALUADORES (relacionados por orden alfabético)

*Acebal Brugos, Eduardo (Coordinador)*

Secretario Provincial. Tesorería General de la Seguridad Social, Asturias. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

*Álvarez Delgado, Juana (Coordinadora Adjunta)*

Asesora Técnica. Unidad de Evaluación y Calidad. Universidad de Cádiz

*Aragón Marín, Leonardo*

Evaluador Principal. Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

*Barroso Lázaro, Francisco Javier (Coordinador)*

Inspector de Servicios. Inspección General de Servicios. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

*Benito Valencia, Cruz de (Coordinador)*

Director del Juran Institute de España. Madrid

*Blanco Gómez, Juan Antonio (Coordinador)*

Jefe del Departamento de proyectos de EFQM. Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA). Ministerio de Fomento

*Cantador Toril, Bartolomé*

Inspector Provincial de Servicios. Consejería de Justicia y Administración Pública. Delegación Provincial de Córdoba. Junta de Andalucía

*Canto San Román, Luis (Coordinador Adjunto)*

Jefe Sección de Tesorería. Servicio Territorial de Hacienda. Delegación Territorial de Ávila. Junta de Castilla y León

*Centeno Puig, Ángel*

Coronel ET. Inspector de Servicios. Vicesecretaría General Técnica. Ministerio de Defensa

*Cepas Campos, J. Alfonso*

Subdirector Gral. de Planificación, Sistemas de Información y Calidad. Consejo de Seguridad Nuclear

*Crujeiras Casais, Rosa M<sup>a</sup>*

Profesora Asociada. Departamento de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Santiago de Compostela

*Dueñas Castro, Belén (Coordinadora Adjunta)*

Jefe del Servicio de Organización, Calidad y Evaluación. Consejería de Administraciones Públicas y Política Local. Gobierno de La Rioja

*Escrivá Garcerán, Vicente*

Director Provincial. Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valencia. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

*Faraldo Roca, Pedro*

Profesor de Estadística e Investigación Operativa. Facultad de Matemáticas Universidad de Santiago de Compostela

*Fernández Berrueco, María Reina*

Profesora Titular de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad Jaume I. Castellón

*Galán Vallejo, Manuel (Coordinador)*

Profesor de Ingeniería Química. Universidad de Cádiz

*García López, Manuel (Coordinador Adjunto)*

Asesor Técnico EFQM. Dirección General de RRHH. Rectorado. Universidad de Sevilla

*González Menorca, Leonor*

Catedrática de Organización de Empresas. Departamento de Economía y Empresa. Universidad de La Rioja

*Granados Moya, Carlos*

Asesor Jurídico. Delegación de Defensa en Castilla y León. Ministerio de Defensa

*Guijarro Sanz, Remigio (Coordinador Adjunto)*

Asesor Técnico. Dirección Territorial zona IV. Sociedad Estatal de Correos SA. Zaragoza

*Herrero Gil, Enrique*

Profesor Titular. Escuela Técnica Superior de Arquitectura. Departamento de Construcciones Arquitectónicas II. Universidad de Sevilla

*Ibarra Saiz, M<sup>a</sup> Soledad*

Profesora Titular. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Cádiz

*Ignacio García, Emilio Francisco*

Profesor. Escuela Universitaria de Ciencias de la Salud. Universidad de Cádiz

*Iturriaga Fernández Carmen*

Inspectora de Servicios. Inspección General del Ministerio de Economía y Hacienda

*López Bartolomé, Tomás*

Inspector de Servicios. Inspección General de Servicios. Ministerio de Educación

*López Cabanes, Antonio (Coordinador)*

Catedrático de Química. Departamento de Ingeniería Química. Universidad de Murcia

*López Rojas, Encarnación*

Responsable de la Oficina de Calidad de los Servicios. Delegación de Justicia y Administración Pública. Córdoba

*Macías García, Manuel Francisco (Coordinador Adjunto)*

Director Unidad de Evaluación y Calidad. Universidad de Cádiz

*Martínez Rubio, José Luis*

Profesor de Psicología Social. Unidad de Calidad. Universidad Europea de Madrid

*Oliva López, Rafael*

Subdirector de Presupuestos, Planificación, Control y Coordinación. Gestrisam

*Ortega Lorente, Adolfo (Coordinador)*

Inspector de Servicios. Inspección General de Servicios Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

*Peirats Cuesta, Vicente*

Jefe de la Unidad de Coordinación de Relaciones Internacionales. Dto. de Organización, Planificación y Relaciones Institucionales. Agencia Estatal de Administración Tributaria. Ministerio de Economía y Hacienda

*Pérez Castelani, Emilio*

Inspector Jefe. Centro de Formación de la Policía de Ávila. Ministerio del Interior

*Ramos Montealegre, José Luis*

Inspector de Servicios. Servicio de Auditoría Interna de la AEAT. Agencia Estatal de Administración Tributaria. Ministerio de Economía y Hacienda

*Rodríguez Fernández, Celso*

Director del Departamento de Álgebra. Facultad de Matemáticas. Universidad de Santiago de Compostela

*Rodríguez Gómez, Gregorio*

Profesor. Facultad de Ciencias de la Educación. Dpto. de Didáctica. Universidad de Cádiz

*Rosell Contreras, Montserrat (Coordinadora Adjunta)*

Jefa del Departamento de Evaluación y Calidad. Ayuntamiento de Madrid

*Santiago Serrano, Pedro Jesús*

Inspector Jefe. Centro de Formación de la Policía de Ávila. Ministerio del Interior

*Segarra Moliner, José Ramón*

Técnico Superior de Calidad. Oficina de Promoción y Evaluación de la Calidad. Universidad Jaime I de Castellón

*Torrijos Chaparro, Antonio*

Consultor de Proyectos. Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano. Comunidad de Madrid

*Urdiaín Hermoso-Mendoza, Alfonso*

Jefe de Negociado de Calidad e Inspección de Servicios. Gestrisam



**SERVICIO PROVINCIAL DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN DE LA EXCELENTÍSIMA  
DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN**

Nombre de la Organización: Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Excelentísima Diputación de Provincial de Jaén

Responsable: Rafael Illana González (Gerente)

Dirección: Ctra. de Córdoba s/n antigua Casería Escalona • 23005 • Jaén

Teléfono: 953 24 80 83-84 Fax: 953 24 80 25

E-mail: rillana@promojaen.es



## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

#### FUNCIONES, FINES Y COMPETENCIAS

El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación Tributaria (SERVICIO PROVINCIAL DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN), nace en 1988 como consecuencia de la entrada en vigor de la Ley 39/88, Reguladora de las Haciendas Locales, mediante la cual se establece un nuevo ámbito tributario local, y con el convencimiento de que sólo una adecuada gestión y posterior recaudación de los tributos locales puede sostener un correcto nivel de actividad municipal.

Gestiona los recursos de derecho público de los Municipios de la Provincia de Jaén y demás entidades que en él delegan, prestando un servicio a ciudadanos y Ayuntamientos basado en el compromiso de la mejora continua.

Tiene como fines específicos la Gestión, Recaudación e Inspección de los recursos de Derecho Público de los Municipios, Diputación Provincial, Comunidad Autónoma y demás Entidades con las que la Diputación concierte la prestación de tales servicios, mediante las fórmulas de Delegación establecidas en la Legislación Vigente

Sus competencias son:

- Gestión Tributaria de Impuestos, Tasas y Precios Públicos Municipales.
- Inspección Tributaria del Impuesto sobre Actividades Económicas e Impuesto sobre el Incremento del Valor de los Terrenos de naturaleza Urbana.
- Recaudación voluntaria y ejecutiva de los ingresos locales de carácter público.
- Recaudación ejecutiva de ingresos de carácter público de la Comunidad Autónoma Andaluza y otras entidades.
- Gestión Catastral del Impuesto sobre Bienes Inmuebles de naturaleza Urbana vía Convenios de prestación de servicios con el Centro de Gestión Catastral.
- Asistencia, asesoramiento jurídico e información sobre el contenido de las competencias legalmente asumidas tanto a los ciudadanos como a las Administraciones Públicas.

#### ESTRUCTURA

El organismo cuenta con una **sede central en Jaén, 8 oficinas principales:** Jaén, Andújar, Linares, Úbeda, Baeza, Cazorla, Alcalá la Real y Villacarrillo, y **3 oficinas delegadas:** Bailén, Torredonjimeno y Orcera.

El organismo cuenta en la actualidad con 128 personas distribuidas en la red de 11 oficinas más las instalaciones de la Sede Central. En el Criterio 3 se detallan varias perspectivas relativas a personal.

### CRITERIOS AGENTES

#### 1. LIDERAZGO

##### **1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia**

La **misión, visión y valores** de la organización, por los que se rigen todas sus actuaciones, se definieron y se mantienen y revisan periódicamente como parte del Proceso de Planificación Estratégica.

Los líderes son modelo de referencia, promueven la colaboración, y revisan y mejoran su eficacia a través de la implicación en grupos de mejora, actividades benchmarking y sugerencias.

##### **1b. Los líderes se implican para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión**

Todos los líderes se implican tanto en las actividades relativas al ciclo de planificación, como en el seguimiento de los objetivos e indicadores, para mantener la visibilidad e impulsar el negocio del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación durante el periodo operativo.

Los procesos mediante los cuales realizan estas actividades el Proceso de Planificación Estratégica y el Proceso de Seguimiento y Evaluación del Servicio.

##### **1c. Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad**

Fruto del Proceso de Seguimiento y Evaluación del Servicio se realiza la planificación de las alianzas **con los mismos** lo que, en el caso de clientes, se hace en línea con el Proceso de delegación de funciones definido al efecto. Este proceso sistematiza las actividades a realizar para la firma de acuerdos o convenios, fundamentalmente enfocado en comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de las distintas entidades, en su calidad de clientes o asociados, así como a las del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación.

##### **1d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización**

Todos los líderes mantienen reuniones periódicamente con su equipo de trabajo. En estas reuniones se analiza la evolución de su área así como las posibles correcciones y mejoras que pueden abordarse.

Los objetivos operativos anuales se concretan en planes de actuación y son comunicados por el Gerente y por la Responsable de Calidad a todo el personal. Los líderes realizan un seguimiento mensual de la evolución de los objetivos, adoptando las medidas necesarias que ayuden al personal a conseguir las metas planteadas en los mismos.

Los Líderes estimulan la participación en la mejora a través de la creación de Grupos de Mejora, basados en resultados de las autoevaluaciones, informes de auditorías e información de satisfacción (clientes y personal), y quejas o sugerencias. La participación se hace en base voluntaria y en función de las necesidades en cada caso.

## **1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización**

Las decisiones de qué cambiar y cómo, se toman por el Consejo Rector a propuestas de la Gerencia del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación, derivadas de peticiones de los clientes, resultados de encuestas, autoevaluación EFQM, necesidades del negocio, cambios legislativos, etc.

Los cambios adoptados e implantados se comunican al personal de la organización en línea con el Procedimiento de comunicación interna, y se abordan, tanto las necesidades de apoyo a las personas en la nueva operativa, como las acciones formativas pertinentes según nuestro procedimiento de formación. Asimismo, los líderes comunican a sus clientes los cambios producidos en la organización a través de la Memoria anual y de la Carta de servicios, o comunicaciones específicas en caso de necesidad.

## **2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA**

### **2a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés**

El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación tiene definidos sus grupos de interés (clientes y mercados): Ayuntamientos, Organismos o Entidades con delegación única de recaudación ejecutiva, Contribuyentes particulares, Comunidad Autónoma Andaluza, Empleados, Servicio de Informática de la Diputación Provincial de Jaén, Gerencia Territorial del Catastro, Agencia Estatal de la Administración Tributaria, Jefatura Provincial de Tráfico, Entidades Bancarias con convenios de colaboración y Diputación Provincial de Jaén.

El Organismo mantiene observatorios para identificar y analizar los avances que se producen en todo aquello que pueda ser representativo de la oferta de servicios y de los medios necesarios, en su área de competencia. Prueba de ello son acciones de benchmarking con las organizaciones SUMA y REGTSA, que proporcionan servicios similares en las provincias de Alicante y Salamanca respectivamente.

### **2b. La política y estrategia se basa en la información de indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas**

La dinámica implantada en el organismo incluye un sistema de información, indicadores y mecanismos de seguimiento, análisis y decisión. El centro de dicha actividad se centra en reuniones mensuales, trimestrales y anuales en las que se analiza la información que se desprende de una amplia gama de indicadores. Para poder realizar este análisis de una manera estructurada, el Organismo elaboró un Cuadro de Mando Integral (CMI).

Como referencias externas, aparte de las actividades de Benchmarking, anualmente se reciben en el Servicio las Memorias de Gestión de aquellos Organismos considerados como los mejores en la prestación de idénticos servicios a los nuestros, a los efectos de analizar sus resultados para realizar comparaciones con los obtenidos por nuestra organización.

A través del Proceso de Control de la Documentación se garantiza que la documentación externa tanto legislativa como técnica, sea accesible en todo momento.

Se lleva a cabo un análisis de imagen externa y conocimiento del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación a través de encuestas a ciudadanos y ayuntamientos.

Por medio de las Autoevaluaciones de EFQM se pone en marcha acciones de mejora.

## **2c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza**

El Plan Estratégico 2007/2010, surge en el Organismo como necesidad de estructurar toda la Gestión anual de éste, así como de su proyección anual en la consecución de metas estructurales que supongan un avance en el nivel de prestación de servicios a Municipios, Ciudadanos y Organismos Delegantes.

El Proceso de Planificación de la política y estrategia establece la metodología para elaborar, aprobar, implantar y revisar la Política de Calidad, el Plan Estratégico y el Mapa de Procesos. Este proceso establece el cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de medición y control y contempla la revisión del sistema de gestión de la calidad de forma anual.

El Organismo ha elaborado el Proceso de Gestión del Cambio, instrumento de adaptación, implantación y seguimiento de cambios sustanciales de la organización.

La evaluación del Proceso de Planificación así como de la propia política, estrategia y planes, se efectúa de forma continua a través del Proceso de seguimiento y evaluación del servicio para verificar que se cumplen los requisitos de acuerdo con las disposiciones planificadas, evaluando la satisfacción de los clientes.

## **2d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave**

A partir de 2002, como parte del proyecto ISO 9001:2000, se inicia un Sistema de Gestión por procesos con una definición del Mapa de Procesos que contiene todos los necesarios para desplegar la estrategia y para asegurarnos la más eficaz y completa prestación de los Servicios a nuestros Clientes. El Organismo cuenta con sistemas de información y comunicación, como apoyo a lo descrito anteriormente.

## **3. PERSONAS**

### **3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos**

En todas las líneas estratégicas del Organismo hemos definido objetivos operativos e indicadores específicos y relacionados con las personas (Recursos Humanos).

Existe un Reglamento Orgánico y Funcional del Organismo Autónomo en el que se definen las competencias de cada una de las áreas que componen el organigrama de la organización.

Como herramienta de medición y valoración de las actividades de recursos humanos que desarrollamos, se realizan encuestas de personal para la valoración de los líderes y la satisfacción del personal.



### **3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas**

El Organismo elaboró y mantiene la documentación relativa a los conocimientos y competencias mediante Fichas de Perfil del Puesto de Trabajo (Procedimiento de Formación) que contienen funciones, competencias, responsabilidades y requisitos para su asignación y desempeño.

La formación del Organismo se complementa con la proporcionada por el área de RRHH de Diputación, que anualmente aprueba un “Plan de formación para municipalistas” dirigido a los empleados públicos. Además el Organismo invierte en formación de tipo externo cuando se considera necesario y celebra anualmente Jornadas de Formación sobre temas de interés para el Organismo.

El organismo dispone del Manual de Acogida como documentación de guía, para desarrollar los conocimientos básicos sobre nuestra organización: quiénes somos, qué hacemos, cuáles son nuestras pautas organizativas, así como el resto de información que puede resultar de interés al futuro personal del servicio.

Se promueve el trabajo en equipo desde el liderazgo como forma de aprendizaje. Asimismo existe una participación activa de todo el personal, de forma voluntaria, en grupos de mejora.

### **3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización**

Participación efectiva en Grupos de Mejora: El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación tiene una larga trayectoria y cuenta con amplia experiencia en lo relativo a Grupos de Mejora. Cuenta con el Procedimiento de Organización y funcionamiento de los Grupos de Mejora y de un Manual diseñado por un grupo, que recoge de manera detallada todas las etapas del proceso y facilita a los componentes y a todo el personal de la organización el conocimiento de determinadas herramientas de gestión y de trabajo en equipo.

### **3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización**

Existe un Proceso de Comunicación Interna cuyo objetivo y finalidad es estructurar la comunicación del organismo y así satisfacer las necesidades de información del personal.

La implementación de una red de correo electrónico para todo el personal del Organismo que permite la rápida y eficaz comunicación entre las diferentes unidades administrativas ha facilitado el acceso a la información sobre todo de los componentes de las unidades ubicadas fuera de las dependencias centrales del Organismo.

### **3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización**

Existe un acuerdo del Consejo Rector (CR) de 20 de febrero de 1.998, en el que se establece el Sistema de Incentivos de productividad de las unidades administrativas, basado en la DPO (Dirección por Objetivos). Este sistema apoya criterios EFQM como Liderazgo, Desarrollo de los procesos, Resultados en Personas, Rendimiento, etc., y contribuye a un aumento de la calidad en la gestión y de la productividad laboral media del Organismo.

El Organismo ofrece un conjunto de beneficios sociales recogidos en el Convenio Colectivo y Acuerdo de Funcionarios del personal al servicio de la Diputación.

Se fomentan actividades sociales y culturales a través de Jornadas de Formación y convivencia, que consisten en acciones formativas en materias de más interés para los empleados e información general del Organismo.

#### 4. ALIANZAS Y RECURSOS

##### 4a. Gestión de las alianzas externas

Existen alianzas estratégicas a través de convenios de colaboración o convenios de delegación de funciones con organismos públicos como la Agencia Estatal de Gestión Tributaria, la Gerencia Territorial del Catastro y Ayuntamientos de la provincia de Jaén, pero además con otras muchas organizaciones. Dichos convenios son regulados por el Proceso de Delegación de Funciones o Gestión de Alianzas.

##### 4b. Gestión de los recursos económicos y financieros

La Línea estratégica núm. 5 está destinada a maximizar los resultados de la gestión financiero-presupuestaria. En esta línea se proponen varias actuaciones entre las que se incluye requerir a los proveedores la presentación de facturas dentro del ejercicio, la preparación y tramitación de expedientes de gastos en un plazo medio bajo, la elaboración de datos comparativos y gráficos del resultado presupuestario, previsión anual de ingresos y gastos y estudios comparativos de la liquidación del Presupuesto en función de las tendencias de los últimos 5 años, y en base a dichos estudios, se planifican las inversiones y los proyectos del ejercicio siguiente.

##### 4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales

En la Línea de actuación estratégica núm. 5 se definen como indicadores la evaluación continua de los proveedores y un seguimiento de la ejecución de contratos y registro en ficha de proveedores, lo que incluye lo relativo a mantenimiento y prevención (Procedimiento de Compras y contrataciones y Procedimiento de Evaluación de Proveedores).

El mantenimiento de maquinaria e instalaciones es planificado por el Servicio de mantenimiento de la Diputación de Jaén, a la cual pertenecemos, y que se rige por circulares, instrucciones y actividades propias.

Se ha elaborado un nuevo sistema de señalización de edificios para facilitar el acceso a nuestras instalaciones, y un sistema de identificación del personal.

La gestión de inventarios se planifica por medio de un proceso definido en nuestro Plan Director de Sistemas, que sirve para efectuar el seguimiento y control de nuestros bienes inventariables.

Hay sistemas para la recogida de papel, cartón, material de uso informático y pilas.

##### 4d. Gestión de la tecnología

La línea estratégica núm. 1 incluye entre otros conceptos la adecuación y actualización del hardware y el desarrollo e implantación de los programas informáticos necesarios para la prestación de nuestros servicios.

Todo el personal utiliza el mismo sistema informático integrado en el Plan Director. Se han establecido los cauces para el desarrollo e implantación de los programas informáticos necesarios para mejorar en nuestro trabajo.

Por otra parte, los avances tecnológicos nos dan la posibilidad de revisar las tecnologías de apoyo para mejorar los procesos. Tal es el caso de las nuevas vías para el contacto, la gestión y el pago de tributos (por ejemplo la Oficina virtual o el pago a través de teléfono móvil)

#### 4e. Gestión de la información y del conocimiento

El uso de la tecnología para el apoyo de la gestión de la información y comunicación interna se trabaja en el Organismo mediante la implementación de herramientas como el correo electrónico para todo el personal de la organización, plan director, intranet, etc.

Se proporciona a los clientes acceso adecuado a la información, tanto escrita (carta de servicios, memoria del Organismo, calendario de atención al contribuyente, cartelería), audiovisual (anuncios en prensa, televisión y radio) y telemática (internet, correo electrónico). Como principal herramienta de difusión y conocimiento de nuestra organización y de nuestros servicios se ha diseñado una Oficina Virtual del Organismo a través de Internet.



Tenemos mecanismos de protección de datos de carácter personal del cliente. La información de carácter protegido sólo se facilita previa identificación de las personas interesadas y nunca a través de la línea telefónica.

### 5. PROCESOS

#### 5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación ha definido unos compromisos de calidad, expresados en un documento: "Política de Calidad del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación". Para alcanzar tales compromisos ha establecido un Sistema de Gestión de la Calidad.

Este Sistema permite asegurar que los procesos que conforman los diferentes servicios que el organismo ofrece, se desarrollan conforme a procedimientos que se cumplen de forma planificada y sistematizada, abarcando dichos procedimientos o sistemáticas desde la revisión de la petición del servicio realizada por el cliente hasta la finalización del servicio prestado y la posterior atención en caso de reclamaciones.

Es parte fundamental del Sistema la medición del grado de consecución de los objetivos específicos por medio de indicadores de calidad y auditorías internas, y la utilización de los resultados de estas medidas para la mejora continua del Sistema y de los procesos desarrollados por el Servicio Provincial de Gestión y Recaudación.

#### 5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, generando cada vez mayor valor

En nuestro Proceso de Seguimiento y Evaluación del Servicio se definen los medios a través de los cuales identificamos nuestras oportunidades de mejora. Están planificadas en reuniones de seguimiento mensuales y trimestrales, en las que se analizan los indicadores de nuestro cuadro de mando integral.

También se recoge en dicho proceso la realización de las evaluaciones anuales de la satisfacción de los ciudadanos, de los Ayuntamientos y del personal de la organización, así como una valoración anual de los líderes, por medio de cuestionarios.

Existe una Metodología para la gestión del cambio, que incluye el diseño, implantación y seguimiento de las mejoras.

### **5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes**

Nuestro Proceso de diseño y desarrollo de nuevos servicios se basa principalmente en las necesidades explícitas o potenciales de nuestros clientes.

### **5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios**

Los procesos relativos a los servicios son específicos de cada uno y se prestan a través de varios medios. Se describen a continuación los más relevantes.

*Servicio en oficinas:* Ofrecemos nuestros servicios de atención personalizada y especializada por materias a los ciudadanos, a través de una red de 13 oficinas por toda la provincia.

*Línea de Atención y Sistema de Cita Previa en nuestra Oficina de Atención al Contribuyente:* se ha creado una línea telefónica de Atención al Ciudadano, con coste de llamada compartido y en la que se facilita la posibilidad de solicitar cita previa con cualquiera de nuestras dependencias de atención, evitando así a los ciudadanos las posibles esperas.

Otros medios son el *correo electrónico* y *página web*, el *servicio de asesoría jurídica*, *campañas publicitarias de los servicios que ofrecemos*, *campaña de domiciliados* y *Carta de Servicios*.

### **5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes**

Existe un Procedimiento de Atención al Contribuyente que regula las fórmulas de contacto y colaboración con ciudadanos, cuyo objetivo es garantizar una comunicación ágil, fiable, eficaz y resolutive con los mismos.

Asimismo realizamos anualmente una encuesta dirigida a los Ayuntamientos que tienen convenio de delegación de funciones con el Organismo. Las encuestas dirigidas a los ciudadanos se encuentran a disposición de los mismos en todos los puntos de atención.

Por último, el Organismo diseñó un referencial de servicio denominado Qualicert en el que se establecen las características de calidad que comprometemos en la prestación de nuestros servicios.

## **CRITERIOS RESULTADOS**

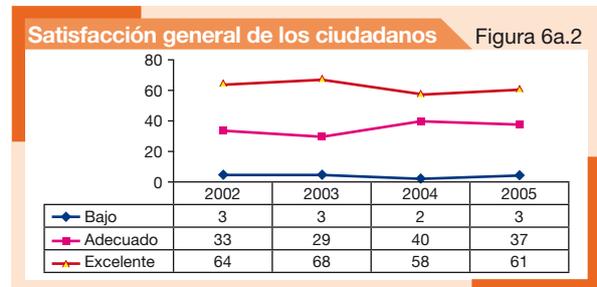
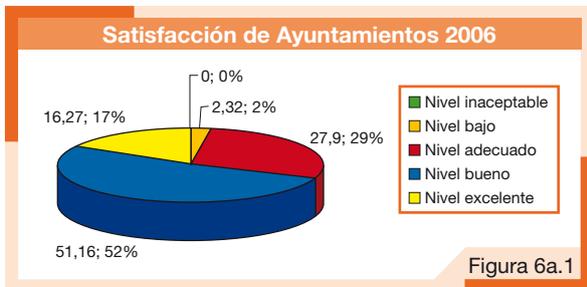
### **6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

#### **6a. Medidas de percepción**

El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación realiza encuestas anuales de satisfacción para cada uno de los tipos de clientes (contribuyentes y Ayuntamientos), para conocer sus niveles de

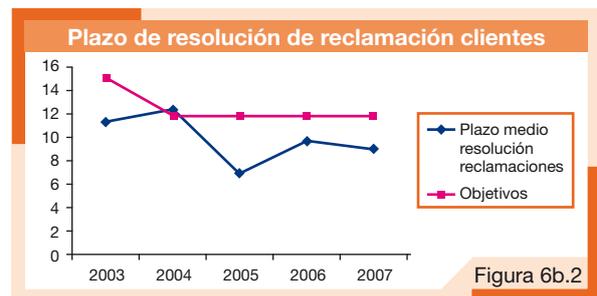
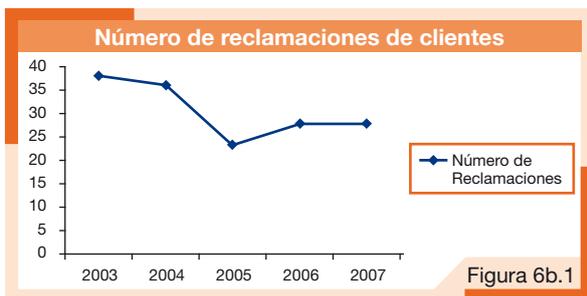
satisfacción y sus expectativas, incluyendo preguntas que cubren los servicios, la imagen de la organización, el conocimiento de la misma y los Servicios de Atención.

Existen tendencias de 5 años en los relativos a la satisfacción de ciudadanos y de dos en lo que respecta a Ayuntamientos. Las tendencias son positivas y en general se alcanzan o superan los objetivos. (Fig. 6a.1 y 2)



## 6b. Indicadores de rendimiento

El Organismo realiza medidas de rendimiento relativas a una serie de aspectos relacionados con la calidad de sus servicios y los Servicios de Atención. Cuenta con un histórico de 5 o más años para casi la totalidad de los indicadores de rendimiento. Las tendencias son positivas y en general se alcanzan o superan los objetivos.



**Anticipos extraordinarios** Figura 6a.6

Ejercicio	Nº anticipos	Líquido transferido
2003	36	4.670.747,79
2004	22	1.645.076,08
2005	16	2.322.309,25
2006	10	1.488.988,27
2007	18	1.766.786,74

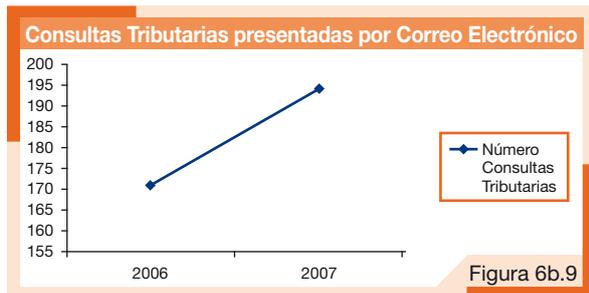


Figura 6b.9

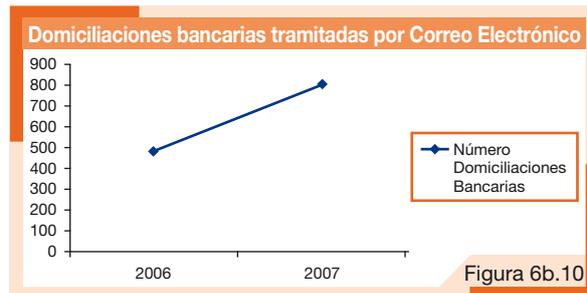


Figura 6b.10

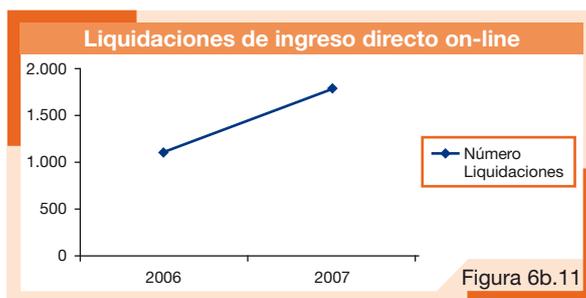


Figura 6b.11

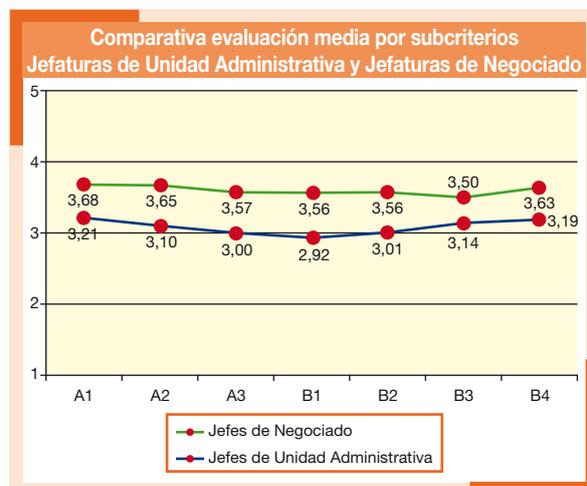
## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

### 7a. Medidas de percepción

#### Evaluación del liderazgo

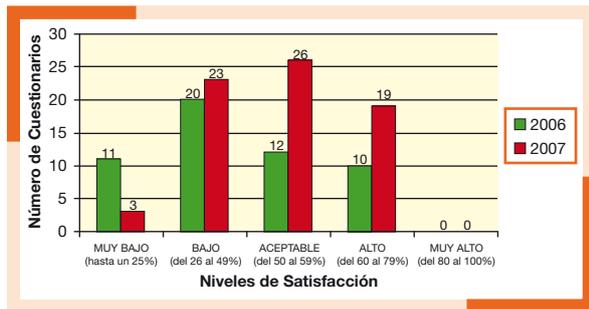
En el año 2006 hemos realizado una encuesta de valoración de los líderes de la organización. En la encuesta, que se ha entregado a todo el personal, se han realizado 99 preguntas relativas a los siete aspectos indicados en el gráfico. Los resultados obtenidos son muy satisfactorios ya que en todos los módulos y para la mayoría de los líderes se ha superado el 2.5 que nos marcamos como objetivo.

- A1 Carisma
- A2 Consideración Individual
- A3 Tolerancia Psicológica
- B1 Estimulación Intelectual
- B2 Inspiración
- B3 Participación
- B4 Actuación del Líder



#### Satisfacción de los empleados

La percepción directa de los empleados se evalúa a través de una encuesta anual de satisfacción. Se incluyen percepciones relativas a las condiciones ambientales, formación, comunicación, dirección, motivación, remuneración, etc. El objetivo fijado respecto de la percepción de los empleados es superar el indicador 3 de media sobre un total de 5 en todos los módulos de la encuesta.

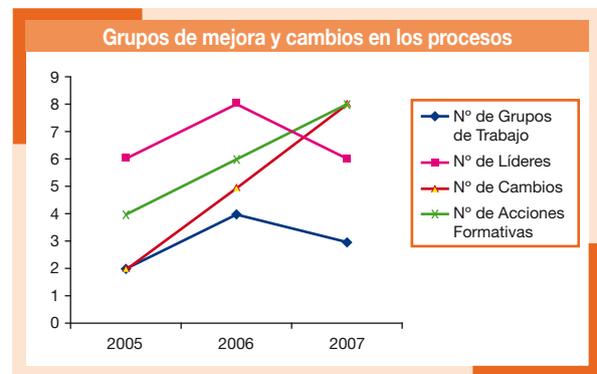


En lo que respecta a la posición de los cuestionarios entregados por el personal respecto a los niveles, como muestra la figura anterior, se ha experimentado no solamente un aumento en la participación en la encuesta (de 53 en 2006 a 71 en 2007), sino también una bajada en los posicionados “muy bajo” aumento en los “aceptable” y “alto”.

## 7b. Indicadores de rendimiento

Aparte de la evolución de la plantilla, los indicadores de rendimiento recogen medidas relativas a actividad tales como la participación de las personas en grupos de trabajo, sugerencias presentadas, participación en acciones formativas...

Ejemplo representativo: Grupos de mejora y dinámica de cambios en procesos. El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación ha decidido abordar los cambios en la organización mediante la participación de las personas que la componen; para ello se han formado desde el año 2005 diferentes grupos de mejora multidisciplinarios, que han abordado algunos de los proyectos más importantes del Servicio, hecho que ha mejorado los niveles de implicación de los trabajadores y su satisfacción con los cambios y la formación recibida. En estos años han participado más de 50 personas de la organización.



## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### 8a. Medidas de percepción

La misión del Servicio consiste en gestionar los recursos de derecho público de los municipios de la provincia de Jaén y demás Entidades que delegan en nosotros, prestando un servicio eficaz y eficiente a ciudadanos y Ayuntamientos basado en el compromiso de la mejora continua.

Las mediciones realizadas por el Organismo se refieren siempre a nuestros clientes o usuarios, es decir, Ayuntamientos y demás Organismos de carácter público con Convenios firmados y Contribuyentes.

Anualmente, y mediante la distribución de nuestra Memoria, el Organismo da cuenta de los resultados de su gestión, además de a sus clientes, a diferentes ámbitos de la sociedad tales como Entidades bancarias, proveedores, Delegaciones de la Comunidad Autónoma, otras Diputaciones Provinciales, etc..

Durante el año 1995 el Organismo se planteó la creación de una identidad corporativa propia, que homogeneizase la Organización, partiendo de una imagen de marca propia de las actuaciones del Organismo.

Como forma de proyectar nuestra imagen al exterior, periódicamente se realizan apariciones en prensa para difundir las principales novedades de la organización, tales como “Implantación de la nueva Oficina Virtual del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación para el pago de impuestos y demás trámites relacionados con su gestión”.

## 8b. Indicadores de rendimiento

Para casi la totalidad de los indicadores de rendimiento existe un histórico de 5 o más años. Los objetivos que se establecen consisten en cumplir con los programas acordados y con los compromisos fijados con la sociedad y nuestros clientes.

Entre las mejoras acometidas como consecuencia del análisis de los resultados, citamos las siguientes: Plan de imagen corporativa, Objetivos operativos de mayor presencia en prensa, diversas acciones dirigidas a la sociedad como presentación a Premios, Reconocimientos, Mejores Practicas, apariciones en prensa, etc. (Fig. 8b.1), participación de los líderes en seminarios, ponencias, etc., puesta en práctica de diversas acciones dirigidas a la conservación del medio ambiente (Fig. 8b.2 y 3).

Apariciones en prensa												Figura 8b.1
2002		2003		2004		2005		2006		2007		
Comunicado Prensa	Nota Prensa	Comunicado Prensa	Nota Prensa	Comunicado Prensa	Nota Prensa	Comunicado Prensa	Nota Prensa	Comunicado Prensa	Nota Prensa	Comunicado Prensa	Nota Prensa	
9	3	9	3	12	2	12	8	12	8	15	8	
12		12		14		20		20		23		

Reciclado de papel					Figura 8b.2
2003	2004	2005	2006	2007	
3.200 KGS.	2.700 KGS.	3.100 KGS.	3.590 KGS.	3.900 KGS.	

Consumos de electricidad y agua						Figura 8b.3
	2003	2004	2005	2006	2007	
Electricidad	52.856,56	65.079,55	68.797,98	78.581,97	81.725,25	
Agua	881,09	1.057,29	1.033,09	1.271,73	1.322,60	

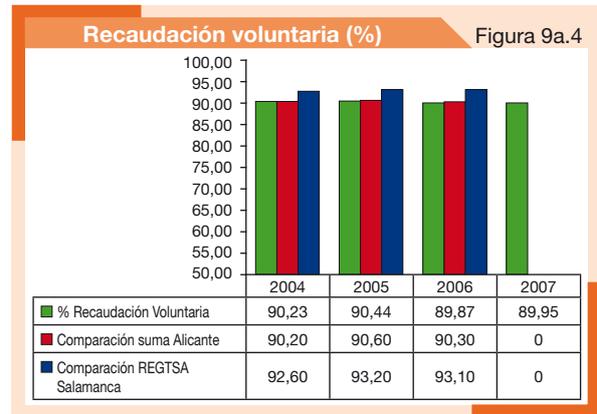
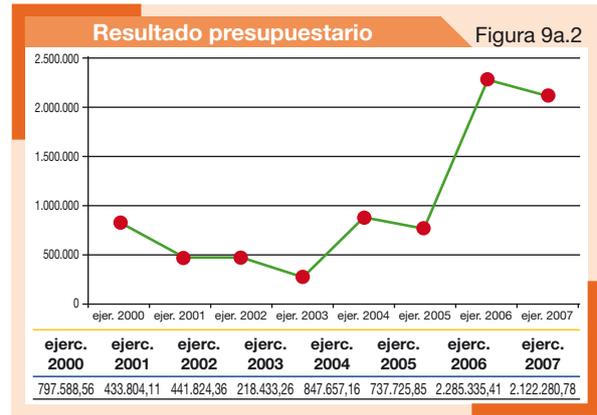
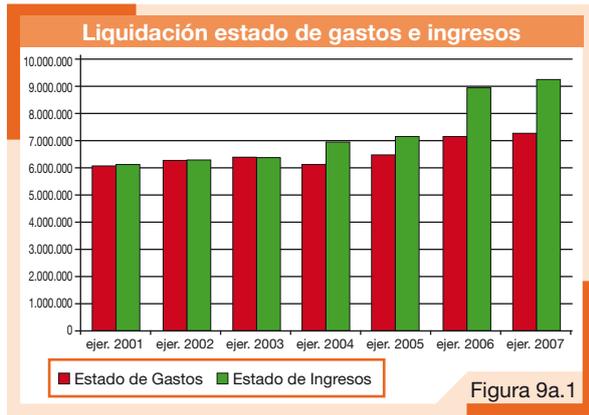
## 9. RESULTADOS CLAVE

Los Resultados Clave están estructurados en función a los resultados presupuestarios de la organización y a los resultados en nuestros clientes según los diferentes procesos clave.

Para casi la totalidad de los indicadores existe un histórico desde el inicio de la actividad del organismo. Las tendencias en los resultados son positivas.

### 9a. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

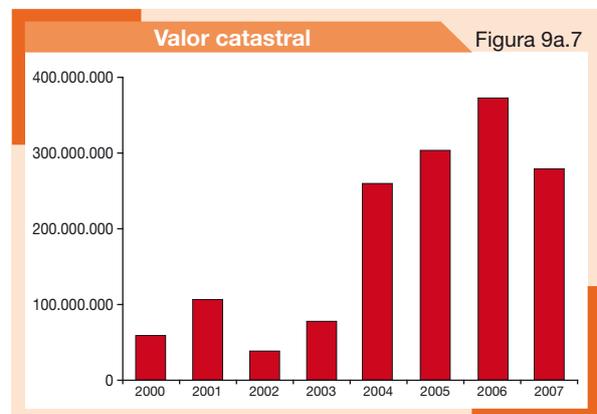
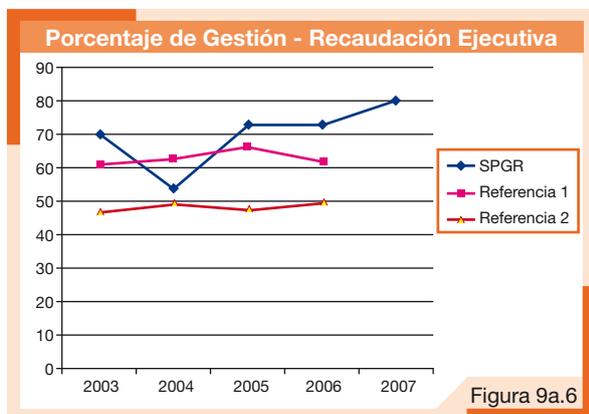
Datos comparativos liquidación estado de gastos e ingresos (Fig. 9a.1). Resultado presupuestario (Fig. 9a.2), Remanente de Tesorería (Fig. 9a.3), Recaudación voluntaria (%) (Fig. 9a.4), Recaudación voluntaria por impuestos (Fig. 9a.5), Porcentaje de Gestión-Recaudación Ejecutiva (Fig. 9a.6), Valor catastral (Fig. 9a.7), Cuota tributaria (Fig. 9a.8), y Gestión-recaudación de valores Junta de Andalucía.

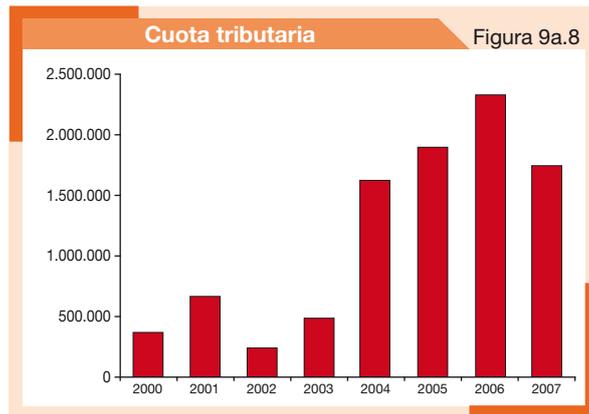


### Recaudación voluntaria por impuestos

Figura 9a.5

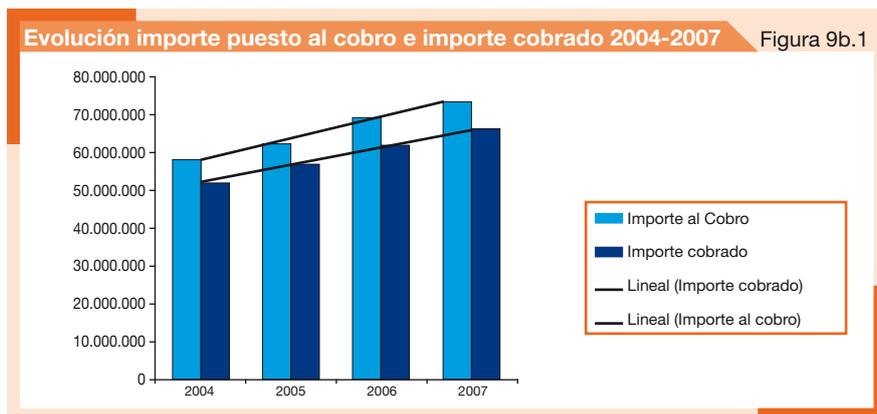
	2004	2005	2006	2007			(±) % 2007/2006	(±) % 2007/2005
	%	%	%	Cargo Líquido	Recaudación	%		
Arbitrios	88,88	90,22	90,46	2.718.136,40	2.423.513,49	89,16	-1,30	-1,06
IAE	89,41	89,86	90,80	4.240.708,23	3.831.389,58	90,35	-0,45	0,49
IBI Rústica	90,36	91,25	93,03	4.162.185,87	3.799.709,12	91,29	-1,74	0,04
IBI Urbana	91,53	91,53	90,79	41.321.197,50	37.703.074,83	91,24	0,46	-0,29
IVTM	88,07	88,43	87,09	20.644.903,24	17.984.997,34	87,12	0,03	-1,31
<b>TOTAL</b>	<b>90,23</b>	<b>90,44</b>	<b>89,87</b>	<b>73.087.131,25</b>	<b>65.742.684,36</b>	<b>89,95</b>	<b>0,09</b>	<b>-0,49</b>





## 9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

Evolución importe puesto al cobro e importe cobrado Figura 9b.1, Expedientes de administración Figura 9b.2, Actuaciones de inspección, Domiciliación de recibos, auditorías externas, Auditorías Internas, etc...



**Expedientes de Administración** Figura 9b.2

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Resoluciones</b>	5.947	5.127	5.751	5.921	7.054
<b>Registro de Entrada (Externas e Internas)</b>	32.664	35.864	35.917	36.849	40.884
<b>Registro de Salida (Externas e Internas)</b>	19.851	19.859	19.752	15.942	15.484
<b>Sesiones Consejo Rector</b>	9	11	11	11	11
<b>Acuerdos Consejo Rector</b>	86	90	84	103	111





## ESCUELA RIOJANA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Nombre de la Organización: Escuela Riojana de Administración Pública

Responsable: Margarita Martínez Elvira

Dirección: Vara del Rey, 3 • 26071 • Logroño

Teléfono: 941 29 14 14

Fax: 941 29 14 16

E-mail: erap@larioja.org



## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

#### Quienes somos

La Escuela Riojana de Administración Pública, es una unidad administrativa adscrita a la Consejería de Administraciones Públicas y Política Local del Gobierno de La Rioja, dedicada a la formación de empleados públicos, a desarrollar e impulsar tareas de investigación y difusión al servicio del proceso de modernización de las Administraciones Públicas, así como a gestionar los procesos de provisión de puestos de trabajo y de selección de personal funcionario (no docente ni sanitario) y laboral de la Comunidad Autónoma de La Rioja.

#### Qué hacemos

Las funciones que desarrolla la ERAP se articulan en torno a tres grandes áreas temáticas que coinciden con los Procesos Centrales de la ERAP, ponderándose el peso específico de cada una de ellas en función del porcentaje de destinatarios y del presupuesto asignado.

	Procesos centrales ERAP	Factores determinantes del ámbito de actuación		Indicador ámbito actuación
		Presupuesto	Clientes	
Formación	Formación	60	48,88	53
Selección de personal	Selección de Personal	30	44,03	37
Provisión de Puestos de Trabajo	Provisión Puestos Trabajo	10	10,09	10

## Dónde estamos

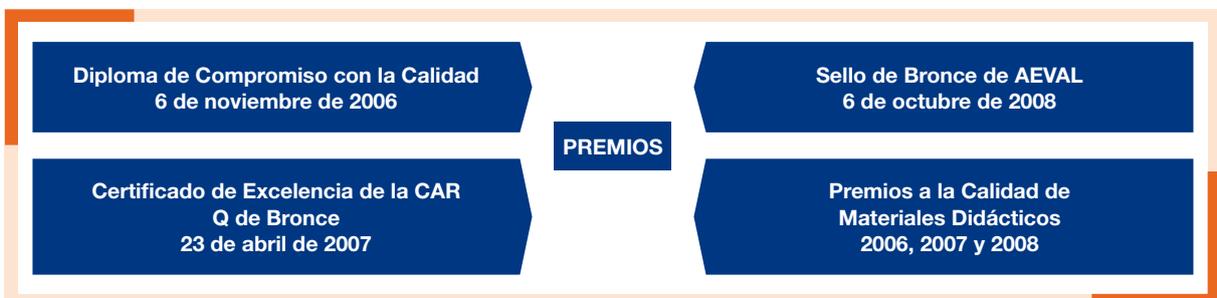


## Nuestro equipo



## Camino hacia la Excelencia

En 1999 se nombró a la primera Directora de la ERAP, encomendándosele el reto de convertir a la unidad en uno de los pilares para el éxito del desarrollo del Plan de Modernización de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de La Rioja. En el marco de actuación del Gobierno de La Rioja hemos perseguido este objetivo con la aprobación en 2005 de las Cartas de Compromisos Formación y Selección, obteniendo diversos premios/reconocimientos en pro de la Excelencia:



## DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

### CRITERIOS AGENTES

#### 1. LIDERAZGO

Hemos definido nuestro propio estilo de Liderazgo, el Liderazgo compartido, con dos niveles de responsabilidad, uno derivado de la estructura jerárquica vertical y otro horizontal derivado de la propia gestión de los procesos,



que son el Grupo de Calidad y los Equipos de Mejora, en los que participa todo el personal de la Escuela Riojana de Administración Pública.

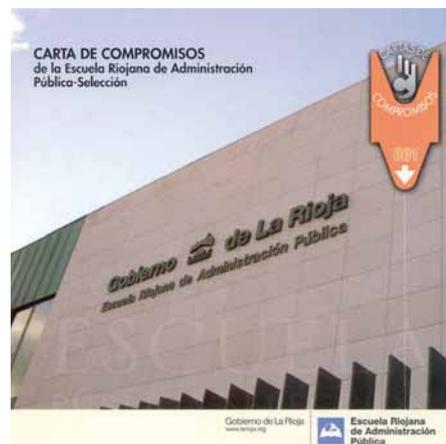
Asumimos como propios la Misión, Visión y Valores que el Gobierno de La Rioja ha establecido para conseguir una Administración Excelente, y realizamos nuestras funciones con una orientación hacia el cliente y ciudadano, comprometiéndonos a cumplir los compromisos recogidos en nuestras Cartas de Compromisos.



Nuestra MISIÓN se recoge en las Cartas de Compromisos de Formación y Selección y en el Proceso Central de Provisión, ante la imposibilidad legal de disponer de Carta en esta área.

Carta de Compromisos **ERAP-FORMACIÓN**  
(Resolución de 12 de mayo de 2005)

*“La Escuela Riojana de Administración Pública tiene encomendada la profesionalización y cualificación del personal al servicio de la Comunidad Autónoma de La Rioja con la finalidad de conseguir una mejora en la calidad de la prestación de los servicios públicos riojanos, cuyo destinatario último es el ciudadano, y contribuir al desarrollo de la carrera profesional del empleado público. Todo ello en el marco de la implicación y motivación de los empleados públicos y el uso generalizado de nuevas tecnologías en la referida profesionalización y cualificación.”*



Carta de Compromisos **ERAP-SELECCIÓN** (Resolución de 12 de mayo de 2005)

*“La Escuela Riojana de Administración Pública tiene encomendado el impulso, la coordinación y agilización de los procesos selectivos mediante la ejecución de la Oferta de Empleo Público del Gobierno de La Rioja en el marco de una política de recursos humanos que atiende a las necesidades de personal para mejorar la calidad en la prestación de servicios públicos potenciando el uso generalizado de nuevas tecnologías.”*



**PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO** (Imposibilidad legal de disponer de Carta de Compromisos).

**“Permitir la movilidad y la promoción profesional del personal al servicio de la Administración General de la Comunidad Autónoma de La Rioja.”**

**VISIÓN**

La ERAP está comprometida con el objetivo de ser una **unidad de referencia** en el conjunto de las Escuelas e Institutos de Administración Pública en la calidad en la prestación de los servicios que le están encomendados, manteniéndose en vanguardia en la introducción de **Nuevas Tecnologías**.

Se identifican como **VALORES** propios de todas las personas que forman parte de la organización los siguientes:

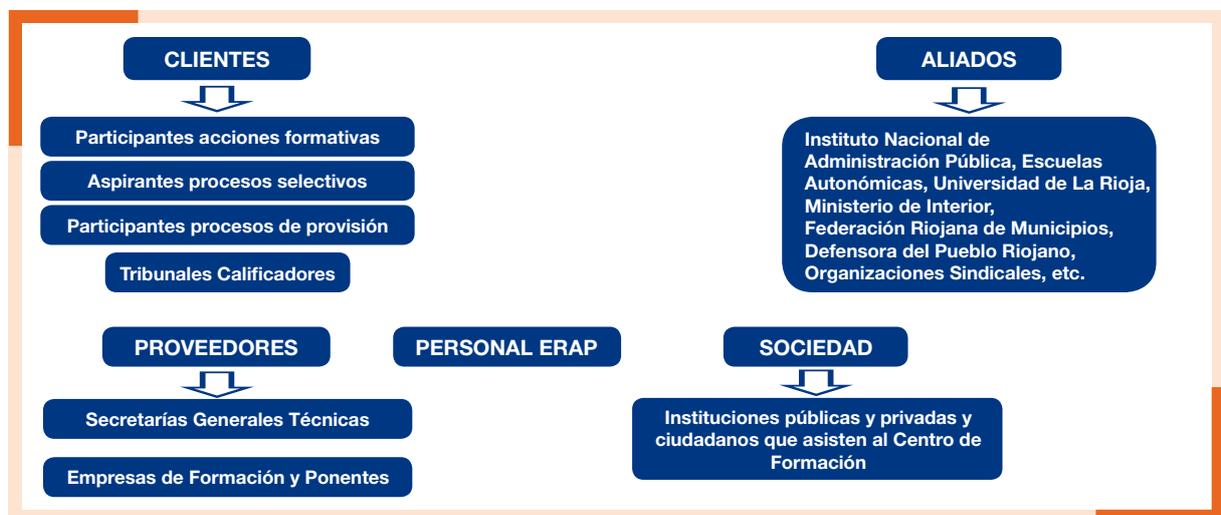
- **Optimización de recursos** incrementando la calidad en la prestación de los servicios.
- Cultura de **modernización permanente** en la manera de actuar en sus actividades cotidianas.
- Búsqueda de la **satisfacción de los ciudadanos** clientes en todas sus áreas de actuación.
- Vocación de **prestación de servicio público** que se manifiesta en las Cartas de Compromiso.
- Fomento de la **participación** de las personas que la integran en la gestión, en la toma de decisiones así como en la asunción de responsabilidades.

2. POLITICA Y ESTRATEGIA



Atendemos las necesidades actuales y expectativas futuras de nuestros grupos de interés

**Nuestros 5 Grupos de Interés son:**



Para la consecución de nuestros objetivos derivados de la Política y Estrategia, realizamos una planificación anual en base al análisis: de todos los elementos estratégicos, de control y de gestión, del Decálogo de Compromisos con el Ciudadano del Gobierno de La Rioja, del análisis DAFO, de la identificación de los factores clave de éxito y de los objetivos recogidos en el Plan Estratégico del Gobierno de La Rioja y en la Estrategia 2007-2011 de la Consejería de Administraciones Públicas y Política Local, que impactan en la Escuela Riojana de Administración Pública.



La sistemática de revisión y mejora se sustenta en los FACTORES CLAVE DE ÉXITO, que disponen de indicadores para su gestión y seguimiento:

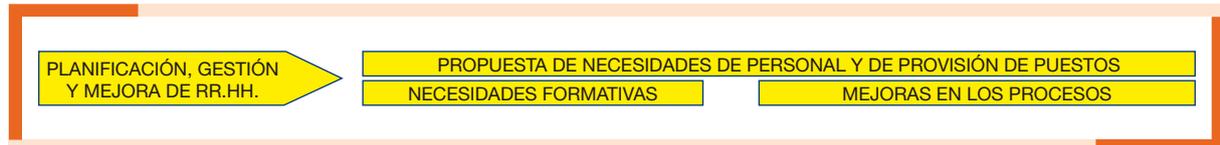
- Fiabilidad jurídica, transparencia en los procesos centrales.
- Integración de las necesidades formativas de la Organización con las de los empleados públicos.
- Revisión, seguimiento y evaluación de las acciones formativas.
- Adecuada gestión del Centro de Formación y de sus servicios.
- Perfil pedagógico del Jefe de Sección de Formación y Estudios y perfil jurídico de los Jefes de Sección de Provisión de Puestos de Trabajo y Selección de Personal.
- Eficacia y eficiencia en todos los procesos que integran la Escuela Riojana de Administración Pública.
- Comunicación y difusión de los procesos.
- Utilización multicanal, con especial atención a las Nuevas Tecnologías para la comunicación con los clientes.

### 3. PERSONAS



La Escuela Riojana de Administración Pública, en su condición de unidad que forma parte de una Administración Pública, tiene limitada la capacidad de gestión de sus recursos humanos por el marco normativo y por las competencias en materia de Función Pública que corresponden a la Consejería de Administraciones Públicas y Política Local.

Dentro de este marco, desde 1999, atendemos a la planificación, gestión y mejora de los Recursos Humanos a través de tres elementos diferenciados:



Consideramos la gestión de las personas como uno de los ejes estratégicos de la Escuela, dada la importancia que otorgamos a las personas. Por ello, implantamos el Proceso de "Gestión de las Personas" que recoge los mecanismos de la sistematización y mejora en la materia. La responsabilidad del proceso está asignada a la Directora de la Escuela y su eficacia y eficiencia se mide mediante los ítems de la Encuesta de Clima Laboral, así como a través de indicadores de rendimiento.



*Encuesta de clima laboral*

Desde 2006 medimos la satisfacción del personal mediante la Encuesta de Clima Laboral, compuesta de 38 preguntas. El índice de satisfacción fue del 8,69, que ha venido manteniéndose durante los años siguientes. Los resultados de esta Encuesta los utilizamos para la medición del Liderazgo, por medio del Panel de Liderazgo, donde los ítems seleccionados se relacionan con los indicadores de rendimiento.

**Polivalencia del personal**

Grupo de Calidad	Equipos de Mejora
<b>Puestos de trabajo</b>	<b>Forma de Provisión</b>
<b>Puestos singularizados: 6</b> 1 Directora ERAP 3 Jefaturas de Sección 1 Responsable Área 1 Ayudante Administrativo	<b>Concurso de Méritos</b>
<b>Puestos no singularizados: 7</b> 1 Técnico de A.G. 2 Administrativos 4 Auxiliar de A.G.	<b>Concurso de Traslados o nuevo ingreso (funcionarios de carrera) y nombramiento (funcionarios interinos)</b>

Siendo la Escuela una unidad relativamente pequeña en cuanto al número de personas, la introducción de la gestión de procesos produjo un cambio importante en la forma de trabajo individual. Llevamos a cabo un trabajo polivalente por parte del personal, a través de nuestra implicación en el Grupo de Calidad y en los dos Equipos de Mejora (Formación y Selección-Provisión), superando el concepto de asignación funcional y colaborando en las diferentes tareas que componen los procesos. Por otra parte, la participación y la comunicación de las oportunidades de mejora la reforzamos con la utilización del Cuaderno de Aprendizaje, en el que todas las personas que integramos la Escuela podemos y manifestamos sugerencias o propuestas de mejora de los procesos, que posteriormente son aplicadas.

## Reconocimientos

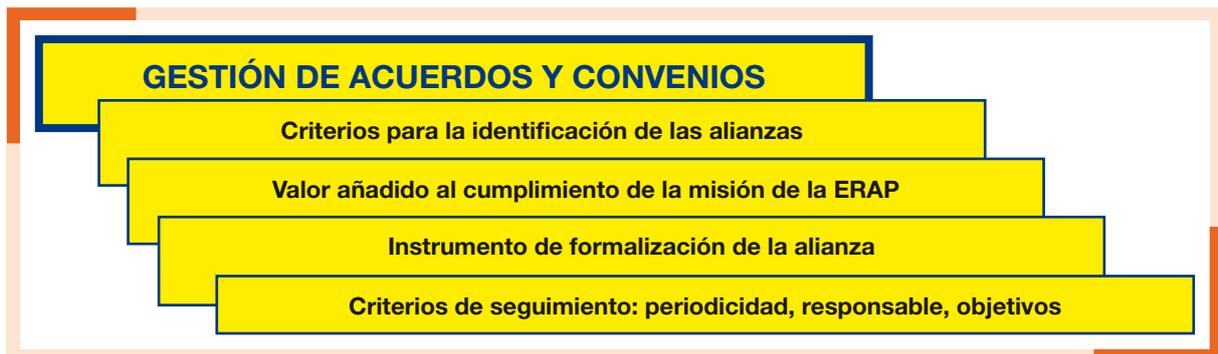
A todo el personal le reconocemos su esfuerzo y cooperación a la mejora colectiva por diversas vías, destacando las siguientes:

1. Menciones y felicitaciones de la Directora de la Escuela Riojana de Administración Pública al personal.
2. Percepción del incentivo económico por la implantación certificada de sistemas de calidad.
3. Referencias del Presidente de la Comunidad Autónoma y del Consejero de Administraciones Públicas y Política Local a la Escuela Riojana de Administración Pública.
4. Diferentes felicitaciones de nuestros Grupos de Interés.
5. Premios y distinciones obtenidos por la Escuela.

## 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Consideramos como objetivo estratégico las alianzas, colaboraciones y acuerdos con otras Entidades o Administraciones que nos permiten aumentar la capacidad, el conocimiento y la eficacia en el desarrollo de nuestras funciones y prestación de servicios.

Como consecuencia de ello, en 2007 se diseña el proceso específico de “Gestión de Acuerdos y Convenios”, en el que se sistematizan las actuaciones, objetivos y resultados.



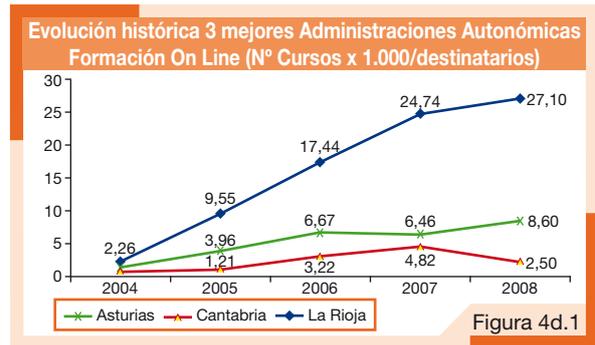
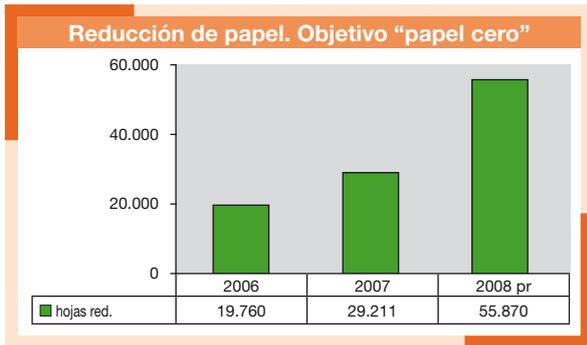
Los criterios para la selección de las entidades con las que establecer acuerdos se basan en el incremento de valor para la Escuela Riojana de Administración Pública, tales como:

- Colaboración en formación especializada.
- Incorporación de alumnos en prácticas.
- Incremento de los destinatarios de las acciones formativas.
- Desarrollo de competencias en materia de policías locales.
- Suma de conocimiento/valor añadido.

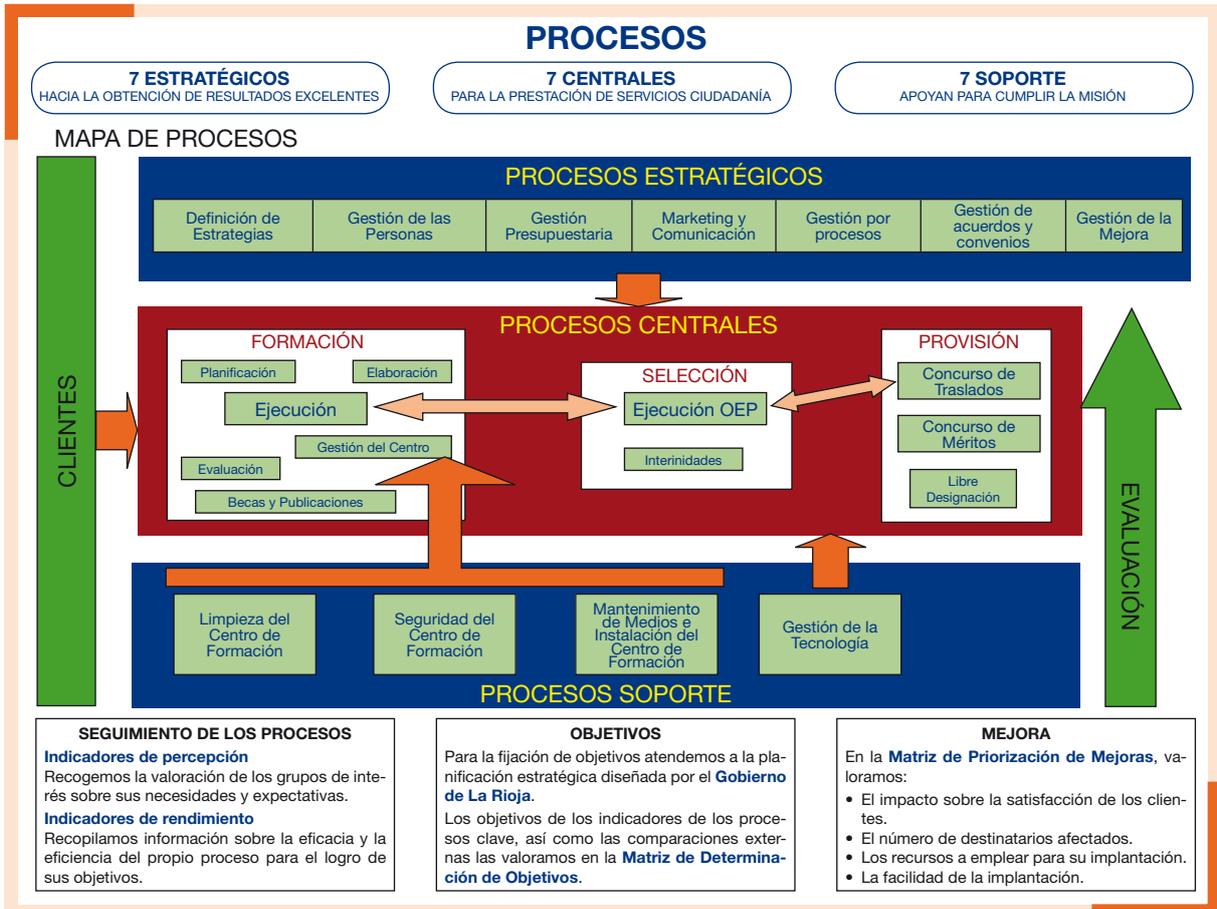
ALIANZAS MÁS RELEVANTES
Universidad de La Rioja
Universidad de Navarra
Defensora del Pueblo Riojano
Instituto Nacional de Administración Pública
Agencia del Conocimiento y la Tecnología
Ministerio de Administraciones Públicas
Consorcio de Aguas y Residuos de La Rioja
Organizaciones Sindicales
Ministerio del Interior
Consejo General del Poder Judicial
Federación Riojana de Municipios
Parlamento Riojano

## GESTIÓN Y USO DE LA TECNOLOGÍA

Hemos identificado e implantado las Nuevas Tecnologías teniendo en cuenta los criterios de mejora de la gestión interna (rapidez, eficacia, agilidad, accesibilidad y reducción del consumo de papel), mejora de los servicios que presta, la comunicación, formación e-learning, inscripción y certificación. Al mismo tiempo concedemos gran importancia a la gestión de la página Web en todos los ámbitos, en consonancia con la creciente utilización de este recurso, siendo los resultados muy positivos. Con todo ello, hemos contribuido a la consecución del objetivo estratégico “papel cero” (más de 55.000 ejemplares de folios ahorrados). Otro ejemplo significativo es la formación e-learnig, siendo un referente nacional en este ámbito.



## 5. PROCESOS



A raíz de la constitución del Grupo de Calidad y tras participar en los cursos de formación sobre el modelo EFQM, en el año 2005, comenzamos a trabajar en el desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos, donde participa la totalidad del personal de la ERAP a través de los Equipos de Mejora, diseñando el Mapa de Procesos, cuya efectividad se revisa anualmente analizando la información del número de procesos implantados, porcentaje de procesos que cumplen objetivos, informe de auditorias provenientes de los Equipos de Mejora, los informes de evaluación y de autoevaluación y el sistema de indicadores de procesos.

## CRITERIOS RESULTADOS

### 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

En el marco de actuación del Gobierno de La Rioja que apuesta por una Administración Riojana Excelente, consideramos imprescindible conocer la opinión y sugerencias que nuestros clientes manifiestan en nuestro ámbito funcional.

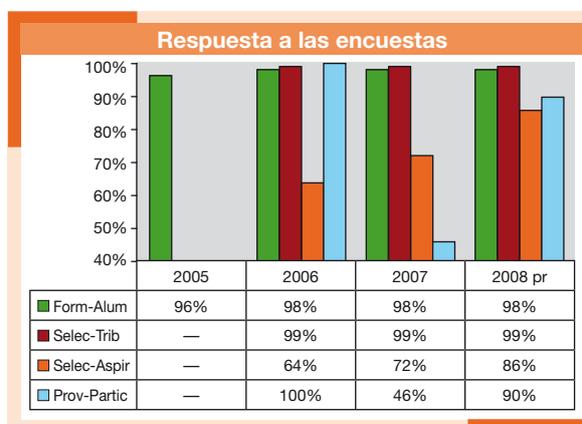
La ERAP tiene establecidos seis modelos de encuestas de satisfacción que se realizan anualmente en los procesos de selección y provisión y en cada una de las acciones formativas. La información proveniente de estas encuestas se analiza para identificar oportunidades de mejora por los Equipos de Mejora de cada proceso.

El grado de respuesta de las encuestas alcanza el 98% en el proceso de Formación y en las realizadas a los Tribunales Calificadores y entorno al 90% en el proceso de Provisión y en las encuestas a los aspirantes de procesos selectivos. La información proveniente de estas encuestas se analiza para identificar oportunidades de mejora por los Equipos de cada proceso.

El grado de satisfacción se mueve entorno al 9 en el Proceso de Formación, en una escala de 0 a 10, mientras que en los Procesos de Selección y Provisión la satisfacción la media de satisfacción es de 7,5 puntos.

SATISFACCIÓN DE:	MEDIA
Participantes en acciones formativas	8,62
Participantes con capacidad didáctica ponentes	<b>9,08</b>
Participantes con materia/objetivos didácticos	8,18
Participantes con metodología	8,38
Participantes con cursos e-learning	8,50
Participantes con conocimientos de ponentes	<b>9,13</b>
Opositores con presentación telemática solicitud	7,19
Opositores con organización de procesos selectivos	7,32
Opositores con accesibilidad y contenidos web	7,50
Miembros de Tribunales Calificadores	7,50
Participantes procesos de provisión	7,44

TIPOS DE ENCUESTA	ENCUESTADOS
Satisfacción de asistentes	Participantes
Satisfacción Jornadas internas	Asistentes
Satisfacción Jornadas externas	Asistentes
Satisfacción opositores	Aspirantes
Satisfacción Tribunales Calificadores	Miembros
Satisfacción provisión: Concurso de Traslados, Concurso de Méritos y Libre Designación.	Participantes



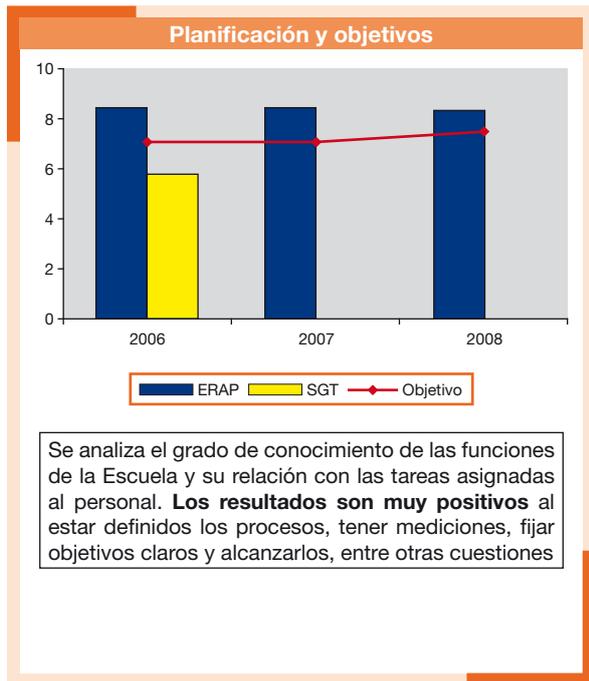
Los resultados obtenidos en los tres procesos centrales los medimos con indicadores de reducción de los tiempos de respuesta y de incorporación de propuestas o sugerencias de los participantes en acciones formativas, Tribunales Calificadores de pruebas selectivas y participantes en los procesos selectivos y de provisión.

INDICADOR	RESULTADO
Tiempo medio de expedición de certificados de los cursos formativos	7,11 días
Porcentaje propuestas admitidas de Fichas detección necesidades formativas	70%
Días entre finalización oposición e inicio de Curso Selectivo	6 días
Tiempo de resolución de los recursos de alzada en Selección de personal	13 días
Reducción anual de número de solicitudes de revisión de ejercicios en Selección	20%
Porcentaje propuestas introducidas en el Manual Instrucciones Tribunales Calificadores	22%
Tiempo de resolución de los recursos de alzada en materia de Provisión	6 días

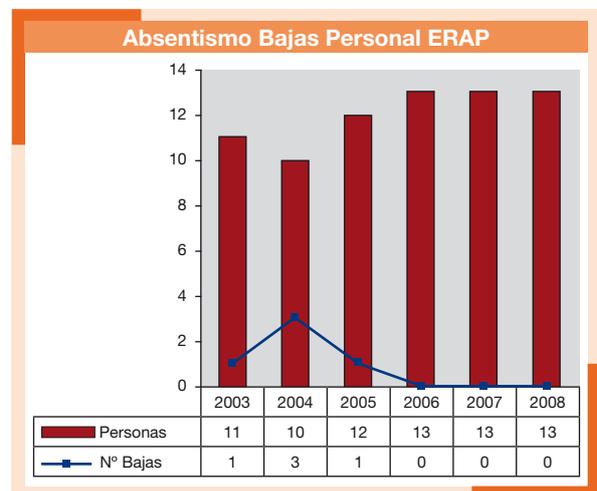
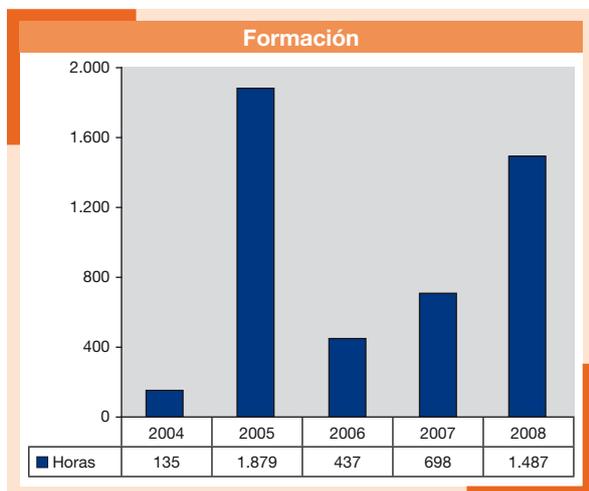
## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Dada la importancia que en la Escuela otorgamos a las personas, consideramos su gestión como uno de nuestros ejes estratégicos. Por ello, hemos diseñado el Proceso de “Gestión de las Personas”, en el que se recoge como mecanismo fundamental para conocer la percepción que el personal de la Escuela tiene de la misma, la Encuesta de Clima Laboral. Tiene carácter anónimo y se distribuye entre todo el personal que integra la Escuela, con un grado de participación todos los años del 100%. Esta encuesta consta de 38 preguntas agrupadas en 8 ítems. La percepción que el personal de la Escuela tiene con cada uno de los ítems, que engloban un conjunto de preguntas y que hacen referencia a cuestiones fundamentales como pueden liderazgo, comunicación, motivación y reconocimiento, se relacionan con unos indicadores de rendimiento para comprobar cómo es el ambiente y clima de la Escuela y, en su caso, detectar oportunidades de mejora. En la siguiente tabla y gráficos se resume la actuación en esta materia:

ITEMS	INDICADORES PERCEPCIÓN: ENCUESTA CLIMA LABORAL (ECL)	INDICADORES RENDIMIENTO
Protocolo de bienvenida.	ECL sobre Protocolo	% de personas cumplimentaron el Protocolo de bienvenida.
Fomento de la igualdad de oportunidades.	ECL sobre funciones y puestos de trabajo.	Cursos realizados por mujeres (igualdad).
Plan de Formación de la ERAP.	ECL sobre formación.	%de horas de Formación/ sobre el total de horas.
Participación en la gestión.	ECL sobre Participación y trabajo en equipo.	% de Personas que participan en los Equipos de Mejora.
Sistema de Comunicación.	ECL sobre comunicación e información.	Nº Horas Reunión / Num. Reuniones totales.
Motivación y reconocimiento.	ECL sobre motivación y reconocimiento.	% personas que reciben plus reconocimiento/total personal ERAP.



Toda la actuación de la Escuela respecto a las personas, resulta muy positiva ya que los resultados son altamente satisfactorios. Los mismos se miden a través de indicadores de rendimiento, tales como el número de acciones formativas realizadas, las horas de formación, los cursos realizados por mujeres, el absentismo laboral, las ayudas sociales recibidas y asistencia a Jornadas formativas.



## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

La Escuela en el marco de la Política y Estrategia del Gobierno de La Rioja, viene sistematizando actividades que, ajenas a sus competencias, son importantes por su impacto en la sociedad. Estas actividades, previa planificación, se han diseñado teniendo en cuenta cuatro grandes áreas de influencia en la sociedad en los ámbitos económico, político y social.

Para llegar a determinar las AREAS DE INFLUENCIA se han tenido en cuenta los siguientes elementos:

1. La Escuela Riojana de Administración Pública tiene un resultado de percepción en la Sociedad tanto a través del proceso de la importante labor de selección de personal como mediante la formación, ya que trasciende más allá del personal de la Administración de la CAR o de Jornadas y Seminarios dirigidos a toda la sociedad.
2. La Escuela siempre ha reconocido la importancia de su imagen en la Sociedad. Así se ha dado a conocer utilizando diversos medios: logotipo, página web, instalaciones y el propio merchandising de la misma, cuestiones en las que se viene trabajando desde el año 2000. Dispone de una imagen corporativa propia, que es reconocida por todo el personal como seña de identidad modernización de la Administración Pública Riojana, lo que supone un constante refuerzo de la imagen de la ERAP en la sociedad.
3. La puesta en funcionamiento del Centro de Formación. Este singular edificio de nueva construcción ha respetado el entorno paisajístico, urbanístico y arquitectónico, integrándose en la zona en la que se ubica, fortaleciendo la presencia de la Escuela en la Sociedad.
4. La implicación de la Escuela en la sostenibilidad del medio ambiente se refleja con acciones tendentes a la consecución de objetivos óptimos en la materia. Como ejemplo cabe señalar la especial atención al objetivo estratégico de la Consejería de Administraciones Públicas y Política Local de "Papel cero".

La participación de la Escuela en el **FORO EMPLEA 2007** es un ejemplo significativo de la implicación de la Escuela en la Sociedad, ya que en este Foro se informó a los universitarios de La Rioja de la Oferta de Empleo de ese año y de la posibilidad de acceso al empleo público, reforzando, en consecuencia, la imagen de la Escuela. La labor realizada en el stand fue ampliamente satisfactoria, a la vista de la valoración de los visitantes:

- Información del díptico: 7,57
- Información web: 7,65
- Atención dispensada: **8,66**
- Utilidad información: 7,82
- Interés en opositar: **8,61**

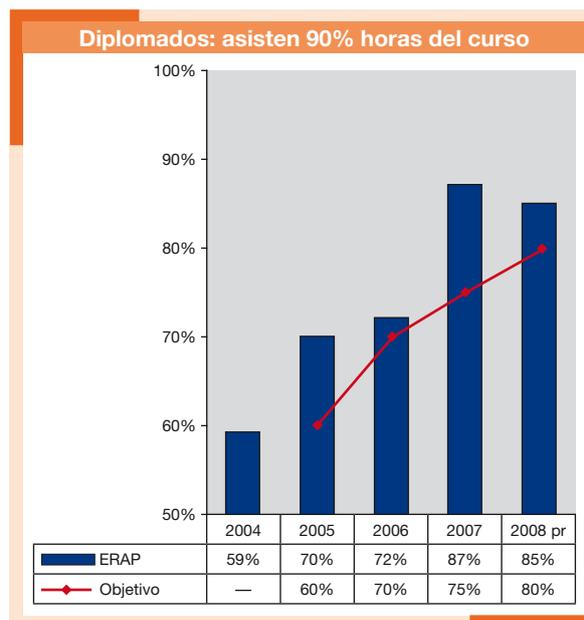
<b>ÁREAS DE INFLUENCIA / ACCIONES</b>
<b>Miembro responsable de la sociedad.</b>
Encuentro "larioja.es" (Dossier de prensa)
Disponibilidad de las instalaciones del Centro de Formación de la ERAP a las Entidades públicas y privadas riojanas.
Colaboración con diversos colectivos para el desarrollo de jornadas y eventos (Colegio de Procuradores, Abogados, etc.)
Reducción del desempleo (menor coste económico para la sociedad) al incorporarse a la Función Pública los opositores.
Participación en diversos programas para conocer las instalaciones y la actividad desarrollada en la Escuela. (Ej. "Impulso Rioja").
<b>Imagen comprometida de la ERAP.</b>
Imagen corporativa propia como seña de identificación en la sociedad.
Dossier de prensa sobre actos publicados en prensa escrita relacionados con la ERAP.

Utilización de la página web para la difusión de la actividad de la ERAP, con identificación de la imagen.
Entrega de títulos de oposición (competencia de las SGTs) en el Centro de Formación con presencia de medios de comunicación.
Presencia de la ERAP en los diferentes medios de comunicación (televisiones locales, radios y prensa )
<b>Impacto medioambiental.</b>
Centro de Formación acogido a la ISO 14001.
Exposición de los cuatro puntos de buenas prácticas medio ambientales en el Centro de Formación para darlos a conocer.
Reciclaje de los consumibles de impresoras, fotocopiadoras, faxes, plástico, papel, etc.
Colaboración en la implantación de los Planes de emergencia INFORCAR y PLATECAR: jornadas y cursos en el Centro de Formación.
Existencia de Plan de Autoprotección en el Centro de Formación.
Utilización del Plan de Autoprotección del Centro de Formación para desarrollar el Curso de Implantación de Planes de Autoprotección.
Reducción de papel en los procesos de la Escuela: más de 55.000 hojas (dato provisional)
<b>Implicación con la educación y cultura.</b>
Jornadas, seminarios y coloquios
Foro Emplea 2007
Obtención de premios convocados por otras Administraciones. Ej. Premio a materiales didácticos formativos del INAP.
Concesión en 2007 de “Certificado de Excelencia Q de Bronce” a la ERAP, otorgado por el Excmo. Sr. Presidente de la CAR.
Concesión en 2008 de “Sello de Bronce” a la ERAP, otorgado por AEVAL.
Designación y participación de la Directora en el XIII Congreso del CLAD, en Argentina: ponente de la Formación E-learning de la CAR.
Invitación a la Directora para participar en Foros formativos a nivel nacional.
Política en materia de “Igualdad de oportunidades”.

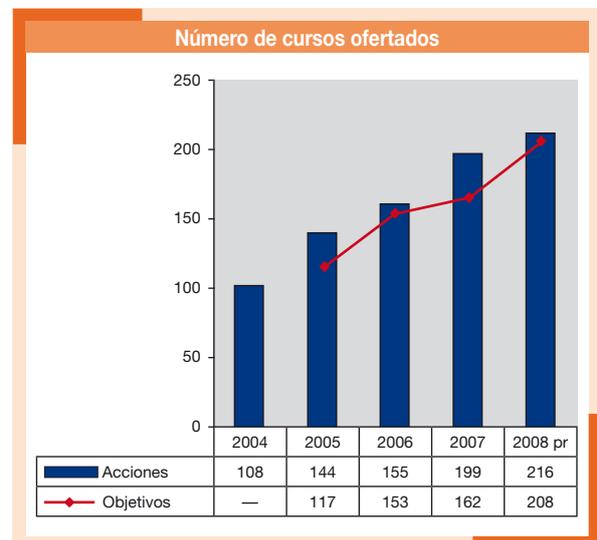
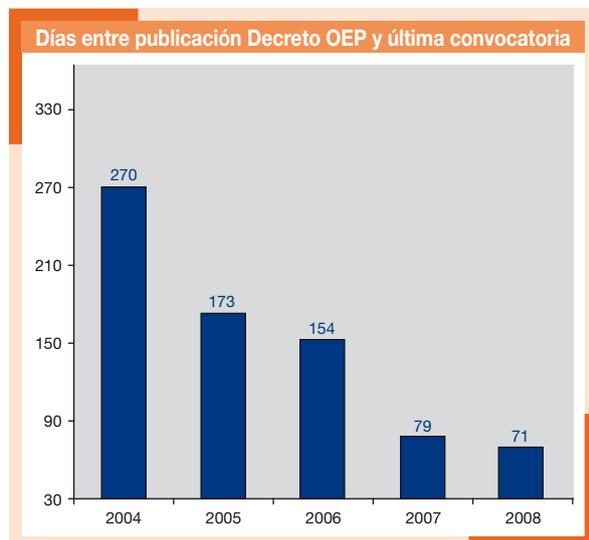
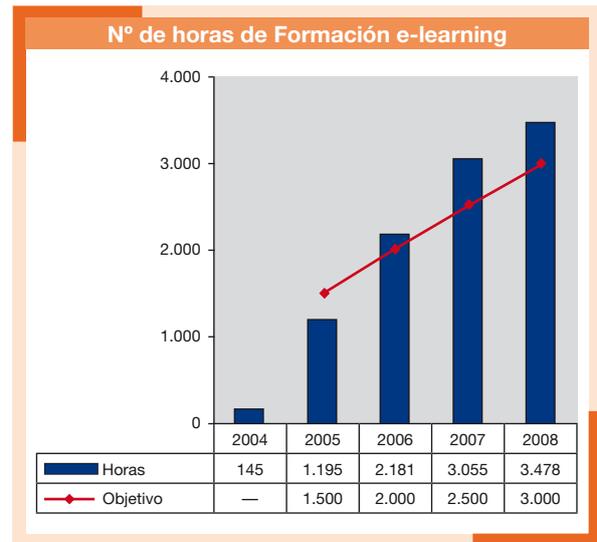
## 9. RESULTADOS CLAVE

Los resultados clave del rendimiento de la Escuela Riojana de Administración Pública miden el logro de los objetivos estratégicos.

- **Alumnos diplomados.**- El 85% de los participantes en acciones formativas asisten al 90% o más de las horas lectivas de dichas acciones.
- El **presupuesto destinado a Formación** se ejecuta en su totalidad a consecuencia del alto grado de cumplimiento del Plan de Formación.
- En la segmentación de la **formación por áreas** se aprecia un notable incremento en el Área de Tecnologías de la Información.
- **Profesionalización y cualificación de los empleados públicos.**- El número de horas de formación e-learning ha pasado de 145 en 2004 a 3.478 en 2008, duplicándose en este período el número de cursos ofertados y multiplicándose por cinco las horas de formación por empleado.



- La Escuela redistribuye el gasto presupuestario desde la formación presencial hacia el e-learning, fomentando el uso generalizado de TIC's en la cualificación y profesionalización de los empleados públicos.
- El **gasto por alumno** refleja una excelente gestión presupuestaria en la que se observa una reducción del coste por curso realizado.
- **Agilización de los procesos selectivos.**- El tiempo transcurrido entre la publicación de la Oferta de Empleo Público y la publicación de la última convocatoria correspondiente a esa Oferta ha ido disminuyendo progresivamente, siendo en 2004 de 270 días y de 71 días en 2008.



- **Agilización de los procesos de provisión.**- Vinculación de la provisión de puestos de trabajo con la selección, para que el nombramiento de los funcionarios sea lo más breve posible. La evolución ha sido muy favorable, llegando en el 2008 a finalizar la provisión el 26 de junio.
- **Mejora de la calidad.**- Todos los indicadores de las Cartas de Compromisos de Formación y Selección, así como los indicadores de provisión, superan los objetivos fijados en dichas Cartas y Proceso de Provisión.
- **Potenciación del uso generalizado de TIC's.**- El porcentaje de solicitudes telemáticas presentadas ha ido incrementándose paulatinamente superándose el objetivo del 7% fijado por la Escuela.
- **Comunicación y difusión.**- El número de visitas a la página web larioja.org se ha duplicado desde 2005 a 2008, alcanzado en este año el millón de visitantes.
- **Fiabilidad y seguridad jurídica.**- En el ámbito de la Escuela las sentencias judiciales confirman las actuaciones llevadas a cabo en materia de selección y provisión, no existiendo conflictividad judicial en el ámbito de la Formación.



## DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN BARCELONA

Nombre de la Organización: Dirección Provincial del INSS en Barcelona

Responsable: Carmelo Palomero Montes

Dirección: Sant Antoni María Claret, 5-11 • 08037 • Barcelona

Teléfono: 932 84 92 92 Fax: 932 84 26 53

E-mail: carmelo.palomero@inss.seg-social.es



## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) es una entidad gestora dotada de personalidad jurídica propia que depende del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

La Dirección Provincial (DP) de Barcelona es la de mayor volumen de gestión (13%) de todas las DDPP del INSS. Su misión es gestionar y administrar las prestaciones económicas del sistema público de la Seguridad Social y reconocer el derecho a la asistencia sanitaria, aplicando la legislación nacional e internacional. La gestión del INSS en el ámbito provincial se realiza a través de la DP, compuesta por un centro cerrado de gestión y 33 centros de atención e información de la Seguridad Social (CAISS), en los que se establece el contacto con el ciudadano-usuario de los servicios que presta el Instituto.

Cifras de la provincia de Barcelona a 31 de diciembre de 2007

Población	5.332.513
Pensionistas	1.117.090
Afiliados	2.564.016

#### Gestión de prestaciones en la DP del INSS en 2007

<b>Prestaciones tramitadas</b>	Jubilación	36.044
	Muerte y supervivencia	19.413
	Incapacidad permanente	23.983
	Mayores 52 años	9.969
	Precálculos jubilación	19.689
	Incapacidad temporal	44.639
	Maternidad y paternidad	47.582
	Otras prestaciones corto plazo	1.762
	Defunción	15.963
	<b>TOTAL</b>	<b>219.044</b>

#### Gestión de la atención e información en la DP del INSS en 2007

<b>Atención en los CAISS</b>	Actos informativos	1.925.815
<b>Atención telefónica</b>	Número de llamadas	134.891
<b>Atención telemática</b>	Número de correos	6.349
<b>TOTAL</b>		<b>2.067.055</b>

#### Los recursos humanos (RRHH)

Centro gestor	632 personas
CAISS	487 personas
<b>1.119 personas</b>	

## DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

### CRITERIOS AGENTES

#### 1. LIDERAZGO

El liderazgo en nuestra DP lo ejercen, a nivel estratégico y de decisión, el Consejo de Dirección (CD) y a nivel operativo y de gestión, los mandos intermedios. El CD es el órgano que define las líneas de actuación estratégicas y asume colegiadamente la toma de decisiones. Lo conforman, no solo los directivos titulares de subdirecciones de prestaciones, sino también los jefes de las áreas estratégicas de informática, formación, comunicación, prevención y programas especiales.

Basándonos en el concepto de nuestra misión, las actuaciones de los líderes van encaminadas a establecer las estrategias adecuadas (ver criterio 2).

#### MISIÓN

Administrar y gestionar las prestaciones del sistema público de seguridad social en la provincia de Barcelona.

#### VISIÓN

Ser una organización de referencia para otras DDPP del INSS y otras administraciones públicas a través de la mejora continua de nuestro servicio al ciudadano.

#### VALORES

1. Orientación al cliente.
2. Mejora continua.
3. Compromiso con las personas.
4. Compromiso con la sociedad.

En el desarrollo inicial de los conceptos de misión y visión se han impartido los cursos de desarrollo organizacional para mandos intermedios. Este ha sido uno de los instrumentos clave para que los líderes asuman los principios éticos y actúen como modelo de referencia.

Los líderes culminan el despliegue de los valores con la elaboración de la Carta de servicios del año 2000, cuyo contenido se revisa y modifica en el año 2007.

Los líderes modifican la estructura de la DP en función de las necesidades que plantean la política y la estrategia. A partir de los años 90, la estrategia de la DP se dirigió de forma pre-



ferente a configurarse como una organización orientada plenamente al ciudadano, por lo que su estructura debía adaptarse a esta nueva situación. Los principales cambios han sido: sustitución de las antiguas agencias por CAISS, modificación de la estructura del centro gestor (creación de nuevas subdirecciones y remodelación de las existentes), desarrollo de las áreas de microinformática (para potenciar al máximo la innovación), desarrollo e implantación de un sistema de gestión de procesos para gobernar eficazmente la organización (ver estrategias E2, E3 y E6 del criterio 2).

El cliente es una prioridad para los líderes, hasta el punto que la DP organiza los horarios de atención en función de las necesidades de público (criterio 5): sistema de cita previa, jornada continuada, horario sin pausa de desayuno, etc. Conocemos estas necesidades a través de los sistemas de diagnóstico que tenemos actualmente: DAMIAN, informe mensual que permite valorar la información que se dispensa y los recursos humanos que la gestionan; CEARI, encuestas para fomentar la participación de los ciudadanos y conocer su opinión; encuesta de expectativas de los clientes; formulario de quejas y sugerencias, y buzón de opinión.

Los líderes de la DP han suscrito múltiples alianzas con el objetivo de mejorar la estrategia de la organización y obtener resultados excelentes (criterio 9). Todas ellas están registradas en la base de datos COMINS.

Por otro lado, apoyan a sus empleados en la consecución de sus metas. En este sentido, se actúa en dos ámbitos: a) **Ámbito profesional:** formación, visitas periódicas a los CAISS, participación en grupos de trabajo, traslados internos, cursos de promoción interna, etc. b) **Ámbito personal:** proporcionando los recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo de los fines sociales de L'Agrupació (asociación de los empleados para la promoción de actividades lúdicas, culturales y deportivas).

El contacto permanente de los líderes con los agentes externos e internos que intervienen en su actividad permite identificar las necesidades de cambio. Estas necesidades se debaten en el CD donde se seleccionan y priorizan en función de su impacto en la totalidad de la organización, su viabilidad o su urgencia.

## 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Como se destaca en el criterio 1, el principal grupo de interés para nosotros es el ciudadano. Recogemos información sobre sus necesidades y expectativas a través del contacto en los CAISS. Además, la DP tiene identificados a todos los grupos de interés (criterio 4) y establece sistemas para obtener información sobre los aspectos más relevantes que afectan a sus necesidades y a nuestra gestión.

El análisis de la información recogida sobre el ciudadano y los grupos de interés es el fundamento para establecer nuestras líneas estratégicas, desde las que se desarrollan nuestros procesos y nuestros productos y servicios. También, la información que aportan los indicadores de rendimiento se analiza en el ámbito de cada área de la DP y, a continuación, los miembros del CD aportan su enfoque y debaten sobre el impacto general que tienen sobre nuestra política y estrategia.

La misión, la visión y valores de la DP junto con el análisis de la información recogida determinan nuestras políticas y estrategias tal como se describen a continuación:

MISIÓN Y VISIÓN	VALORES	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
<p>Somos una Administración pública prestadora de servicios de calidad a los ciudadanos, que contribuyen a su bienestar social y al servicio de los intereses generales con pleno sometimiento a la Ley y al Derecho.</p> <p>Misión: Administrar y gestionar las prestaciones del sistema público de Seguridad Social en la provincia de Barcelona</p> <p>Visión: Ser una organización de referencia para otras DDPP del INSS y otras administraciones públicas a través de la mejora continua de nuestro servicio al ciudadano.</p>	V1 Orientación al cliente	P1 Eficacia en la gestión de las prestaciones	E1 No interrupción de rentas
		P2 Proximidad al ciudadano	E2 Separación entre centro gestor y CAISS E3 Mejora de la red de CAISS
		P3 Atención e información personalizada	E4 Eliminación de barreras en la atención y uso de herramientas tecnológicas avanzadas
		P4 Mejora de la inteligibilidad de las comunicaciones	E5 Creación del Servicio Lingüístico
	V2 Mejora continua	P5 Innovación tecnológica e incremento de la eficiencia	E6 Refuerzo del Área de Coordinación Informática y creación de departamentos de microinformática E7 Informatización de procesos
		P6 Mejora permanente de los servicios	E8 Oferta de productos y servicios públicos E9 Compromisos de calidad
	V3 Compromiso con las personas que integran la organización	P7 Adquisición de competencias: Selección, cobertura y acceso	E10 Convocatorias públicas siguiendo los preceptos de igualdad, mérito, capacidad y publicidad
			E11 Desarrollo de la carrera administrativa E12 Cobertura de plazas de mayor nivel de responsabilidad y retribución
		P8 Estimulación de competencias: Promoción interna, retribución y movilidad funcional Prevención de riesgos y promoción de la salud (física, psíquica y social) Política social	E13 Concesión equitativa de complementos salariales y de jornadas y horarios
			E14 Dar oportunidad a sus empleados de realizar su tarea en el área que más se acomode a sus expectativas e intereses
			E15 Implantación de la prevención de riesgos laborales e implicación de todos los estamentos de la organización E16 Mejora del bienestar social de los empleados públicos
P9 Desarrollo de competencias: Formación y desarrollo Comunicación	E17 Gestión eficaz del conocimiento: formación continua y compromiso de perfeccionar la cualificación de sus empleados		
	E18 Construcción de un entorno favorable a la comunicación interna con la colaboración y participación de todos		
V4 Compromiso con la sociedad a la que sirve	P10 Identificación de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés	E19 Fidelización de la sociedad	
	P11 Generación de confianza y credibilidad en la comunidad	E20 Establecimiento de alianzas y cooperaciones E21 Implantación de medidas de contención del gasto E22 Diseño actuaciones para mejorar nuestra imagen externa	

Nuestros procesos clave (criterio 5) están perfectamente alineados con nuestra política y estrategia, según se detalla en el siguiente cuadro:

PROCESOS CLAVE	ESTRATEGIAS CON LAS QUE SE ALINEAN
Atención al ciudadano	E1, E2, E3, E4, E5, E8, E9, E19 y E21
Reconocimiento de prestaciones	E1, E5, E6, E7, E9 y E21

### 3. PERSONAS

La planificación de los RRHH en la DP tiene como objetivo contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de los servicios y de la eficiencia en la utilización de los recursos económicos disponibles. Mantiene un compromiso con las personas que la integran, alineando los objetivos de gestión y planes de RRHH con la política y estrategia de la organización (criterio 2, políticas P7 a P9). El desarrollo personal y profesional de los empleados es esencial para la consecución de los objetivos de nuestra organización y, en definitiva, para el cumplimiento de nuestra misión.



El compromiso con las personas se concreta, dentro del marco normativo y en el ámbito de competencia que nos corresponde como organización, en:

Pol.	ACCIONES		OBJETIVOS	PERIODICIDAD
ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS	Selección	Oferta de empleo	Creación nuevas plazas	Permanente
	Cobertura	Concursos-oposiciones Contrataciones temporales	Cobertura de vacantes	Permanente
	Acceso	Plan de Acogida	Facilitar la integración de los nuevos empleados	Permanente
ESTIMULACIÓN DE COMPETENCIAS	Promoción interna	Promoción interna Comisiones de servicio	Incorporar al “ciclo productivo” las capacidades que las personas pueden aportar a la organización	Permanente
	Retribución	Compl. por dedicación exclusiva Complemento de productividad por cumplimiento de objetivos	Equidad e igualdad de oportunidades	Permanente
	Movilidad funcional	Entre unidades del centro gestor Entre CG y CAISS	Ajuste de perfiles individuales a los puestos de trabajo	Permanente
	Seguridad y Salud	Sistema de gestión de PRL Plan de Prevención Evaluación de riesgos Plan de Autoprotección Adecuación de puestos al trabajador Vigilancia de la salud	Integrar la prevención de riesgos en la gestión de personal Detectar y evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo. Adaptar el trabajo a la persona Vigilancia periódica del estado de salud de los empleados	Permanente Bianual Anual Permanente Permanente
	Política Social	Acción social Conciliación familiar L'Agrupació (asoc. de empleados) Biblioteca	Mejorar el bienestar social de los empleados públicos. Conciliación del trabajo y de la vida familiar. Estimular la convivencia entre los empleados mediante el fomento de actividades culturales, deportivas y recreativas. Amplio fondo bibliográfico de legislación y de interés general.	Anual Permanente Permanente Permanente
DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Formación	Plan de Formación	Valor estratégico fundamental en la DPB, que le permite adaptarse a los cambios sociales, económicos, normativos y tecnológicos y optimizar la competencia de las personas que la forman y dar respuesta a las nuevas demandas de la sociedad.	Trienal
	Comunicación	Plan de Comunicación Intranet Barcelona	Difundir los planes y líneas de actuación de la DP Promover una comunicación de calidad.	Anual Permanente
	Mejoras de Gestión	Tutorías de aprendizaje Renovación del Archivo General Protocolo de coordinación CAISS-unidades de gestión	Favorecer la implicación del personal Facilitar la implantación del cambio	Variable Variable Mensual

La puesta en práctica de las políticas de innovación tecnológica y mejora permanente de los servicios (criterio 2) ha dado lugar a las siguientes estrategias en las que las personas de la organización se implican y asumen responsabilidades: a) Desarrollo microinformático (estrategia E6); b) Participación de las personas en iniciativas y prácticas de mejora (estrategia E7); c) Diseño de productos y servicios (estrategia E8); d) Implicación de las personas con los compromisos de cali-

dad contenidos en la Carta de servicios (estrategia E9); e) Implicación en la prevención de riesgos laborales (estrategia E18); f) Protocolo de coordinación entre centros de atención y unidades de gestión (estrategia E3); g) Creación del Área de Comunicación (estrategia E18).

Además, desde la creación del Área de Formación a finales de los años 80, se han elaborado cinco planes bienales, que han pasado a ser trienales a partir de 2007. Desde la creación del Área de Comunicación en 2004, se han realizado cuatro planes anuales, con 23 acciones desarrolladas y se ha elaborado una Carta de servicios de Comunicación que recoge su misión y compromisos de comunicación.

Los principales canales de participación de las personas de la organización son: Comisión Ejecutiva Provincial (con representantes de los trabajadores, empresarios y administración de la Seguridad Social); Comisión de Formación (con secretario provincial; jefa de RRHH; coordinadora de Formación; representantes sindicales); Comité de Seguridad y Salud (con representación paritaria de la Dirección y de los representantes de los empleados); delegados de personal (órgano específico de representación de los empleados públicos); delegados de prevención (representantes de los trabajadores en materia de prevención de riesgos) y Comité de Selección de Personal Eventual (con representantes de los empleados).

#### 4. ALIANZAS Y RECURSOS

La DP necesita establecer contactos con organismos públicos y no públicos para añadir valor a la gestión de nuestros procesos, para que gestionen las compras de suministros necesarios y para mejorar nuestra imagen externa, facilitar información al ciudadano, luchar contra el fraude, etc.

En el CD se analizan las expectativas de los grupos de interés y, según el valor que aporten a los procesos de gestión, se estructuran en tres categorías:

- Agentes externos: Engloba aquellas relaciones con organismos públicos y privados cuya alianza supone añadir valor a nuestra política y estrategia (criterio 2, política P11, estrategia E20). Ejemplos de esta línea de actuación son las alianzas que tiene la DP con diversos organismos del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya (ICAM, ICASS, ICS).
- Sociedad: Comprende los acuerdos que tienen como objetivo la mejora de la imagen externa, la colaboración institucional o el acercamiento de la información al ciudadano (estrategia E19 y 22). Ejemplos de este tipo de convenios son los firmados con las universidades de Barcelona (Universidad Autónoma de Barcelona, Abat Oliba, Relaciones Laborales de la UAB y Universidad de Barcelona).
- Proveedores: Aquí se encuadran los contactos que tenemos con entidades privadas cuyas alianzas resultan imprescindibles como medio o recurso facilitador del funcionamiento de nuestra DP.

La DP solo gestiona recursos económicos, es decir, crédito presupuestario. Los recursos financieros son gestionados por el servicio común, TGSS, que es su titular. La Secretaría Provincial diseña la planificación del presupuesto de la DP y efectúa el seguimiento de la ejecución presupuestaria.

En las DDPP solo se interviene en la planificación de los gastos en bienes corrientes y servicios e inversiones reales.

En línea con nuestra estrategia (criterio 2, estrategias E6 y E7) de mejorar los procesos, sean claves o de apoyo, hemos creado bases de datos y otras herramientas informáticas para un mejor seguimiento del gasto y de los pagos a terceros.

Todo el patrimonio de la Seguridad Social es de titularidad de la TGSS por lo que a nuestra DP solo le corresponde la gestión y administración de los inmuebles y bienes que tiene adscritos.

Según la estrategia 21 (implantación de medidas para contener el gasto) del criterio 2, la DP se ocupa de:

- Adquisición y remodelación de edificios
- Mantenimiento, conservación y seguridad de los bienes muebles e inmuebles
- Optimización en el consumo de suministros
- Renovación de mobiliario

La Unidad Provincial de Informática (UPI) es el área que gestiona la tecnología de la DP (criterio 2, estrategia E6). Sirve de soporte técnico para la consecución de las mejoras implantadas en los procesos de gestión (criterio 2, estrategia E7).

En la DP desarrollamos una estrategia de gestión de la información y del conocimiento que apoya nuestros fines como organización cuya preocupación es la satisfacción del ciudadano, el desarrollo personal de los empleados y el mutuo enriquecimiento en las alianzas suscritas (criterio 2, E4, E17, E18, E19 y E20), es decir:

- Cuando se trata de nuestro cliente interno, el equipo de Comunicación presenta en el CD las propuestas de contenidos que se van a publicar en los soportes técnicos, InfoBarcelona e Intranet Barcelona.
- Cuando se trata del ciudadano, nuestro cometido consiste en validar la información que se publica en la web [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es) (criterio 8). También distribuimos folletos informativos y carteles elaborados desde la estrategia de ofrecer productos con información clara y precisa al ciudadano.
- Cuando se trata de nuestros asociados, establecemos una comunicación fluida a través de la cual nos solicitan la información que precisan y se la suministramos inmediatamente.

## 5. PROCESOS

Nuestros procesos clave son los que gestionan nuestra razón de ser y están expresados en la definición de nuestra misión: proceso de atención al ciudadano (este proceso se lleva a cabo en los CAISS y su propietaria/responsable es la subdirectora de Atención e Información) y procesos de reconocimiento inicial de prestaciones (estos procesos se desarrollan en el centro gestor y sus propietarios son los subdirectores de cada una de las prestaciones). Los procesos clave tienen asignados indicadores específicos, que son sometidos a continuo seguimiento y control.

PROCESO	APLICACIÓN	RESPONSABLE
Recepción y detección de necesidades del ciudadano	GENESIS, INFOBASS, CaissGestiona y CARPA/IRISS	Subdirectora de Atención e Información
Reconocimiento de la pensión de incapacidad permanente (legislación nacional)	CARPA incapacidad	Subdirectora de Incapacidad Perm.

Reconocimiento de la pensión de incapacidad permanente (legislación internacional)	IRISS incapacidad	Subdirector de Jubilación, Muerte y Supervivencia y Convenios Internacionales
Reconocimiento de la pensión de jubilación	Legislación nacional: CARPA jubilación	
	Legislación internacional: IRISS jubilación	
Reconocimiento de las pensiones por muerte y supervivencia (viudedad, orfandad y favor familiares)	Legislación nacional: CARPA	
	Legislación internacional: IRISS	
Reconocimiento de incapacidad temporal	INCA	Subdirectora de Incapacidad Temporal y Otras Prestaciones a Corto Plazo
Subsidio de maternidad/paternidad		
Reconocimiento de prestaciones de protección a la familia	PF	

Los procesos operativos son los que, sin estar configurados directamente en nuestra misión, la refuerzan y nos permiten cumplirla mejor. En este apartado conviene hacer mención a los procesos que ha creado la DP para impulsar el control de la incapacidad temporal (IT), información previa a la jubilación, expedición de certificados para mayores de 52 años, control de pensiones, reclamaciones previas, solicitudes de revisión, etc.

Los procesos de apoyo son los procesos que no intervienen directamente en la gestión de la DP, pero son imprescindibles para realizarla correctamente y mejorarla: formación, comunicación interna, prevención de riesgos laborales, gestión de recursos materiales y de recursos humanos.

Nuestro sistema de gestión de procesos operativos es GENESIS. Como se destaca en el criterio 1, los líderes de la DP consideran esencial establecer una sistematización de los diferentes procesos para garantizar su gestión a través de esta herramienta. Se basa en la creación y explotación de una base de datos que contiene la información sobre todos los expedientes que se inician y se tramitan en la DP, lo que permite el control de toda la gestión que realizamos y la explotación estadística de sus datos, que luego se analiza para conocer el rendimiento de los procesos.

La mejora continua es uno de los valores de la DP (criterio 2, V2) que afecta de forma importante a los procesos. Las fuentes de información para la identificación y priorización de nuestras oportunidades de mejora son los indicadores, las fuentes de información internas (reuniones periódicas, buzón de sugerencias y grupos de trabajo) y las fuentes de información externas (criterio 1).

El enfoque para conseguir un marco de generación de ideas y creatividad ha consistido en integrar en cada subdirección las unidades microinformáticas para que examinen y mejoren los procesos junto con los funcionarios que los gestionan diariamente.

Según las necesidades del cliente externo e interno se han desarrollado diversos productos y servicios. Nuestros clientes requieren horarios más amplios de atención y reducciones en los tiempos de espera. La DP ha mejorado el servicio de información aplicando tres tipos de medidas: "horario continuado", cita previa y jornada sin interrupción. Además desarrolla una estrategia de máximo acercamiento al ciudadano, por lo que, basándose en sus expectativas, ha creado dos servicios para atender la creciente demanda de información sobre la futura pensión de jubilación:

expedientes informativos de jubilación (proporcionan información por escrito del futuro importe que tendrá la pensión de jubilación) y un programa de autocálculo de la pensión de jubilación (aplicación situada en nuestra web pública, [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es)).

Respecto a los productos que tienen en cuenta las necesidades del propio cliente interno, se han creado dos herramientas básicas que contribuyen a la estandarización de la información y aportan seguridad al informador: Infobass (base de datos de consulta sobre todas nuestras prestaciones) y CaissGestiona (base de datos de consulta sobre todos los trámites que desarrollan los funcionarios de contacto). Estas dos aplicaciones se encuentran a disposición de todos los empleados en la Intranet corporativa.

Para la DP es esencial que el ciudadano conozca nuestros productos y servicios, puesto que de este modo podrá ejercer sus derechos y atender sus obligaciones. Por esta razón hemos desplegado diferentes mecanismos para darnos a conocer como organismo proveedor de servicios: página web pública, folletos informativos, intervenciones específicas en asociaciones de pensionistas, foros sociales, etc.

## **CRITERIOS RESULTADOS**

### **6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

Los clientes son los destinatarios o beneficiarios de los servicios que presta la Dirección Provincial del INSS. Por tanto, la misión, la visión y los valores del INSS se definen en función de los clientes/usuarios/ciudadanos.

La opinión de nuestros clientes se conoce por diversos canales:

1. El buzón de opinión: la primera medida de percepción.
2. Las encuestas de expectativas.
3. Las encuestas de evaluación de la atención recibida (CEARI).

Estas últimas encuestas siguen un sistema de medición de calidad de los servicios: el SERVQUAL, basado en cinco dimensiones de la calidad, con tres componentes de cada una, de manera que las encuestas contienen 15 preguntas. Mientras que el modelo de medición anterior era más bien intuitivo, el actual está basado en estudios empíricos. Esas cinco dimensiones de calidad son:

1. Capacidad de respuesta.
2. Atención individualizada.
3. Fiabilidad.
4. Seguridad.
5. Elementos materiales.

Actualmente estas encuestas se envían a los nuevos perceptores de:

- Pensiones: jubilación, incapacidad, viudedad, orfandad y favor de familiares
- Subsidios: incapacidad temporal, maternidad y paternidad, prestación familiar por hijo a cargo.

Y una vez cada dos años a:

- Pensionistas que visitan los centros
- Solicitantes de información que visitan los centros.

Los nuevos perceptores de pensiones reconocidas por esta DP tienen una percepción más favorable que la media estatal en cada una de las cinco dimensiones de calidad.

Igual ocurre con los nuevos perceptores de subsidios, excepto en capacidad de respuesta. Esto se debe al componente “tiempo de espera”. Una vez detectada esta situación y tras el proceso de autoevaluación, se han constituido dos grupos de mejora que abordan el problema:

1. Mejora del cuestionario de evaluación de calidad de los servicios para que la puntuación que se asocia a cada una de las cinco respuestas refleje mejor la percepción del ciudadano.
2. Reducción de los tiempos de espera en los CAISS. Este grupo se plantea mejorar este indicador combinando actuaciones en diferentes áreas (recursos humanos, formación, comunicación, etc.).

Los pensionistas que visitan los centros, en las cinco dimensiones de calidad, valoran a la DP por encima de las expectativas y el resultado es superior a la media estatal.

En los solicitantes de información general, al igual que ocurre en el colectivo de solicitantes de subsidios, se aprecia una baja percepción en capacidad de respuesta tanto en la DP como en la media estatal. No obstante, en las otras cuatro dimensiones, la DP cumple con creces las expectativas y supera la media estatal.

También la DP dispone de medidas internas para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento.

Los objetivos fijados para la gestión de la información hasta el año 2007 valoraban dos indicadores:

1. Presentación de documentación, que pone en relación el número de actos informativos con el número de expedientes iniciados.
2. Trámite de prestaciones, que pone en relación el número de actos informativos con la media de expedientes pendientes.

Esta información se obtiene a través del documento DAMIAN, que se describe más adelante.

En 2008 estos indicadores han sido sustituidos por uno nuevo: el tiempo de grabación de la solicitud, cuyo objetivo último es conseguir que las solicitudes se graben mientras se atiende la visita, aunque en un principio los objetivos marcados son más flexibles. En la DP superamos el objetivo establecido tanto en pensiones como en subsidios, ya que estamos por debajo del límite permitido.

DAMIAN es un documento para analizar la información que se presta en los centros de atención. Permite valorar cuantitativa y cualitativamente la información dispensada: número de visitas, motivo de la visita y los recursos humanos utilizados. De esta forma, la entidad mide en cuál de los 33 puntos de atención se ha producido la desviación y tras el envío mensual de estos datos a los centros, éstos corrigen sus áreas de mejora.

Otro objetivo es la mejora de los índices de respuesta a las encuestas que pretende alcan-



zar un número mínimo de encuestas para conseguir que la valoración del servicio obtenido sea representativa.

En la encuesta de solicitantes de pensiones se cumplen los objetivos y en la de subsidios, desde 1996 a 2007, se cumplen en cuatro años.

Quejas y sugerencias. Las quejas formuladas por los ciudadanos se contestan en el plazo de 20 días.

En el gráfico se refleja el porcentaje de quejas en relación con el número total de visitas atendidas. Se observa que este porcentaje es muy bajo e inferior a la media estatal.

El aumento en el año 2007, tanto en la DP como a nivel estatal, se debe al efecto que ha producido en el ciudadano la huelga de larga duración en los CAISS.

Gestión de esperas. El sistema de gestión de esperas permite obtener y controlar los tiempos medios de espera en los CAISS.



El incremento del tiempo de espera desde 2007 se debe a que el tiempo medio de atención se ha incrementado por la grabación directa de las solicitudes de prestaciones y la duración de las visitas generadas por las nuevas prestaciones relacionadas con el nacimiento de hijo.

Buzón de consultas de Internet. El incremento de las consultas es muy positivo porque evita el desplazamiento del ciudadano a los CAISS, reduce el número de visitas en nuestros centros y mejora la imagen externa de nuestra DP. Este incremento también demuestra la confianza de la sociedad en nuestros servicios.

Cumplimiento de los compromisos de calidad de la Carta de servicios. La DP dispone de la Carta de servicios de la entidad desde el año 2000. En ella se reflejan detalladamente los servicios que prestamos y los compromisos de calidad de adquirimos con nuestros clientes. La carta es un claro exponente de nuestra voluntad de prestar servicios públicos de calidad.

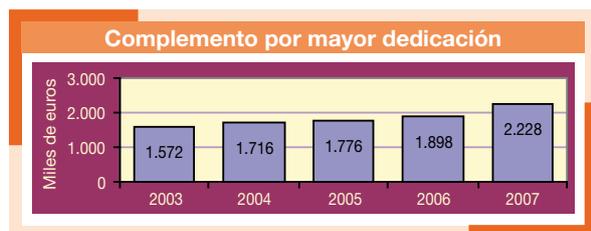
## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA
Conocimiento de las líneas de actuación de RRHH	* Web de RRHH * Solicitudes.net
Participación en la generación de ideas de mejora	* Encuesta sobre liderazgo realizada para valorar el criterio 1 de EFQM * Propuesta de mejora sobre "Liderazgo: Implicación en la personas"
Conocimiento de opiniones para mejorar procesos	
Conocimiento de las necesidades de formación	
Recompensa y reconocimiento	* Reuniones directores CAISS * Reuniones jefes de sección
Comunicación entre áreas de un mismo proceso	
Trabajo en equipo	

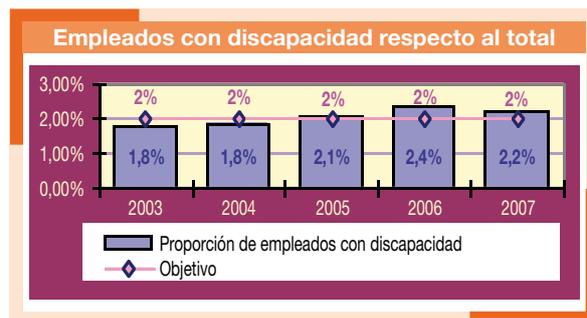
Se han realizado tres encuestas para conocer la percepción que los empleados tenían de la organización. En el año 2005 se realizó una encuesta estructurada según los cinco criterios agentes del modelo EFQM, más un sexto bloque relativo a la comunicación interna. A partir de estos resultados y de su cruce con los de la encuesta de 2006 sobre comunicación interna y los de la de 2007 sobre liderazgo, se establecieron las áreas de mejora.

ÍNDICE DE RESPUESTA A LAS ENCUESTAS DE EMPLEADOS			
	Respuestas	nº de empleados	Índice
E 2005	614	1104	55,62%
E 2006	515	1051	49,00%
E 2007	126	119 (tamaño de la muestra)	105,88%

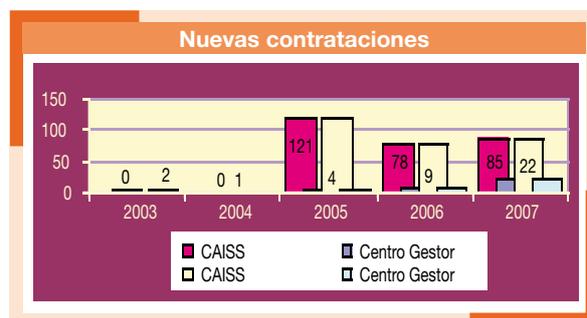
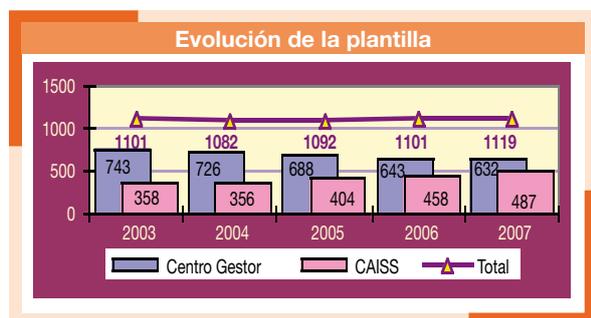
El acceso a los complementos salariales que se detallan a continuación se realiza en condiciones de equidad:



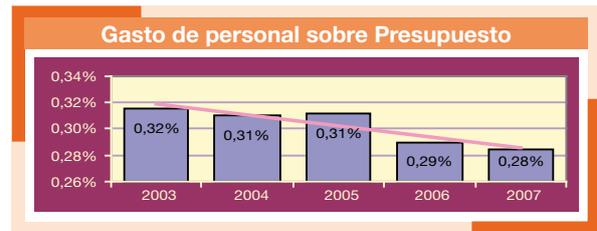
Existe un cupo de reserva de plazas para garantizar el acceso de las personas con discapacidad:



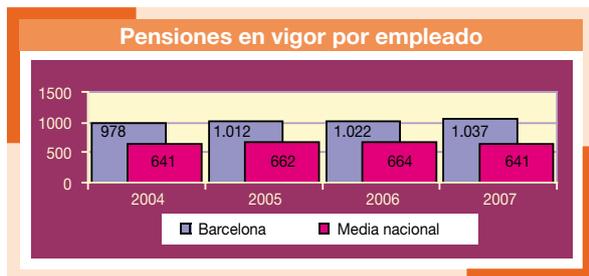
El número de empleados ha tenido un ligero aumento a partir de 2005 a consecuencia de la cobertura de las necesidades de personal detectadas en los CAISS. También se ha producido un trasvase progresivo de empleados del centro gestor a los CAISS para reforzar el área de contacto:



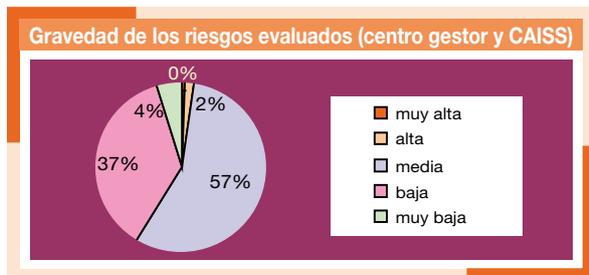
El desarrollo tecnológico de la gestión y la orientación al cliente nos permite una mayor calidad en los servicios sin que esto incremente su coste. El índice del presupuesto gestionado por empleado se incrementa anualmente en más de un 6,0 %, en tanto que la proporción del gasto en personal sobre el presupuesto tiene una línea de tendencia decreciente:



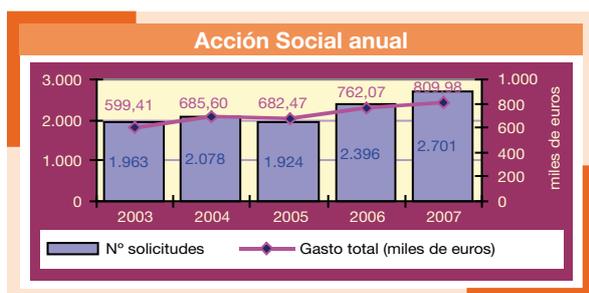
El número de pensiones en vigor a 31 de diciembre de los últimos cuatro años, tramitadas por cada empleado de la DP, es el más alto de todas las DDPP del INSS y es muy superior al de las gestionadas de media por el total de las DDPP del INSS, a las que supera anualmente en más del 50%. También es superior a las gestionadas por las otras tres DP con mayor número de empleados y mayor población de cobertura:



En materia de prevención de riesgos, de los riesgos evaluados por nuestro Servicio de Prevención en los diferentes procesos de evaluación solo un 2% tenía una gravedad "alta" y ninguno "muy alta". La ejecución de las medidas preventivas ha generado un gasto que puede verse reflejado en las siguientes figuras. El aumento del gasto en 2005 es debido a la ejecución de las medidas preventivas derivadas de la evaluación de riesgos acabada a 31/12/2004 de los 33 CAISS. El incremento producido en 2007 viene motivado por la ejecución del proyecto de reforma del sistema de protección contra-incendios del centro gestor.



A fin de mejorar el bienestar social de los empleados públicos, la DP destina un porcentaje de la masa salarial a financiar acciones y programas de carácter social. Este fondo de acción social se destina indistintamente para todos los empleados públicos que lo integran y lo solicitan.



## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Para el INSS el concepto “sociedad” comprende un grupo de interés donde están incluidos:

- Organismos públicos y privados con los que nos une una relación de colaboración institucional y mejora de la imagen externa de ambos.
- Centros sociales donde acuden ciudadanos para obtener información de nuestros servicios.
- Colegios profesionales que solicitan información de nuestros procesos.
- Agentes sociales.
- Medios de comunicación, con los que colaboramos acudiendo a entrevistas y proporcionando datos.
- Universidades, a las que prestamos apoyo docente (becarios).
- Potenciales perceptores o clientes, a los que se les presta atención e información.



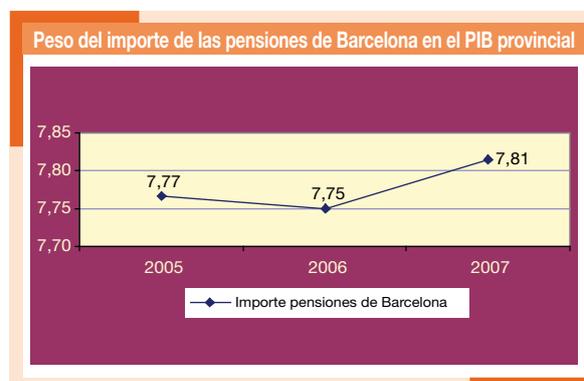
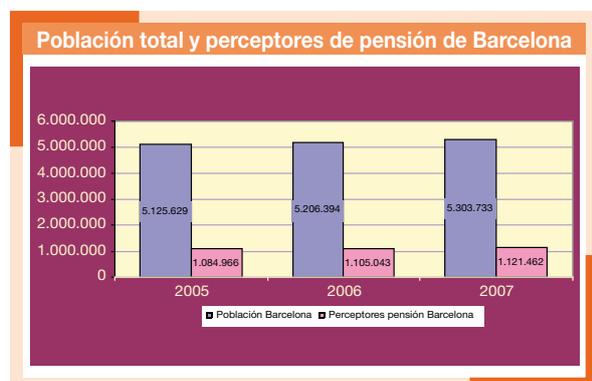
En la DP, la sociedad tiene consideración de grupo de interés (criterio 4) aunque no sea uno de los agentes externos que, por su propia naturaleza, colaboran en la consecución de la misión.

Una fórmula que nos sirve para conocer el nivel de aceptación que tienen nuestros servicios en la sociedad es nuestra página web pública: [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es). La evolución que ha tenido el número de entradas revela la importancia creciente de este producto.

Destacamos las relaciones con los agentes sociales. Nuestros contactos son periódicos: estamos presentes en la Comisión Ejecutiva Provincial, en el Comité de Seguridad y Salud, en la Comisión de Formación y en el Comité de Selección de Personal Eventual. Puntualmente, el director les convoca para todos los asuntos relevantes que afectan a los empleados de la DP.

Dos índices clarificadores de la importancia que para la sociedad tiene el trámite de nuestras pensiones son:

1. El porcentaje de perceptores de prestaciones de seguridad social en relación con la población de la provincia de Barcelona.
2. El hecho objetivo del peso, en porcentaje, de la nómina de pensiones en el total de la provincia de Barcelona en los últimos tres años.

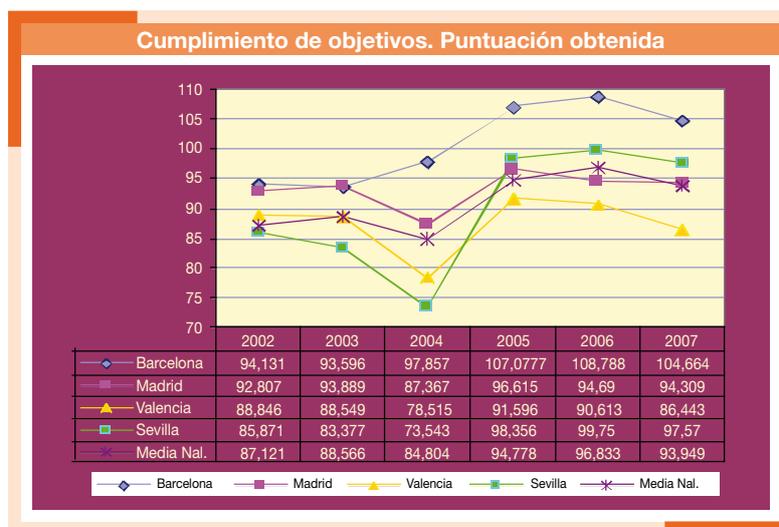


Además, la DP se anticipa a las percepciones de la sociedad para mejorar su rendimiento. En esta línea, ha elaborado programas como Minotauro, que permite dar de alta, controlar y calcular automáticamente cualquier incidencia sobre las pensiones. De esta forma, no solo hemos mejorado un procedimiento de gestión sino también nuestra imagen ya que la aplicación impide errores cualitativos y cuantitativos. Otro programa es Autocálculo que anticipa a los usuarios el cálculo de su futura pensión de jubilación. También llevamos a cabo investigaciones acerca de las circunstancias de colectivos no nacionales con el fin de anticipar problemas y soluciones en materia de reconocimiento internacional de pensiones. En este sentido tenemos Jornadas hispano-alemanas y Jornadas hispano-filipinas. Ambas se celebran para que futuros perceptores de prestaciones del sistema español sepan sacar el mayor rendimiento a nuestro sistema.

## 9. RESULTADOS CLAVE

Todos nuestros procesos clave tienen indicadores y objetivos, que se revisan y modifican anualmente y se difunden a toda la plantilla.

En el reconocimiento de todas las prestaciones la DP supera los objetivos marcados y se sitúa claramente por encima de la media nacional. Estos resultados, además, están avalados por tendencias positivas y sostenidas en los últimos cinco años.



El sistema de reparto de la productividad en el Instituto Nacional de la Seguridad Social se basa en el cumplimiento de objetivos y en la comparación con la mejor dirección provincial. De este modo se establece un *ranking* de las 52 direcciones provinciales. En este *ranking* o comparación con el mejor, la Dirección Provincial de Barcelona ha obtenido la puntuación más alta desde el año 2004.

En lo que se refiere a la posición absoluta en el *ranking*, la

DP de Barcelona se mantiene desde el año 2002 entre las cuatro primeras y desde el año 2004 ocupa sin interrupción el primer lugar al final de cada año.

En los gráficos, además, se presenta la comparación con las DDPP con una tipología y problemática similar, como son Madrid, Sevilla y Valencia. Los volúmenes de gestión de las direcciones



provinciales del INSS son muy variables y estas cuatro provincias gestionan el 40% del volumen total del INSS, correspondiendo a Barcelona el mayor porcentaje, con un 13%.

En lo que se refiere a indicadores clave de rendimiento de la organización, es importante destacar la creciente demanda de expedientes informativos de jubilación, lo que revela la confianza que este servicio inspira en los ciudadanos y la capacidad de respuesta de la DP de

Barcelona, que mantiene un nivel óptimo de gestión sin haber incrementado proporcionalmente sus recursos humanos.

Por último, como indicador clave de rendimiento queremos destacar la notable aportación de la DP al control del gasto en incapacidad temporal. Una de las líneas estratégicas impulsadas por la Dirección General del INSS ha sido el control del gasto en este subsidio, que presentaba un crecimiento sostenido hasta el año 2005.

A continuación se muestra la reducción del gasto conseguida a nivel nacional:

Años	Gasto euros	%	Afiliados	%
2001	2.101.178.824		7.679.463	
2002	2.349.469.105	11,82	7.762.097	1,08
2003	2.641.999.237	12,45	8.145.844	4,94
2004	3.023.680.103	14,45	8.285.497	1,71
2005	3.291.919.581	8,87	8.497.471	2,56
2006	3.435.056.404	4,35	8.636.364	1,63
2007	3.220.015.980	-0,63	8.442.782	-2,27

A partir del año 2007 la DP de Barcelona asume directamente el control del gasto en su ámbito de actuación. Para ello ha establecido alianzas con el servicio público de salud, encaminadas a mejorar el control de estos procesos, garantizando las citaciones de los interesados y el seguimiento médico adecuado. Los resultados alcanzados son notorios, habiéndose conseguido en el año 2007 una reducción del 14,20% en el gasto:

Régimen SS	01/01/06 a 31/12/06	01/01/07 a 31/12/07	Reducción importe	Porcentaje
General	63.899.611,79	53.735.689,15	-10.163.922,64	-18,91
RETA	53.951.707,98	47.074.155,36	-6.877.552,62	-14,61
Agrario	891.431,20	803.295,82	-88.135,38	-10,97
Carbón	11.917,34	7.482,03	-4.435,31	-59,28
E. Hogar	10.618.184,23	9.243.791,42	-1.374.392,81	-14,87
AT/EP	460.783,81	534.492,41	+73.708,60	+13,79
Total	129.833.636,35	111.398.906,19	-18.434.730,16	-14,20







# Calidad e Innovación en la Gestión Pública

Premio Ciudadanía  
a las Buenas Prácticas  
en los Servicios Públicos





### CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN



María Luisa Carcedo Rocés  
Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas  
Públicas y la Calidad de los Servicios

El Ministerio de Administraciones Públicas, mediante Orden Ministerial de 3 de junio de 2008 (BOE de 25 de junio) convocó la edición para el año 2008 de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, en su modalidad Premio a la Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos, dando con ello cumplimiento al Real Decreto 951/2005, de 29 de julio por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, por el que se instituyó el mencionado galardón.

Este Premio está dirigido a todo tipo de administraciones públicas tanto a unidades de la Administración General del Estado como de las administraciones de las comunidades autónomas, de la administración local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como a otros entes de derecho público. Su finalidad es reconocer a las organizaciones que se hayan distinguido por sus prácticas de buena gestión con impacto directo en los ciudadanos y usuarios de los servicios públicos.

El premio consiste en una placa y un diploma acreditativo. Además la organización puede hacerlo constar en sus publicaciones, material impreso y página web durante los tres años siguientes al de la concesión. Al personal que haya participado en las acciones conducentes a la obtención del premio o mención se le otorgará el reconocimiento que se estime oportuno y facilidades para asistir a cursos o jornadas en materia de calidad organizadas por el Ministerio convocante de la Orden y por la AEVAL.

A esta convocatoria del Premio han concurrido 13 experiencias, cuya denominación así como la organización titular de las mismas consta en las páginas siguientes.

El proceso de evaluación de las memorias fue llevado a cabo por un equipo integrado por dos funcionarios con formación y experiencia en evaluación y en gestión de calidad en los servicios públicos, designados por la Presidenta de la AEVAL.

Los criterios para la evaluación de las memorias de las organizaciones candidatas fueron:

1. Diagnóstico realizado
2. Transparencia en el servicio y compromiso con el ciudadano
3. Comunicación, participación e implicación
4. Gestión de Recursos y Alianzas
5. Igualdad de género
6. Resultados en los ciudadanos
7. Resultados e impacto en la organización
8. Adaptabilidad a otras organizaciones

Se entregó un formulario a los evaluadores para facilitarles el proceso de valoración y de puntuación de las mismas.

Concluida la fase de evaluación, los equipos entregaron los correspondientes informes en los que se incluían los aspectos positivos, las áreas de mejora y las puntuaciones, así como un breve resumen del mismo.

En la segunda fase un Comité Técnico, formado por 3 personas nombradas por la Presidenta de la AEVAL, con experiencia en evaluación y calidad, elaboró una relación de las candidaturas finalistas para participar en el Acto de Defensa Pública ante el Jurado. Dichas candidaturas y las prácticas presentadas fueron las siguientes:

- Servicio Público de Empleo Estatal  
*Modernización de la gestión de las prestaciones: Oficina Virtual*
- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Cádiz  
*Escuela de la Seguridad Social*
- Agencia Estatal de Administración Tributaria  
*Borrador de declaración del IRPF*
- Agencia Estatal de Administración Tributaria  
*Aplicación "Ateneo". Desarrollo e implementación en la Delegación de Sevilla*
- Agencia Estatal de Administración Tributaria  
*Plan de no residentes de la Delegación de Alicante*
- Instituto Social de la Marina  
*Impartición de formación no reglada para el ejercicio de profesiones marítimas, según la norma española UNE EN ISO 9001:2000*
- Archivo Histórico Provincial de Álava  
*Archivo Público y Memoria Histórica*
- Subdelegación del Gobierno en Huesca  
*Plan conjunto hispano-francés para emergencias en el túnel de Somport*

La tercera fase consistió en la Defensa Pública que cada una de las organizaciones finalistas seleccionadas, realizó ante el Jurado. Previo a este acto, la AEVAL envió al jurado los informes de todas las candidaturas. Éste, después de escuchar a los representantes de cada una de las candidaturas seleccionadas y a la vista de los informes, realizó su propuesta a la Ministra.

Conforme a la propuesta del Jurado, por Orden PRE/2760/2009 de 6 de octubre de 2009, la Vicepresidenta Primera del Gobierno y Ministra de la Presidencia, concedió el Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos 2008 a la siguiente candidatura:

- Agencia Estatal de Administración Tributaria, por la práctica “Borrador de declaración del IRPF”.

Asimismo, se concedieron accéit a las siguientes candidaturas:

- Servicio Público de Empleo Estatal, por la práctica “Modernización de la gestión de prestaciones:Oficina Virtual”
- Subdelegación del Gobierno en Huesca, por la práctica “Plan conjunto hispano-francés para emergencias en el túnel de Somport”.
- Dirección Provincial de la Tesorería General de Seguridad Social en Cádiz, por la práctica “Escuela de la Seguridad Social”.

Concluidas las fases de evaluación y resolución del Premio, se envió el informe de evaluación a las organizaciones que lo solicitaron en el plazo establecido en la convocatoria.

Los galardones se entregaron por la Secretaria de Estado para la Función Pública en el transcurso de un acto celebrado en Madrid, en la Sala de Conferencias del INAP, el 15 de diciembre de 2009, que se describe y del que se muestran fotos en este documento.





**Presidenta:**

*D.ª María Luisa Carcedo Roces*

Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

**Vocales:**

*D. Javier Enériz Olaechea*

Defensor del Pueblo en Navarra

*D. Manuel Martínez-James García*

Asesor del Área de Coordinación y Relaciones Institucionales en la Oficina del Defensor del Pueblo Andaluz

*D. Alfredo Cerezo Padellano*

Director Provincial TGSS en Asturias

*D.ª Carmen Corral Miguel*

Directora General de Atención a la Dependencia. Consejería de Servicios Sociales. Gobierno de la Rioja

*D. Fernando Monar Rubia*

Director Gral de Calidad de los Servicios. Consejería de Presidencia .Gobierno Illes Balears

**Secretario:**

*D. Joaquín Ruiz López*

Director del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

**Secretario de Actas:**

*D. Leonardo Aragón Marín*

Evaluador Principal del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.



**Personas integrantes del Comité Técnico:**

*D. Leonardo Aragón Marín*

Evaluador Principal del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

*D.ª Mª Jesús Jiménez de Diego*

Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

*D. Eloy Cuellar Martín*

Evaluador Principal del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

EVALUADORES (relacionados por orden alfabético)

*Acebes Gonzalo, Ciro*

Técnico del Servicio de Formación. Consejería de Administración Autonómica. Junta de Castilla y León

*Cuéllar Martín, Eloy*

Evaluador Principal. Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal de Evaluación y Calidad

*Espinazo García, M<sup>a</sup> del Carmen*

Profesora Titular. Centro de Promoción del Cuerpo Nacional de la Policía. Ministerio del Interior

*Fernández Moro, Antonio*

Jefe del Servicio de Gestión de Calidad. Dirección General de Atención al Ciudadano y Calidad de los Servicios. Consejería de Administración Autonómica. Junta de Castilla y León

*Florit Torres, M<sup>a</sup> José*

Técnica de Organización y Calidad. Ayuntamiento de Calviá (Islas Baleares)

*García Macías, Ana*

Responsable de Proyectos Organizativos. Ayuntamiento de Sant Boi (Barcelona)

*Jimenez de Diego, M<sup>a</sup> Jesús*

Evaluadora Principal. Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal de Evaluación y Calidad

*León Espí, David*

Técnico de la Oficina de Gestión y Control de Calidad. Universidad Miguel Hernández. Elche (Alicante)

*Lora Maldonado, Rosario*

Gerente Regional Adjunto. Gerencia Regional del Catastro en las Islas Baleares. Dirección General del Catastro

*Mazón Gamborino, José*

Gerente. Agencia Desarrollo Local. Ayuntamiento de Santa Pola (Alicante)

*Mesquida Bauzá, Antoni*

Jefe de Administración de Personal. Consejería de Agricultura y Pesca. Gobierno de las Illes Balears

*Montañés Clemente, Silvia*

Responsable Departamento de Organización y Calidad. Ayuntamiento Sant Boi de Llobregat. Barcelona

*Paja Fano, Mercedes*

Evaluadora Especializada. Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal de Evaluación y Calidad

*Sáez Rivera, Javier*

Técnico de Calidad. Departamento de Calidad. Diputación de Alicante

*Vidal y Millá, Ángel*

Director Processos, Cures i Qualitat. Institut Català de la Salut

### CANDIDATURAS PRESENTADAS

Se presentaron 13 candidaturas correspondientes a los siguientes órganos u organismos de la administración pública:

#### **ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO**

##### **MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA**

- Agencia Estatal de Administración Tributaria  
*Borrador de declaración del IRPF*
- Agencia Estatal de Administración Tributaria  
*Servicio de viajeros de la Delegación Especial de Cataluña*
- Agencia Estatal de Administración Tributaria  
*Aplicación "Ateneo". Desarrollo e implementación en la Delegación de Sevilla*
- Agencia Estatal de Administración Tributaria  
*Plan de no residentes de la Delegación de Alicante*

##### **MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN**

- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Barcelona  
*Ventanilla única en la Administración de Badalona*
- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Cádiz  
*La Escuela de la Seguridad Social*
- Servicio Público de Empleo Estatal  
*Modernización de la gestión de prestaciones: OFICINA VIRTUAL*
- Instituto Social de la Marina  
*Impartición de formación no reglada para el ejercicio de profesiones marítimas, según la norma Española UNE-EN ISO 9001:2000*

##### **MINISTERIO DE CULTURA**

- Archivo Histórico Provincial de Álava  
*Archivo Público y Memoria Histórica*

##### **MINISTERIO DE POLÍTICA TERRITORIAL**

- Subdelegación del Gobierno en Huesca  
*Plan conjunto hispano francés para emergencias en el túnel de Somport*

#### **ADMINISTRACIONES LOCALES**

- Ayuntamiento de Elche (Alicante)  
*Más cerca de ti: El Ayuntamiento en la calle*
- Ayuntamiento de Gijón. Agencia Local de Promoción Económica y Empleo  
*Evaluación de la satisfacción del cliente externo*

#### **OTROS ENTES PÚBLICOS**

- Universidad de Cádiz  
*Buzón de Atención al Usuario*



## AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Título de la práctica galardonada:

### «BORRADOR DE DECLARACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS»

Nombre de la Organización:	Agencia Tributaria
Responsable:	Luis Pedroche y Rojo (Director General)
Dirección:	Infanta Mercedes, 37 28020 • Madrid
Teléfono:	91 583 89 98 Fax: 91 583 11 49
E-mail:	comext.dopri@aeat.es



## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Agencia Estatal de Administración Tributaria (en adelante, Agencia Tributaria) fue creada por la Ley de Presupuestos Generales del Estado para 1991, y se constituyó de manera efectiva el 1 de enero de 1992. Está configurada como una entidad de derecho público adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda a través de la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos y cuenta con un régimen jurídico propio, que le confiere cierta autonomía en materia presupuestaria y de gestión de personal, sin menoscabo del respeto a los principios esenciales que deben presidir toda actuación administrativa.

La Agencia Tributaria tiene encomendada la aplicación efectiva del sistema tributario estatal y aduanero, así como de aquellos recursos de otras Administraciones Públicas nacionales o de la Unión Europea, cuya gestión se le encomiende por ley o por convenio. Así pues, le corresponde a la Agencia Tributaria la aplicación del sistema tributario, de tal forma que se cumpla el principio constitucional en virtud del cual todos han de contribuir al sostenimiento de los gastos públicos de acuerdo con su capacidad económica.

La Agencia Tributaria cuenta con 28.000 funcionarios y tiene como objetivo esencial el fomento del cumplimiento voluntario por los ciudadanos de sus obligaciones fiscales. Para ello desarrolla dos líneas de actuación: por una parte, la prestación de servicios de información y asistencia al contribuyente, para minimizar los costes indirectos asociados al cumplimiento de las obligaciones



tributarias y, por otra parte, la detección y regularización de los incumplimientos tributarios, mediante actuaciones de control. Asimismo, tiene encomendadas otras funciones complementarias de gran importancia como el auxilio a los órganos jurisdiccionales o la colaboración con otras Administraciones Públicas.

## DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

El Borrador de declaración del Impuesto sobre la Renta de las Personas físicas (IRPF) es la culminación de una estrategia de servicio de ayuda en el cumplimiento de las obligaciones fiscales al ciudadano en la que los principales hitos han sido los siguientes:

- Año 1978: la declaración de Renta pasa a ser una autoliquidación, y se pasa de menos de 200.000 a varios millones de contribuyentes obligados a realizar y presentar la declaración del IRPF.
- Año 1988: Se distribuye el PADRE (“Programa de Ayuda para la Declaración de la Renta”).
- Año 1997: Se pone a disposición de los contribuyentes los datos fiscales relevantes para la confección de la declaración de la Renta.
- Año 1999. Se abre la posibilidad de presentación telemática de la declaración a través de la Oficina Virtual de la Agencia Tributaria en Internet.
- Año 2000: Se presta el servicio de confección telefónica de declaraciones
- Año 2002: Se envían 8,3 millones de borradores y datos fiscales para la confección de declaraciones de IRPF
- 2009: Se envían 19,2 millones de borradores y datos fiscales

El borrador de declaración de IRPF es también la culminación de una estrategia de captación de información relevante a efectos tributarios, obtenida tanto a través de las declaraciones informativas, como de los convenios de colaboración con otras administraciones tributarias. El salto cualitativo en la calidad del servicio prestado al ciudadano se produce en el momento en que esa información no sólo se utiliza para la comprobación de las autoliquidaciones presentadas en cada Campaña de Renta sino que se remite previamente a los contribuyentes para facilitarles el cumplimiento de dicha obligación formal.

El borrador de declaración de IRPF es la culminación de una estrategia de alianzas, con más de 3.900 convenios para la creación de una red de colaboradores sociales que acercan al ciudadano las facilidades ofrecidas por la Agencia Tributaria para el cumplimiento de las obligaciones fiscales, facilitando la relación del ciudadano con la Administración tributaria a través de Internet.

Se trata, en definitiva, de un proyecto transversal en el que participan todos los Departamentos de la Agencia Tributaria, otras Administraciones públicas y la sociedad a través de los colaboradores sociales y los agentes económicos como proveedores de información.

### **Descripción del funcionamiento del servicio**

La Agencia Tributaria pone a disposición del contribuyente una serie de servicios de ayuda para la confección y presentación de la declaración del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, siendo quizás el borrador de declaración el que hoy en día tiene más relevancia, y desde luego, mayor impacto social.

Se trata de un servicio de ayuda mediante el cual se pone en conocimiento de los obligados tributarios toda la información relevante a efectos de confección de la Declaración autoliquidación de IRPF que la Agencia Tributaria tiene en sus bases de datos. Se toman para ello los datos de que se dispone en el sistema de información de la Agencia Tributaria sobre las circunstancias personales y familiares del contribuyente y la información aportada por terceros en declaraciones informativas.

Los borradores se elaboran con la información sobre rendimientos del trabajo sometidos a retención que proporcionan los empleadores, los intereses bancarios que declaran las entidades financieras, préstamos hipotecarios, Planes de Pensiones, etc. Para la correcta explotación de esta información se verifica que los más de cuatro millones de agentes económicos que, en su mayor parte en el mes de enero de cada año están obligados a suministrar información a la Agencia Tributaria, han cumplido correctamente con esa obligación, al menos formalmente.

La emisión de borradores es el resultado de un complejo tratamiento de grandes volúmenes de información, incorporados masivamente a la base de datos de la Agencia Tributaria mediante las denominadas declaraciones informativas, consistente en la imputación a cada contribuyente de los datos que le corresponden, y el posterior cálculo de lo que, según esa información, debe ser su autoliquidación de Renta del ejercicio.

#### *Solicitud*

Pueden obtener el borrador de declaración aquellos contribuyentes que tienen un determinado perfil en función del tipo de rentas obtenidas. El resto de contribuyentes que lo solicitan se les envían los datos fiscales.

En concreto, pueden solicitar borrador aquellos contribuyentes cuyas rentas procedan exclusivamente de rendimientos del trabajo, de rendimientos de capital mobiliario sujetos a retención

o ingreso a cuenta o de Letras del Tesoro; de imputación de rentas inmobiliarias siempre que procedan como máximo de dos inmuebles; o ganancias patrimoniales sometidas a retención o ingreso a cuenta y subvenciones para adquisición de vivienda habitual.

El contribuyente puede solicitar el borrador marcando la casilla habilitada al efecto en su declaración de Renta del ejercicio anterior (también cuando presenta esa declaración confirmando el borrador). Esta es la vía más común de solicitud del borrador, utilizada por más del 80 por ciento de los contribuyentes. Junto a esta vía de petición anticipada, se ponen a disposición de los ciudadanos durante cuatro meses (entre marzo y junio) vías alternativas de solicitud del borrador a través de Internet ([www.agenciatributaria.es](http://www.agenciatributaria.es)), teléfono y oficinas.

*Revisión y modificación.* Una vez recibido el borrador el contribuyente debe revisarlo y en su caso modificarlo.

Es, por lo tanto, labor del contribuyente, cuando recibe el borrador, comprobar si tanto sus datos personales como económicos recogidos en el borrador están completos y son correctos. Si tras esa comprobación no encuentra nada que modificar, sólo tiene que confirmar el borrador para que se convierta en la declaración de Renta del ejercicio. En caso contrario, puede utilizar, antes de confirmarlo, las herramientas que se ponen a su disposición para introducir las modificaciones que considere convenientes. El servicio se completa con la posibilidad de solicitar cita previa a la Agencia Tributaria, para que le ayuden a modificar y confirmar el borrador, si encuentra dificultades para hacerlo por sí mismo.

La modificación del borrador se puede realizar:

- Por Internet ([www.agenciatributaria.es](http://www.agenciatributaria.es)) mediante el número de referencia del borrador o con certificado de usuario.
- Por medios telefónicos, a través del teléfono de Renta Asistencia 901 200 345. Desde esta oficina se pueden realizar las modificaciones que desee el contribuyente, siempre que como consecuencia del tipo de rentas que se incluyan, no resulte que el contribuyente queda fuera del perfil de usuario de borrador.
- Mediante personación en cualquier Delegación o Administración de la Agencia Tributaria, concertando cita previa por Internet o llamando al 901 12 12 24 (servicio automático las 24 horas), o al 901 22 33, con atención personalizada.

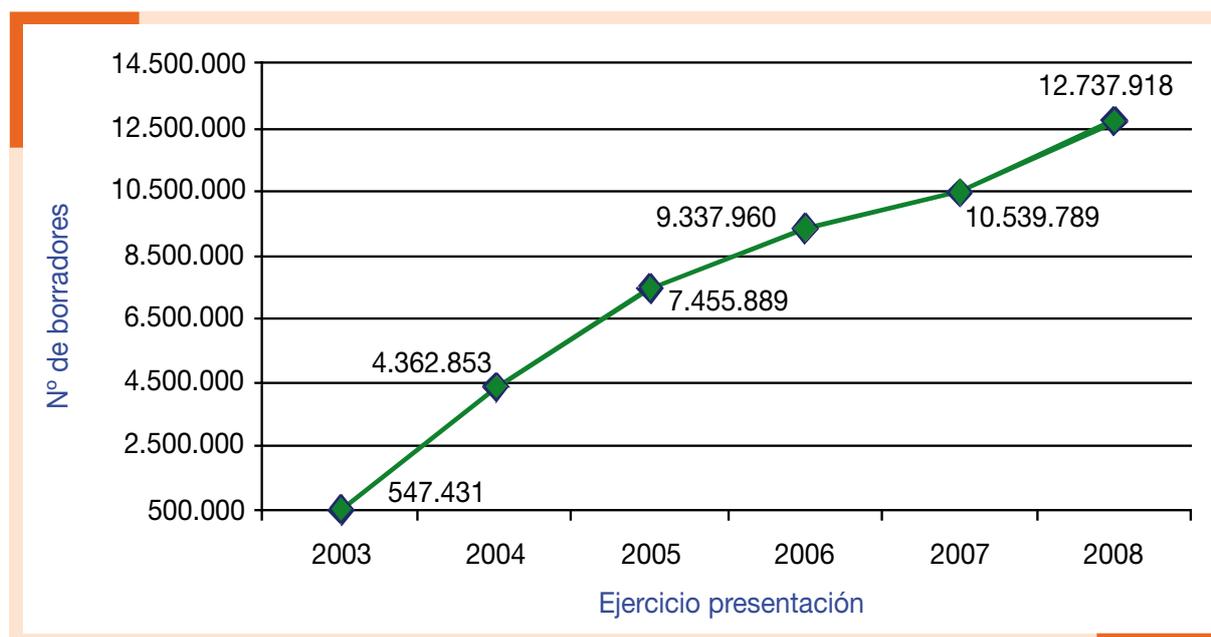
Si el contribuyente realiza la modificación, los sistemas informáticos de la Agencia Tributaria calculan un nuevo borrador, denominado “Borrador de declaración rectificado pendiente de confirmar”, al que le asigna un nuevo número de referencia para diferenciarlo del borrador original.

*Confirmación.* Cuando el contribuyente considere que su borrador refleja su situación correcta, bien sea el borrador original recibido, o bien porque lo modificó y dispone ya del borrador modificado, está en condiciones de confirmarlo, es decir, de presentar la declaración.

La vía más utilizada para confirmar los borradores son las entidades financieras que colaboran con la Agencia Tributaria en cada Campaña de Renta a través de las cuales se confirman el 41 por ciento de los borradores. Otras vías para confirmar el borrador son: Internet (el 29 por ciento), oficinas (tanto de la Agencia Tributaria como de las Comunidades autónomas que colaboran en la Campaña de Renta (el 20 por ciento), por teléfono (el 8 por ciento) y por sms (un 2 por ciento).

### Impacto y percepción social del borrador

En pocos años desde su puesta en marcha, el borrador de declaración y el envío de datos fiscales para la confección de la Declaración del IRPF se han convertido en uno de los servicios de mayor impacto social de entre los prestados por las Administraciones Públicas en España, llegando a más de 19 millones de ciudadanos (de los cuales 12,7 son borradores de declaración de IRPF). En el siguiente gráfico se puede ver la evolución de los borradores enviados a los contribuyentes desde la puesta en marcha del servicio.



En definitiva, el borrador de declaración del IRPF es un servicio con un extraordinario impacto social y con una muy positiva valoración por parte de sus destinatarios. En este sentido, un pormenorizado estudio de opinión encargado en 2008 por la Agencia Tributaria sobre la percepción social del borrador puso de manifiesto que el 96 por ciento de los contribuyentes que han recibido el borrador desean volver a recibirlo y le otorgan una valoración de 8,05 en una escala del 1 al 10. De hecho, el 22% de los contribuyentes le otorga una valoración de 10 sobre 10.

Además, confirmando esta positiva valoración, el 56 por ciento de los entrevistados que se pronunciaron sobre el borrador en el citado estudio de opinión, piensa que no hay aspectos mejorables en el mismo.

Por otra parte, en el último informe estadístico del Consejo para la Defensa del Contribuyente (órgano independiente al que los contribuyentes pueden dirigir cualquier queja o sugerencia sobre los servicios prestados por la Agencia Tributaria y por lo tanto, verdadero barómetro de calidad del servicio) constan para el año de referencia (año 2008) tan solo 601 quejas referidas al servicio de borrador, es decir, un 0,004 por ciento de los borradores enviados.





## SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL

Título de la práctica galardonada:

«**MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PRESTACIONES: OFICINA VIRTUAL**»

Nombre de la Organización:	Servicio Público de Empleo Estatal
Responsable:	Subdirección General de Prestaciones
Dirección:	Condesa de Venadito, 9 • 28027 • Madrid
Teléfono:	91 585 28 39 Fax: 91 585 28 25
E-mail:	buzonsgdd@sepe.es

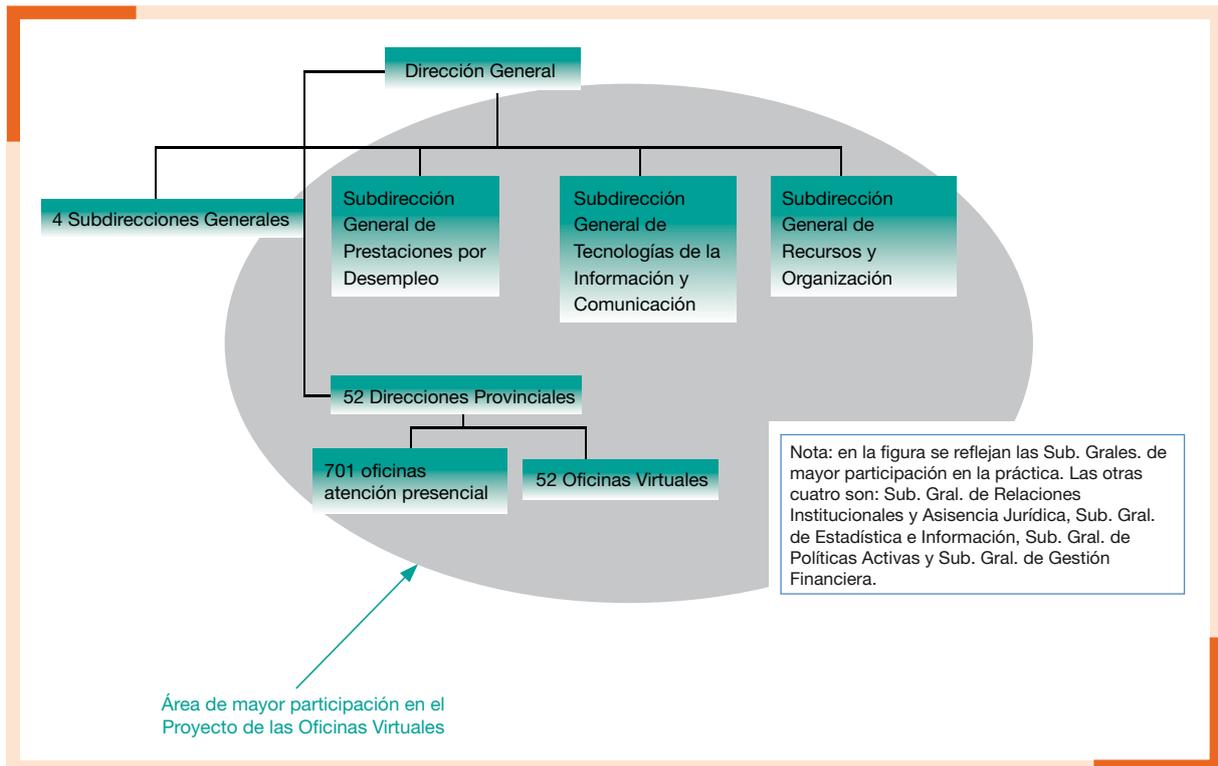


## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE) es un Organismo Autónomo adscrito al Ministerio de Trabajo e Inmigración y tiene encomendada la ordenación, desarrollo y seguimiento de las medidas de la política de empleo.

De 1997 a 2003 estuvo inmerso en un proceso de transferencia a las comunidades autónomas de parte de sus competencias, lo que supuso también el traspaso de una parte de su personal y de su patrimonio, entre el que se encontraban las oficinas de empleo. Se transfirió la gestión del empleo y la formación ocupacional y, excepto en el País Vasco, Ceuta y Melilla, el SPEE convive desde entonces en los mismos espacios físicos con el servicio de empleo autonómico correspondiente: el primero para gestionar la protección por desempleo, el segundo para la gestión de la demanda de empleo (inscripción de desempleados), los contratos, las ofertas de trabajo o los cursos de formación para desempleados.



La labor del SPEE se articula a través de una estructura central y otra periférica. La estructura central, definida por el Real Decreto 1383/2008, está integrada por una Dirección General y siete Subdirecciones Generales. La periférica, por 52 Direcciones Provinciales y 753 Oficinas de Empleo o Prestaciones, entre las que se encuentran las 52 Oficinas Virtuales objeto de esta exposición.

## QUÉ SON Y CÓMO NACIERON LAS OFICINAS VIRTUALES DEL SPEE

Las Oficinas Virtuales (OV) son los 52 nuevos puntos de atención (entendida en su sentido amplio de gestión de servicios) que se sumaron a las 701 oficinas presenciales y que tienen la peculiaridad, también ventaja, de no precisar el desplazamiento de los ciudadanos ni la sujeción a espacios físicos que condicionan el número y horario de las atenciones.



Hay una Oficina Virtual en cada dirección provincial del SPEE y se localiza en las dependencias de ésta, en un espacio dotado de equipos informáticos, redes de comunicación y recursos de aislamiento de cuya preparación se ha responsabilizado cada dirección provincial, ya que la OV es una oficina más en su ámbito de competencias.

La OV atiende las demandas de información y gestión de prestaciones por desempleo por medio de un teléfono (901 11 99 99) que, de 9

a 14 horas los días laborables, presta servicio personal por gestores y, el resto del tiempo, con un sistema de voz automático para informaciones breves en las que un empleado público no aportaría valor (ejemplo: oficina más cercana). Esto supone servicio las 24 horas del día durante todo el año.

Además, la OV es un espacio en Internet: “Trámites en Línea”, el portal 24 horas de las prestaciones por desempleo donde los ciudadanos son atendidos en demandas de mayor o menor calado según las posibilidades de acreditación de su identidad –datos de contraste, firma electrónica - y de los desarrollos que, desde marzo de 2006<sup>1</sup> la están haciendo cambiar de modo permanente. La intervención de los gestores de la OV en este ámbito de Internet consiste en la tramitación y resolución de solicitudes de prestaciones por desempleo y en el apoyo a los usuarios con problemas o dificultades en el uso de dichos servicios.

El Plan Director del SPEE (abril 2005) está en el origen de las OV pues marcó las líneas estratégicas para hacer realidad el nuevo rol de la organización, sus objetivos estratégicos y la manera de asegurar su consecución mediante nuevos sistemas de gestión y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

En este marco, y en el legislativo que iba ordenándose desde el entonces Ministerio para las Administraciones Públicas, se definió el Plan de Modernización de las Prestaciones por Desempleo integrado por nueve proyectos entre los que figuraba el **Proyecto de implantación de una red para la atención telefónica y por Internet**: una “nueva red de atención telemática (RATEL) que se concibe como alternativa y complemento a la red de oficinas presenciales”.

La red se fue implantando de modo gradual en toda España, comenzando con experiencias piloto y extendiendo su número en base al compromiso previo de las direcciones provinciales: compromiso con los nuevos canales de atención al ciudadano, a pesar de las resistencias internas y externas, y compromiso para aportar las personas de la plantilla de las OV (personas de la organización que, en general, se ofrecieron para la experiencia y se seleccionaron por sus conocimientos de las prestaciones por desempleo). De este modo las cuatro primeras OV se abrieron en Zaragoza, Vizcaya, Málaga y Barcelona en la primavera de 2005 y la última, en Toledo, en marzo de 2008.

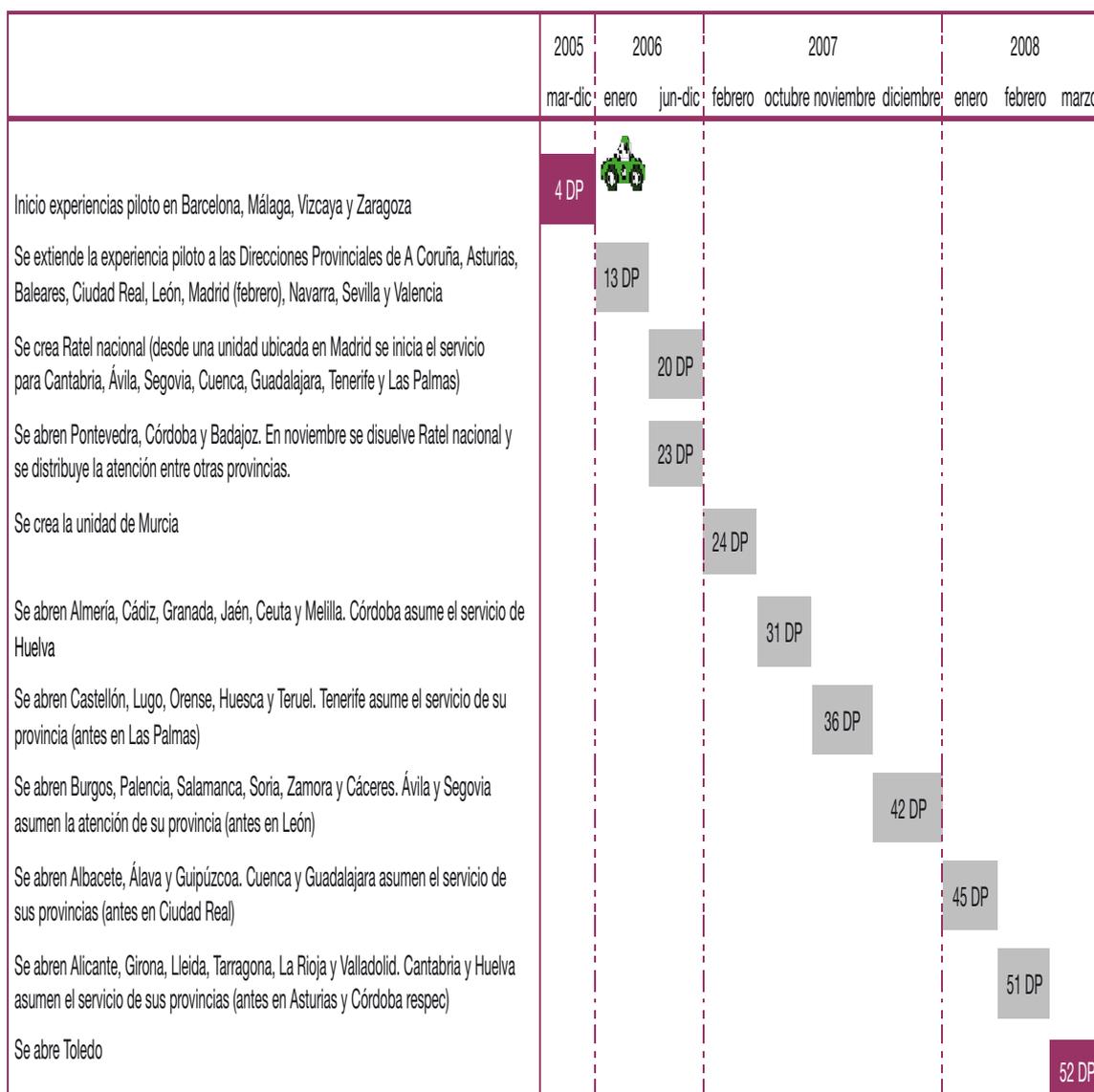
Del mismo modo progresivo se diseñaron los servicios de atención y gestión al ciudadano en [www.inem.es](http://www.inem.es)<sup>2</sup> (se adaptaron sus contenidos estáticos y se abrieron “ventanillas” como el buzón de consultas, el simulador o Certific@2). A mediados de 2009 el concurso de provisión de puestos consolidó la plantilla de directores de las OV.

El carácter excepcional de nuestro modelo de atención telemática, cuando su arquitectura y funcionamiento apenas difiere de los de otras Administraciones Públicas, viene marcado por las personas a las que atendemos: los **ciudadanos desempleados**. Las OV suponen más oportunidades de acceso para quienes han visto reducidas sus posibilidades económicas como consecuencia del desempleo, distribuidos por toda España y que no siempre disponen de medios de transporte ajustados a las necesidades de protección urgente que requiere esta situación.

<sup>1</sup> Desde septiembre de 2009 [RedTrabaj@](http://RedTrabaj@) absorbe la gestión en línea de las prestaciones por desempleo –y resto de las utilidades que ofrecía *Trámites en Línea*– en un espacio que amplía los servicios para integrar a todos los actores del mercado de trabajo y cuyo lema es “**el trabajo está en la red**”.

<sup>2</sup> Hoy inexistente, puede consultarse [RedTrabaj@](mailto:RedTrabaj@) o [www.sepe.es](http://www.sepe.es)

### Cronograma de la implantación de las oficinas virtuales (RATEL)



En segundo lugar, el SPEE no es como el organismo que acoge al recién jubilado o vela por nuestra salud. El SPEE no puede, como tales organismos, publicitarse siendo su servicio el dar respuestas a situaciones precarias derivadas del mercado de trabajo. El SPEE debe cuidar y respetar que el ciudadano no quiera visitar ni ser visto en sus oficinas. Las OV posibilitan un mayor anonimato por respeto a estas situaciones. Esto también las hace especiales.

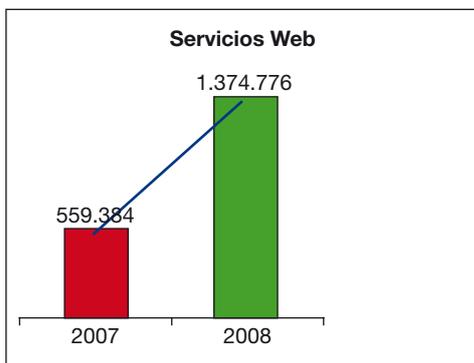
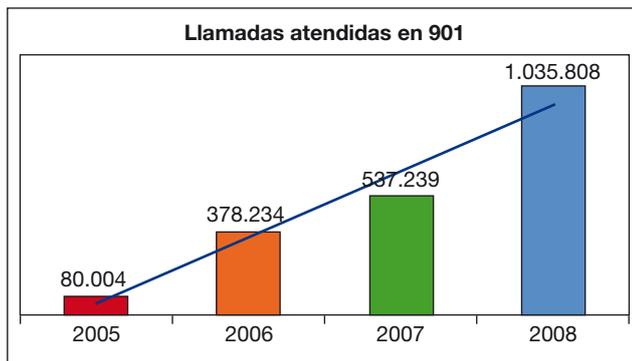
### NUESTROS RESULTADOS

Hemos querido reflejar los resultados hasta 2008, momento en que concurrimos al Premio Ciudadanía. El primer grupo de gráficos refleja el nº de atenciones en las OV: en primer término, las telefónicas como cifra neta de llamadas atendidas, es decir, llamadas en las que ha intervenido un gestor (no llamadas abandonadas ni servicios automáticos). Más abajo, las atenciones en la web.

Nuestros resultados: 11.842.300 atenciones



1.035.808 año  
86.317 cada mes



1.374.776 servicios personalizados

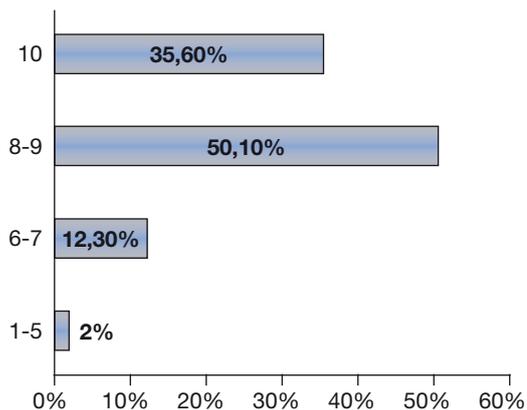
9.431.716 accesos a servicios generales

10.806.492 atenciones Web en total

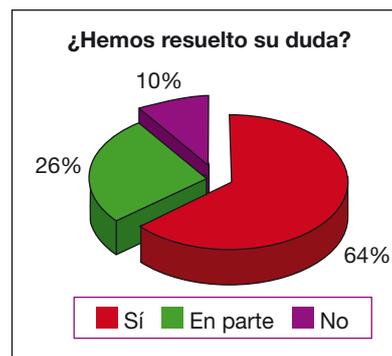
Reflejamos a continuación los resultados expresados en la opinión de los ciudadanos:

Un plan de calidad

Resultado atención telefónica: Aprobamos con nota: 85,7% nos valora con 8, 9 ó 10

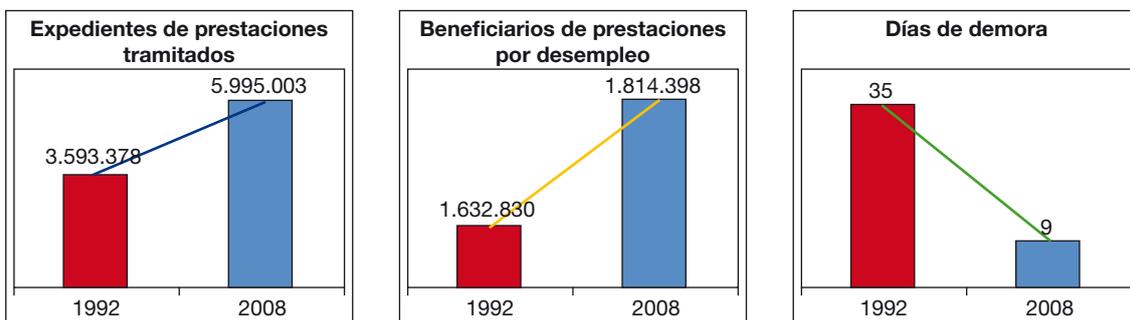


Resultado atención buzón: un 64% dice SI



Por último una demostración del efecto de las OV virtuales y del conjunto de actuaciones integradas en el Plan de Modernización de las Prestaciones por Desempleo del SPEE: hemos conseguido disminuir el tiempo que tardamos en resolver una prestación a pesar del incremento neto de expedientes de solicitud y de beneficiarios en media mensual.

### Comparando eficacia en tiempos críticos



Porque los cambios funcionan cuando los objetivos son claros, la planificación rigurosa y se cuenta con personas comprometidas, estamos convencidos de lo positivo de atreverse y confiar en que es posible prestar un servicio mejor cada día que pasa.



## SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN HUESCA

Título de la práctica galardonada:

### «PLAN CONJUNTO HISPANO-FRANCÉS PARA EMERGENCIAS EN EL TÚNEL DE SOMPORT»

Nombre de la Organización:	Subdelegación del Gobierno en Huesca
Responsable:	D. Ramón Zapatero Gómez, Subdelegado del Gobierno en Huesca
Dirección:	Plaza de Cervantes, 1 • 22071 • Huesca
Teléfono:	974 76 92 13 Fax: 974 22 20 54
E-mail:	secretario_general.huesca@ap.mpr.es



SUBDELEGACIÓN DEL  
GOBIERNO EN HUESCA

## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Subdelegación del Gobierno en Huesca forma parte de la organización territorial de la Administración General del Estado y representa al Gobierno de España en la provincia de Huesca; un territorio, que tiene gran extensión y poca población.

La Subdelegación se constituye en órgano de la Delegación del Gobierno en Aragón, que depende -en la actualidad- del Ministerio de la Presidencia; integra diversas Dependencias y Servicios de la Administración General del Estado y coordina la actuación del resto. Entre las diversas funciones que tiene encomendadas y por lo que respecta a la práctica galardonada, gestiona en la provincia las competencias que el Estado se reserva en materia de Protección Civil, colaboran-

do con el Gobierno de Aragón y las Corporaciones Locales en el desarrollo de las funciones que ambos ejercitan en esta materia.



En su preocupación por la calidad de los servicios que presta, la Subdelegación ha elaborado y aplica actualmente tres Cartas de Servicios (Oficina de Información, Subdelegación y Oficina de Extranjería); la primera de ellas, aprobada ya en el año 2000. En esta línea, en el año 2006 realizó el proceso de autoevaluación mediante el modelo EFQM de excelencia, debiendo resaltar que participó en dicho proceso más del 30% del personal. Como consecuencia de dicha autoevaluación, se han definido cinco Planes de Mejora, que están en proceso de implantación, con la participación más del 90% del personal. Se pretende con ello que todos los trabajadores de la Subdelegación interioricen el proceso de mejora, como una actividad propia y necesaria para la organización.

## DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

La práctica pretende plasmar las actuaciones realizadas para mejorar la atención a los usuarios que puedan resultar implicados en una situación de emergencia durante su paso por el túnel de Somport. Las mejoras que esta práctica plasma repercuten directamente en los ciudadanos y en la mejora del servicio que se les presta, que, no lo olvidemos nunca, es el fin de todas las Administraciones Públicas.

El Plan de Emergencia del túnel de Somport, como corresponde a un Plan de Protección Civil, ha sido y sigue siendo resultado de un constante trabajo de coordinación y de cooperación entre los diferentes actores que intervienen en el mismo. Las características especiales de la infraestructura, su carácter internacional, la ausencia de normativa reguladora y, por último, los

incendios acaecidos en los túneles alpinos de Mont Blanc, Tauern y San Gotardo justo antes de su puesta en servicio, con las víctimas que conllevaron, han convertido su elaboración y posterior gestión en una tarea singular imprescindible para el funcionamiento de la referida infraestructura.

El túnel de Somport es en la actualidad el túnel de carretera más largo de España. Une España y Francia, atravesando los Pirineos Centrales en las inmediaciones de la población de Canfranc, donde ya existe otro túnel ferroviario, fuera de uso, construido a comienzos del pasado siglo XX. Su puesta en servicio ha permitido acortar notablemente el trayecto y el tiempo del desplazamiento, reducir los problemas de vialidad invernal y ahorrar costes de combustible, emisión de gases contaminantes y horas de trabajo. En definitiva, ha supuesto un notable incremento de la calidad del servicio que se presta a los usuarios, hasta este momento más de 7 millones de personas y 3 millones y medio de vehículos.

El túnel se caracteriza por su avanzada tecnología, por las medidas de seguridad con que ha sido dotado y por disponer de un sistema de explotación único, gestionado desde un Centro de Control en la boca española y para contar con un Servicio de Emergencias propio para garantizar la seguridad de los usuarios.

El Plan de Emergencia del túnel comenzó a elaborarse antes de la apertura al tráfico, ya en la fase de construcción del mismo. Ello permitió recoger, mientras se realizaba la obra, muchas mejoras propuestas por los diversos Servicios de emergencia que han ido participando en la elaboración y plasmación del referido Plan. Precisamente, una de las características más destacables de la Práctica que se presenta es que ha sido y es fruto de la colaboración y cooperación entre



los diferentes Servicios implicados y ello desde los primeros momentos, cuando la obra civil se estaba ejecutando.

La elaboración del Plan supuso aunar esfuerzos, recoger las aportaciones y las necesidades propuestas por múltiples Administraciones y, en definitiva, coordinar numerosos órganos de ambos países; concretamente la Prefectura de los Pirineos Atlánticos, como responsable de las actuaciones en la parte francesa del túnel y de los Servicios de emergencia franceses, los restantes Servicios del país vecino con competencia en esta materia; y, por parte española, la Dirección General de Protección Civil y Emergencias, responsable de la planificación e intervención en los casos de emergencia en España; el Ministerio de Fomento, titular de la infraestructura y responsable de su explotación; el Gobierno de Aragón, titular del “112” y de múltiples Servicios de emergencia, y los Servicios de intervención, responsables de las actuaciones en caso de emergencia; todo ello bajo la dirección, impulso y coordinación de la Subdelegación del Gobierno en Huesca, por parte española.

La misión, apasionante, requirió múltiples reuniones y la elaboración de numerosos documentos conjuntos, primeramente entre los interlocutores españoles, para después trabajar con los representantes franceses; ha precisado, además, su revisión permanente para adaptarlo a nuevas necesidades.

Básicamente, el Plan ha de garantizar la seguridad integral de los usuarios de la infraestructura, configurándose como un instrumento único, en el que se establecen los procedimientos de aplicación conjuntos, bajo una dirección compartida respetando la soberanía nacional de ambos países.

El Plan establece una estructura organizativa, de dirección y de coordinación, que facilita la aportación de medios y recursos en caso de emergencia de forma rápida, eficaz y coordinada, con la misión principal de luchar contra el siniestro y organizar la evacuación.

Para definir la estructura de dirección y coordinación, asegurando el mando único y manteniendo la coordinación e información entre ambos países, se utiliza el sistema de Comité de Dirección previsto en los Planes de Protección españoles. De esta forma, cuando se produce una emergencia, se constituye inmediatamente un Comité de Dirección Internacional, formado por el Subdelegado del Gobierno en Huesca y el Prefecto de los Pirineos Atlánticos, que gestiona la emergencia y las medidas a adoptar para garantizar la vida, integridad y seguridad de los afectados. En esta línea, en España se constituye un Comité de Dirección español presidido por el Subdelegado del Gobierno y el representante de la Comunidad Autónoma de Aragón, para garantizar la coordinación, la cooperación y la información entre ambas Administraciones.

Para lograr una mayor eficacia en la gestión de la emergencia, se han examinado con los diferentes Servicios implicados los distintos trabajos específicos asociados a la activación del Plan, que por su envergadura, repercusión en los usuarios u otras características concretas pudieran ser de un interés especial; igualmente se han constituido Grupos sectoriales específicos con la participación de miembros de España y Francia, para tratar aquéllos extremos singulares que afectan a la ejecución del Plan en su conjunto; así, se han mantenido las pertinentes reuniones y permanentes contactos con los Servicios de extinción de incendios (bomberos), los Servicios sanitarios, Grupo de apoyo aéreo (helicópteros), Servicio de apoyo psicosocial, Comités de gestión de tráfico en ambos valles (Aragón, Aspe), entre otros.

Asimismo, se ha dado una especial importancia a la formación y al entrenamiento del personal del túnel que debe actuar en primer lugar en los supuestos de emergencia. Concretamente con

la colaboración de la Escuela Nacional de Protección Civil se han diseñado diversos cursos para el personal de explotación y para los Servicios de Emergencia Exterior antes y después de la apertura del túnel.

Estas actuaciones, conjuntamente con la realización de simulacros periódicos, han supuesto que la Subdelegación del Gobierno en Huesca se convierta en referencia para la gestión de este tipo de emergencias, tal como luego se indicará.

Antes de la puesta en funcionamiento del túnel se realizaron dos simulacros de emergencia con movilización de servicios exteriores, el primero bajo mando francés y el segundo, español. En ambos simulacros se constató el buen funcionamiento global del dispositivo planificado con anterioridad y además se constataron las deficiencias que debían subsanarse. De la envergadura de los simulacros baste decir que en el segundo de ellos fue preciso coordinar la actuación de más de 430 personas, 120 vehículos y 3 helicópteros, para socorrer a 65 afectados.

Igualmente, en el ámbito organizativo, la constitución de la Comisión Técnica de Seguimiento del Plan (CTS) ha facilitado la coordinación de las actuaciones entre España y Francia, entre las Administraciones españolas y los Servicios de emergencia. Sobre esta Comisión descansa la gestión diaria del Plan, las propuestas de modificación, la organización de los simulacros anuales y el análisis del funcionamiento tras los simulacros o las emergencias reales. Coordina, además, las reuniones de los Grupos sectoriales, realizando una labor de engarce entre los diferentes especialistas. La Comisión cuenta con dos Secretarías, radicadas en la Subdelegación del Gobierno en Huesca y en la Prefectura de los Pirineos Atlánticos. Las conclusiones de las reuniones se transmiten a la Comisión Intergubernamental, como organismo que vela por el cumplimiento del Acuerdo internacional suscrito entre ambos países.

Pero, sin duda, el simulacro anual de emergencia constituye el examen más detallado y riguroso sobre el funcionamiento del Plan y la colaboración y coordinación entre todas las Administraciones que intervienen en el mismo. Cada año, de forma alterna, lo organiza un país en su territorio y lo somete previamente a la aprobación del otro. Se trata de probar, a nivel general, los protocolos definidos de mando y control, intercambio de información, funcionamiento de las comunicaciones y gestión general de la emergencia. Se distribuyen observadores en los lugares calientes del simulacro que analizan las diferentes secuencias de actuación y, al finalizar, se realiza una reunión de análisis que, con el resto de los datos aportados por las diferentes Administraciones y observadores, sirve para elaborar al acta definitiva que contempla el desarrollo del simulacro, las fortalezas y debilidades detectadas, así como las posibles actuaciones de mejora.

Todas estas actuaciones encaminadas a mejorar la gestión de la emergencia se completan con ejercicios de mesa sectoriales de bomberos, gestión de tráfico, apoyo psicosocial, etc..., siempre coordinados por la Subdelegación del Gobierno en Huesca y la Prefectura de los Pirineos Atlánticos y analizados de forma crítica en las reuniones de la CTS.

Queda, así, configurado un sistema de control de calidad permanente, que facilita la activación del Plan en cualquier momento y la gestión eficiente de las emergencias que puedan incidir en la referida infraestructura.

También la seguridad del túnel de Somport es objeto de otros análisis, tipo benchmarking; así, el Comité de Seguridad, constituido en base al Convenio Internacional, cuenta con personal con experiencia en otros túneles, que por métodos comparativos propone ajustes y mejoras en la seguridad. Igualmente, Asociaciones de conductores europeas (ADAC, RACC), en el marco del

programa euroTAP financiado por la Comisión Europea, realizan estudios comparativos sobre la seguridad en los diferentes túneles europeos. El túnel de Somport, a pesar de ser un túnel bidireccional -lo que penaliza mucho la calificación-, está calificado como muy satisfactorio con una puntuación de 97 sobre 100.

Al cumplirse cinco años de la apertura al tráfico del túnel de Somport y de la puesta en marcha del Plan de Emergencia, la Subdelegación del Gobierno en Huesca entendió que procedía realizar un balance crítico sobre el funcionamiento del mismo. Para ello lanzó una encuesta a organismos, instituciones, asociaciones y particulares afectados por el funcionamiento del túnel y su seguridad; Ayuntamientos y Comarcas próximos; empresarios de transporte, hostelería y turismo; Servicios de bomberos y protección civil implicados y empresa explotadora. Los resultados obtenidos avalan que la implantación del Plan Conjunto Hispano-francés ha supuesto un notable incremento en la seguridad de esta infraestructura.

Uno de los objetivos primordiales de los gestores del Plan ha sido y es dar a conocer las experiencias adquiridas. Consideramos que el bagaje es importante y puede coadyuvar de forma importante a la implantación de un modelo de gestión de emergencia sencillo y eficaz. El desarrollo del Plan, a lo largo del tiempo, ha permitido disponer de expertos en muchos de los ámbitos de actuación. De esta forma se participa desde hace más de 9 años en el Comité español de túneles de Carreteras (Comité C5) de la Asociación Técnica de la Carretera y se ha tomado parte en las consultas previas para la redacción de la Directiva 2004/54/CE sobre seguridad en túneles. Igualmente se han impartido numerosas ponencias en talleres de la Unión Europea, Congresos, Simposios y reuniones nacionales e internacionales. Se han publicado más de 25 artículos en revistas técnicas especializadas y, por último, se ha participado como docentes en cursos de la Unión Europea, Escuela Nacional de Protección Civil, Escuela Técnica Superior y Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, Escuela de Tráfico de la Guardia Civil, Escuela de Guerra del Ejército de Tierra, ...

Igualmente, se han organizado Cursos y Jornadas de divulgación del Plan y se ha elaborado material didáctico en CD,s dirigidos a los Servicios de emergencia.

En estos momentos, nos gustaría incidir en el aspecto clave de la práctica que se presenta: la coordinación. Sin ella, este Plan no tendría ningún valor. Para ello, la Subdelegación del Gobierno ha impulsado numerosas acciones para mejorarla: desde cursos de idiomas, a estrategias de comunicación y negociación.

Por último, la Subdelegación del Gobierno en Huesca quiere agradecer explícita y encarecidamente el trabajo permanente, la ilusionada participación y el esfuerzo de todas las Administraciones, órganos y Servicios de emergencia que participan en el Plan, ya que sin su colaboración esta práctica no hubiera sido posible.

## RESULTADOS CONSEGUIDOS

El Plan Conjunto hispano-francés para emergencias en el túnel de Somport ha dado lugar a numerosos resultados favorables, entre los que cabe destacar:

1. Incremento sustancial y permanente de la seguridad de los usuarios de la infraestructura (comparación otros planes, incorporación de mejoras, fomento nuevas instalaciones, encuesta servicios, reuniones periódicas).

2. Visualizar la permanente colaboración y cooperación institucional entre todas las Administraciones españolas (local, autonómica, estatal), bajo el liderazgo de la Subdelegación del Gobierno en Huesca.
3. El Plan Conjunto hispano-francés ha impulsado la cooperación entre las Administraciones españolas y francesas -con carácter específico en materia de Protección Civil- y, con carácter general, en todas aquellas cuestiones que afectan a ambos países.
4. El Plan Conjunto hispano-francés para emergencia en el túnel de Somport es la referencia en la formación y planificación de seguridad en túneles en España (cursos Escuela Nacional de Protección Civil).
5. El Plan facilita la incorporación de las lecciones aprendidas y de las experiencias constatadas al Sistema Nacional de Protección Civil.
6. El Plan ha supuesto un impulso de las actuaciones en materia de Protección Civil a nivel autonómico (relaciones Administración General del Estado/Diputación General e Aragón; actuaciones específicas Somport).
7. Promueve la mejora constante de la metodología de intervención en emergencias en túneles (bomberos, sanitarios, carreteras, policía).
8. Incluye la evaluación del funcionamiento del sistema de seguridad por agentes externos (Comisión Intergubernamental, Comité de Seguridad) y la comparación con otros túneles (programa EuroTAP).
9. El Plan ha facilitado la transmisión de los conocimientos adquiridos a la sociedad (artículos, cursos, conferencias, participación en Comités Técnicos, ...).





**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL  
DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN CÁDIZ**

Título de la práctica galardonada:

**«LA ESCUELA DE LA SEGURIDAD SOCIAL»**

Nombre de la Organización:	Dirección Provincial de la Tesorería de la Seguridad Social en Cádiz
Responsable:	Miguel López Aranda
Dirección:	Amílcar Barca, 5 • 11008 • Cádiz
Teléfono:	956 24 28 17
Fax:	956 24 28 47
E-mail:	MIGUEL.LOPEZ3@TGSS.seg-social.es



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
E INMIGRACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO DE LA SEGURIDAD SOCIAL



TESORERÍA GENERAL  
DE LA SEGURIDAD SOCIAL

## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Tesorería General de la Seguridad Social es un Servicio Común de la Seguridad Social, tutelado por el Ministerio de Trabajo e Inmigración, con personalidad jurídica propia, al que se atribuye entre otros entes públicos la gestión del Sistema de Seguridad Social español. En él, por aplicación de los principios de solidaridad financiera y caja única, se unifican los recursos económicos y administración financiera del Sistema de la Seguridad Social. Sus compromisos de gestión están recogidos en su Carta de Servicios, revisada en octubre de 2008.

Las 274 personas que constituyen la plantilla de la Dirección Provincial de Cádiz (a octubre 2009) prestan sus servicios en la octava provincia de España por población, pero su estructura demográfica, y sus condiciones económicas y sociales, influyen notablemente en el diseño de la gestión que debe realizar. La población está muy repartida entre 15 municipios de más de 20.000

habitantes; frente a esta distribución, existen 5 administraciones y 6 unidades de recaudación ejecutiva, como unidades de atención al público, dependientes de la dirección provincial. Esta fragmentación de la población en muchos núcleos urbanos ha obligado a intensificar, si cabe, las actuaciones dirigidas al fomento de los canales de atención no presencial, y al establecimiento de alianzas estratégicas con otras administraciones.



## DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

Esta práctica consiste en facilitar información sobre los fines que persigue, y los servicios que presta la Seguridad Social, **a estudiantes que, en un período cercano de tiempo, se van a incorporar al mundo laboral, a través de:** la realización de **sesiones informativas**, de una hora de duración, en los Centros Educativos públicos y concertados de Bachillerato y Ciclos Formativos de la provincia de Cádiz, dirigidas e impartidas por personal funcionario de las Seguridad Social; y **un portal de educación de la Seguridad Social, al que se accede a través de su página Web.**

La Escuela de la Seguridad Social tuvo como punto de partida un proceso de autoevaluación llevado a cabo en la dirección provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social (en adelante TGSS) en Cádiz en el año 2003, en el que se detectó, como área de mejora, el escaso conocimiento de la sociedad gaditana sobre la Administración de la Seguridad Social y el acceso de los jóvenes al mercado de trabajo sin conocimiento previo de sus derechos en esta materia.

Para poder materializar la práctica, se procedió a la firma de un convenio de colaboración con la Delegación Provincial de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía, conforme al cual

ésta se encarga de enviar los formularios de petición de la sesión a los Centros, como una actividad complementaria para cada curso académico, junto con la información relativa a la misma. Recibidas las solicitudes, las remite a la dirección provincial de la TGSS, la cual, a partir de dichos formularios, elabora el calendario de realización de las sesiones.

Se pide a los Centros que exista homogeneidad en el nivel de formación de los estudiantes que integran los grupos asistentes a las sesiones, que los mismos consten de 40 alumnos como máximo, así como que los profesores responsables de la actividad permanezcan en la sala el tiempo de la exposición.

Con anterioridad a la celebración de las sesiones, se realizan una serie de actuaciones que permiten coordinar a todos los agentes que intervienen en las mismas, de forma que garanticen los estándares de calidad:

Concertar el día y hora de realización de la sesión con el profesor responsable de la actividad de cada Centro Educativo.

Confirmar, en la semana anterior a la fecha de realización de la sesión, dicha cita con el Centro, dejando constancia escrita de dicha confirmación.

Facilitar a cada ponente un plano de ubicación de los Centros y los datos de contacto de los profesores responsables del desarrollo de la sesión, para que puedan ponerse en contacto con estos, a fin de adaptar su exposición a las necesidades y pretensiones del grupo. Una persona de apoyo participa en la sesión, encargándose del montaje y desmontaje de los equipos audiovisuales y dando soporte al ponente.

Finalizada la sesión informativa, se entregan dos tipos de cuestionarios de evaluación, uno dirigido a los alumnos y otro a los profesores, ambos anónimos. Estos cuestionarios son el mecanismo de evaluación de los resultados logrados. Una vez ejecutado el calendario de sesiones, se procede a la evaluación de resultados, propuestas de adaptación del proceso y envío del informe anual de resultados.

Con el fin de conseguir una homogeneidad en el contenido y forma de las sesiones, se elaboró una presentación en PowerPoint, con soporte documental e informativo para el ponente. Para ello, se crearon seis equipos de futuros ponentes, a los que se asignaron bloques de contenidos relacionados con sus competencias laborales. De esta manera, se garantizaba la calidad de la información facilitada, al ser elaborada por especialistas en la materia, y además una identificación de los ponentes con el contenido a impartir.

La ponencia se diseñó intentando que los jóvenes sintieran como cercana nuestra Administración, haciendo para ello referencias a la relación que tiene la Seguridad Social con elementos de su entorno. Se incluyó, también, una simulación del funcionamiento de la Oficina Virtual de la Seguridad Social, a fin de facilitar su conocimiento desde un punto de vista eminentemente práctico.

### **Contenidos de la presentación para los alumnos:**

**¿Qué es la Seguridad Social?:** Concepto de Seguridad Social. Protección ante la necesidad. Reconocimiento de la Seguridad Social en la Constitución. La Seguridad Social ayer y hoy. La Seguridad Social actual en cifras. Organización Administrativa. Organismos de la Seguridad Social. Entidades relacionadas con la Seguridad Social.

**La relación del ciudadano con la Seguridad Social:** Niveles de protección. La afiliación y el alta. La afiliación a la Seguridad Social. Regímenes de la Seguridad Social. Inicio de la actividad laboral. La cotización a la Seguridad Social. Control de las cotizaciones. Prestaciones de la Seguridad Social.



**Cómo contactar con la Seguridad Social:** Atención presencial. Atención telefónica. Oficina Virtual. Simulación del funcionamiento de la Oficina virtual de la Seguridad Social. Qué servicios ofrece la página web de la Seguridad Social.

Las personas son un factor muy relevante en el desarrollo de la “Escuela de la Seguridad Social”. Para el diseño del equipo de trabajo se partió de dos premisas fundamentales: una, que la gestión de la organización no se podía ver afectada por el proyecto; y otra, que la participación en dicha práctica no implicaría retribución económica alguna.

Por ello, el número de personas que forman parte del proyecto ha oscilado en torno al 15% del total de la plantilla de la dirección provincial (30 personas en cada edición), y aunque en un principio se conjugó la idoneidad con la voluntariedad de los participantes para su selección, en el desarrollo habitual de la práctica y de cara a fomentar la implicación del todo el personal se han incorporado, tras una invitación pública y general, nuevos ponentes y personas de apoyo.

Debe subrayarse que el equipo de trabajo está compuesto por personal de todos los niveles y categorías profesionales.

## RESULTADOS CONSEGUIDOS

Desde la propuesta del proyecto se plantearon dos tipos de objetivos, unos de carácter general y otros más concretos. En este apartado se analiza cómo y en qué medida se han cumplido cada uno de los objetivos relativos al ciudadano, así como los indicadores establecidos para efectuar su seguimiento.

Objetivo “Acercar la Administración al ciudadano”.

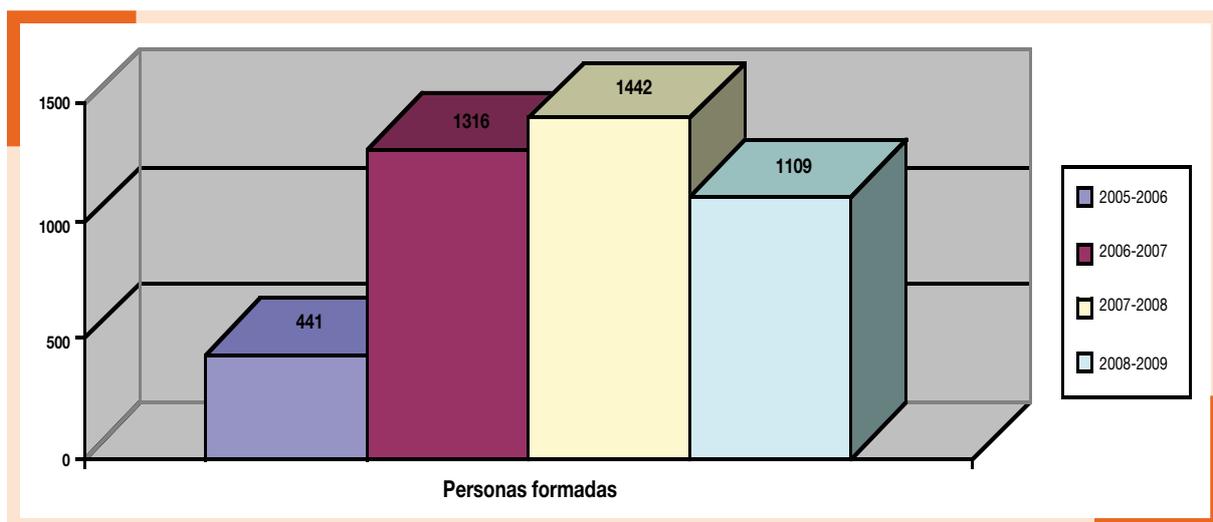
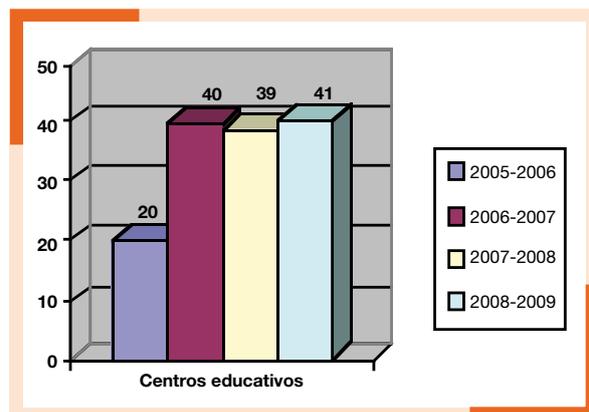
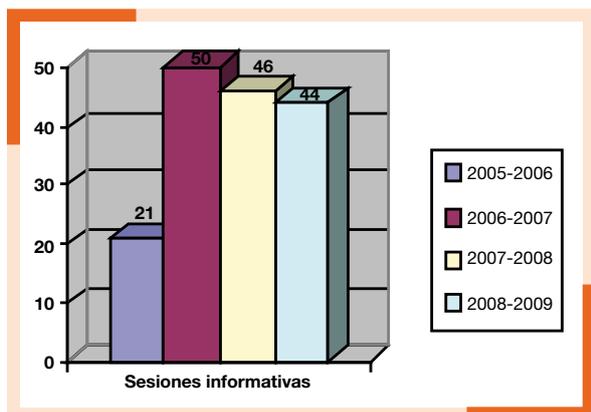
Objetivo “Fomentar en los futuros ciudadanos ideas de solidaridad intergeneracional e interterritorial”.

Objetivo “Crear una cultura de colaboración en la sociedad, educándola para el cumplimiento de sus obligaciones”.

Objetivo “Fomentar el conocimiento y uso de la atención no presencial para la TGSS”.

En estos objetivos, y para determinar el impacto de la práctica, se han establecido tres indicadores: número de centros educativos que han solicitado participar en la actividad, número de sesiones informativas realizadas y número de personas formadas, incluyéndose en este último tanto a los alumnos como a los profesores asistentes a las sesiones informativas.

El volumen de las cifras barajadas, especialmente las relativas al número de personas formadas, así como el incremento constante de las mismas desde el inicio del proyecto, dan una idea del impacto de esta práctica sobre la comunidad educativa gaditana. Hemos de tener en cuenta, además, que ésta se desarrolla en un sector de la sociedad que no se relaciona habitualmente con la Administración de la Seguridad Social. Esta iniciativa se ha desarrollado en la práctica totalidad de localidades de la provincia que cuentan con centros educativos que impartan bachillerato o ciclos formativos.



Para la obtención de la opinión de los usuarios de esta práctica se procedió a la elaboración de dos tipos de cuestionarios, uno dirigido a los alumnos y otro a los profesores, ambos anónimos.

Para el análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios de los alumnos, es necesario tener en cuenta que la edad de los alumnos está comprendida entre los 16 y 19 años y que su relación con la Seguridad Social es indirecta, por lo que los temas a tratar en las sesiones no tienen para ellos una aplicación inmediata.

La singularidad de esta práctica no permite mostrar datos comparativos con una experiencia similar.

Se realiza a continuación una comparativa de los resultados obtenidos en los cursos académicos en los que se ha venido desarrollando el proyecto, sumando los porcentajes en los que los alumnos valoraron las sesiones como muy buenas o buenas.

Tipo de valoración	Curso Académico 2005-2006 (Muy Buena o Buena)	Curso Académico 2006-2007 (Muy Buena o Buena)	Curso Académico 2007-2008 (Muy Buena o Buena)	Curso Académico 2008-2009 (Muy Buena o Buena)
De la sesión	82,70 %	90,18 %	91,10%	91,74%
Del ponente	80,73 %	89,92 %	89,15%	90,56%
Del material	82,53 %	88,31 %	91,95%	88,60%
General	85,58 %	90,59 %	91,12%	89,81%

Los porcentajes correspondientes a dichas valoraciones han ido aumentando en todos los conceptos encuestados, excepto en el material entregado y la valoración general. No obstante, el elevado porcentaje obtenido en valoraciones “Muy Buenas” o “Buenas” muestran la adecuación del proceso a las expectativas de los Centros.

En cuanto a los resultados en la Organización, a continuación se analiza cómo y en qué medida se han cumplido cada uno de sus objetivos, así como los indicadores establecidos para efectuar su seguimiento.

Objetivo “Fomentar el compromiso de Calidad de la TGSS”.

Objetivo “Fomentar entre los funcionarios el espíritu corporativo”.

Objetivo “Reforzar la cooperación con otras Administraciones”.

Objetivo “La realización de esta actividad no debe afectar al normal funcionamiento de la dirección provincial”.

En relación con los dos primeros objetivos, el indicador elegido es el número de personas de la organización que han participado en esta práctica y su progresión a lo largo de los distintos ejercicios, que es la siguiente, 2005-2006: 27 personas, 2006-2007:32, 2007-2008: 27; 2008-2009:27.

La cooperación con otras Administraciones se manifiesta en la relación con los principales colaboradores de la iniciativa: Delegación Provincial de Educación de la Junta de Andalucía, Servicios Centrales de la TGSS y Gerencia de Informática de la Seguridad Social, así como en las actuaciones que se han realizado para la incorporación de las direcciones provinciales del Instituto Nacional de la Seguridad Social e Instituto Social de la Marina.

Finalmente, para el último objetivo, se estableció como indicador que el número de sesiones impartidas por ponente no superara las cinco durante cada ejercicio. A continuación se muestra una tabla que contiene dicho porcentaje.

	1 sesión	2 sesiones	3 sesiones	4 sesiones	5 sesiones
2005-2006	100%	0%	0%	0%	0%
2006-2007	33%	48%	19%	0%	0%
2007-2008	62%	24%	14%	0%	0%
2008-2009	48%	24%	18%	5%	5%



# Calidad e Innovación en la Gestión Pública

Premio  
a las Buenas Prácticas  
de Gestión Interna





### CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN



María Luisa Carcedo Rocés  
Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas  
Públicas y la Calidad de los Servicios

El Ministerio de Administraciones Públicas, mediante Orden Ministerial de 3 de junio de 2008 (BOE de 25 de junio) convocó la edición para el año 2008 de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, en su modalidad Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna, dando con ello cumplimiento al Real Decreto 951/2005, de 29 de julio por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, por el que se instituyó el mencionado galardón.

Este Premio está dirigido a todo tipo de administraciones públicas tanto a unidades de la Administración General del Estado como de las administraciones de las comunidades autónomas, de la administración local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como a otros entes de derecho público. Su finalidad es reconocer a las organizaciones que hayan desarrollado e implantado iniciativas o proyectos cuyos resultados estén redundando en un mayor rendimiento de la organización aunque no tengan un reflejo directo en ciudadanos y usuarios.

El premio consiste en una placa y un diploma acreditativo. Además la organización puede hacerlo constar en sus publicaciones, material impreso y página web durante los tres años siguientes al de la concesión. Al personal que haya participado en las acciones conducentes a la obtención del premio o mención se le otorgará el reconocimiento que se estime oportuno y facilidades para asistir a cursos o jornadas en materia de calidad organizadas por el Ministerio convocante de la Orden y por la AEVAL.

A esta convocatoria del Premio han concurrido 16 candidaturas, cuya denominación así como la organización titular de las mismas consta en las páginas siguientes.

Los criterios para la evaluación de las memorias de las organizaciones candidatas fueron:

1. Diagnóstico realizado

2. Claridad en el objetivo de la práctica y en el compromiso de la organización
3. Comunicación interna, participación e implicación
4. Gestión de Recursos y Alianzas
5. Igualdad de género
6. Resultados en las personas
7. Resultados e impacto globales
8. Adaptabilidad a otras organizaciones

En un primer momento cada una de las candidaturas fue evaluada por un equipo de dos personas, funcionarios con experiencia en evaluación en los servicios públicos, designados por la Presidenta de la AEVAL. Se entregó un formulario a los evaluadores para facilitarles el proceso de valoración y de puntuación de las mismas.

Concluida la fase de evaluación, los equipos elaboraron los correspondientes informes en los que se incluían los aspectos positivos de la práctica, las áreas de mejora y las puntuaciones.

Los informes se entregaron al Jurado que se reunió el 5 de mayo de 2009. El Jurado elevó su propuesta a la Ministra de la Presidencia, quien resolvió por Orden PRE/2760/2009 de 6 de octubre de 2009, conceder el Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna a la siguiente candidatura:

- Área de Hacienda y Recursos Internos de la Excelentísima Diputación Provincial de Barcelona, por la práctica “Círculos de comparación intermunicipal de servicios municipales”

Asimismo, se concedieron accésit a las siguientes candidaturas:

- Dirección General de Calidad de los Servicios y Tecnologías de la Información del Gobierno de la Rioja, por la práctica “Claves para la generalización de la mejora continua en las unidades del Gobierno de La Rioja”
- Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima de la Dirección General de la Marina Mercante, del Ministerio de Fomento, por la práctica “Despliegue del Plan estratégico y desarrollo de un cuadro de mando”
- Consejería de Administración Autonómica de la Junta de Castilla y León, por la práctica “Plan Estratégico de Modernización”

Concluidas las fases de evaluación y resolución del Premio, se ha enviado el informe de evaluación a las organizaciones que lo han solicitado en el plazo establecido en la convocatoria.

Los galardones se entregaron por la Secretaria de Estado para la Función Pública en el transcurso de un acto celebrado en Madrid, en la Sala de Conferencias del INAP, el 15 de diciembre de 2009, que se describe y del que se muestran fotos en este documento.



**Presidente:**

*D. Francesc Xavier Grau i Vidal*

Rector Magnífico de la Universidad Rovira i Virgili de Tarragona

**Vocales:**

*D.ª María Luisa Carcedo Rocas*

Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

*D. Vicente Escrivá Garcerán*

Director Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valencia

*D. Luis Herrera Díaz-Aguado*

Director General de la Función Pública y Calidad de los Servicios. Consejería de Administraciones Públicas y Justicia de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha

*D.ª Palmira López Fresno*

Presidenta del Comité de Servicios de la AEC

**Secretario:**

*D. Joaquín Ruiz López*

Director del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

**Secretario de Actas:**

*D. Leonardo Aragón Marín*

Evaluador Principal del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.





### EVALUADORES *(relacionados por orden alfabético)*

*Álvarez Cano, Virginia*

Evaluadora Principal. Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal de Evaluación y Calidad

*Ascaso Alcubierre, Alfonso*

Jefe de Área de Régimen Interior. Oficina del Defensor del Paciente de la Comunidad de Madrid

*Bolufer Pascual, Juan José*

Vicegerente de la Universidad Miguel Hernández. Elche (Alicante)

*Botella Pavía, Miriam*

Técnico de Calidad. Departamento de Calidad. Diputación de Alicante

*Cuéllar Martín, Eloy*

Evaluador Principal. Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal de Evaluación y Calidad

*Fernández Iglesias, Marcos*

Auditor de Gestión de Calidad. Dirección General de Calidad y Evaluación de las Políticas Públicas. Consejería de la Presidencia, Administraciones Públicas y Justicia. Junta de Galicia

*Gómez de Marco, Carmen*

Evaluadora Especializada. Departamento de Evaluación. Agencia Estatal de Evaluación y Calidad

*González Díez, Miguel A.*

Inspector del Centro de Formación de la Policía de Ávila. Ministerio del Interior

*Hidalgo Moratal, M<sup>a</sup> José*

Técnico Medio de Calidad. Departamento de Formación y Calidad. Diputación de Alicante

*Jiménez Creis, Pere*

Cap d'Àrea de qualitat. IDI Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears. Conselleria de Comerç, Indústria i Energia

*Jimenez de Diego, M<sup>a</sup> Jesús*

Evaluadora Principal. Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal de Evaluación y Calidad

*López Méndez, Ernesto*

Coordinador de Proyectos. Subdirección General de Calidad. Ayuntamiento de Madrid

*Luezas Alvarado, Jaime*

Jefe de Área de Competitividad y Comunidades. Dirección de Planificación y Desarrollo. Ente Público Puertos del Estado

*Martí Palet, Mercè*

Responsable de Proyectos Organizativos. Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Barcelona

*Mayoral Peña, Carmen*

Subdirectora Estudios y Estrategia. Federación Española de Municipios y Provincias

*Merino Cuesta, M<sup>a</sup> Luisa*

Evaluadora Especializada. Departamento de Evaluación. Agencia Estatal de Evaluación y Calidad

*Navarro Zafra, Juan Carlos*

Asesor Técnico de la Viceconsejería. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social. Junta de Andalucía

*Oltra Mestre, M<sup>a</sup> José*

Directora Académica. Oficina de Promoción y Evaluación de la Calidad. Universidad Jaime I. Castellón

*Pérez Rodríguez, Carlos*

Técnico. Departamento de Organización y Calidad. Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Barcelona

*Sánchez Astillero, Magdalena*

Evaluadora Especializada. Departamento de Evaluación. Agencia Estatal de Evaluación y Calidad

### CANDIDATURAS PRESENTADAS

Se presentaron 16 candidaturas correspondientes a los siguientes órganos u organismos de la administración pública:

#### **ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO**

##### **MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA**

- Agencia Estatal de Administración Tributaria  
*Aplicación "ARES", sistema de gestión de los requerimientos de información.*
- Agencia Estatal de Administración Tributaria  
*Nuevo sistema de gestión sin movimiento de papel para las resoluciones económico-administrativas de la Delegación Especial de Valencia*

##### **MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN**

- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en León  
*Buzón de Iniciativas y Sugerencias*
- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Navarra  
*Encuesta sobre satisfacción del personal de la Dirección Provincial*
- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Sevilla  
*Control integrado de expedientes de apremio*
- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valencia  
*AMANDA-Solución tecnológica al envío seguro de datos entre Administraciones*
- Instituto Nacional de la Seguridad Social  
*ALFA.ss*
- Servicio Público de Empleo Estatal  
*La nueva gestión pública. Directivos de personas*
- Servicio Público de Empleo Estatal  
*Hacia un nuevo modelo de comunicación interna*

##### **MINISTERIO DE FOMENTO**

- Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima  
*Despliegue del Plan Estratégico y desarrollo de un Cuadro de Mando Integral*

##### **MINISTERIO DEL INTERIOR**

- Dirección General de la Policía y de la Guardia Civil. Guardia Civil  
*La nueva configuración del curso "CCACES"*
- Dirección General de la Policía y de la Guardia Civil. Cuerpo Nacional de Policía  
*La teleformación en la división de Formación y perfeccionamiento del Cuerpo Nacional de Policía*

## **ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS**

### **GOBIERNO DE LA RIOJA**

- Dirección General de Calidad de los Servicios y Tecnologías de la Información  
*Claves para la generalización de la mejora continua en las unidades del Gobierno de La Rioja*

### **JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN**

- Consejería de Administración Autonómica  
*Plan estratégico de modernización*

## **ADMINISTRACIONES LOCALES**

- Área de Hacienda y Recursos Internos de la Excelentísima Diputación Provincial de Barcelona  
*Círculos de comparación intermunicipal de servicios municipales*
- Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Santa Pola (Alicante)  
*Elaboración de una Herramienta Informática para el Modelo Ciudadanía de los Servicios Públicos*

## ÁREA DE HACIENDA Y RECURSOS INTERNOS DE LA EXCELENTÍSIMA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE BARCELONA

Título de la práctica galardonada:

«LOS CÍRCULOS DE COMPARACIÓN INTERMUNICIPAL  
DE SERVICIOS MUNICIPALES»

Nombre de la Organización:	Área de Hacienda y Recursos Internos de la Excelentísima Diputación Provincial de Barcelona
Responsable:	Diputación de Barcelona. Área de Hacienda y Recursos Internos. Dirección de Servicios de Planificación Económica. Servicio de Programación
Dirección:	Rambla de Catalunya, 126, 5ª Planta 08008 • Barcelona
Teléfono:	934 022 237 Fax: 934 022 115
E-mail:	s.programacio@diba.cat



## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La **Diputación de Barcelona (DIBA)** es una **institución de gobierno local** que impulsa el progreso y el bienestar de los ciudadanos y ciudadanas en su ámbito territorial, la provincia de Barcelona, con 311 municipios.

La **misión** de la DIBA es, fundamentalmente, ofrecer apoyo técnico, económico y tecnológico a los ayuntamientos para que puedan prestar servicios locales de calidad de forma más homogénea en todo el territorio. Asimismo, coordina servicios municipales y organiza servicios públicos de carácter supramunicipal. El **modelo de trabajo** de la DIBA, llamado “Red de municipios”, es el trabajo en red con los ayuntamientos.

El **Servicio de Programación** es la **unidad impulsora de la práctica** de los **Círculos de Comparación Intermunicipal (CCI)**. Está integrado en el **Área de Hacienda y Recursos Internos** y depende de la Dirección de Servicios de Planificación Económica.



El Servicio de Programación está dotado orgánicamente de dos secciones: la Sección de Presupuestos y Control de Gestión y la Sección de Apoyo a la Actividad Económico-Financiera Municipal.

Esta última sección es la responsable de proporcionar herramientas metodológicas, instrumentos de análisis e información sistemática a los gobiernos locales, para efectuar los estudios correspondientes de la situación de los servicios municipales. Esta actuación se desarrolla a través de tres productos clave: el estudio Servicio de Información Económica Municipal (SIEM), el estudio Indicadores de Gestión de Servicios Municipales (IGSM) y **los Círculos de Comparación Intermunicipal (CCI)**.

## DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

La experiencia de la Diputación de Barcelona (DIBA) en la incorporación de los indicadores como elemento clave en la mejora de la prestación de los servicios en la gestión local se remonta al año 1983, con la aparición del Servicio de Información Económica Municipal (SIEM). En el año 1998 se impulsó una nueva línea de trabajo enfocada a la obtención de información comparada en la gestión de servicios, que dio lugar al estudio Indicadores de Gestión de los Servicios Municipales (IGSM). Fruto de estos trabajos previos nacen en el año 2001, los Círculos de Comparación Intermunicipal de Servicios Municipales (CCI), proyecto que introduce como valor añadido la participación activa de los responsables de los servicios locales en los procesos de definición y validación de indicadores, el análisis de los resultados obtenidos, la comparación entre diferentes



municipios, la puesta en marcha de acciones de mejora y la transferencia de conocimiento a través de buenas prácticas o experiencia ejemplares.

El Servicio de Programación de la DIBA impulsa y lidera el proyecto de los CCI desde los servicios centrales, aporta una metodología propia común para todos ellos, y vela por la mejora continua del proyecto, facilitando la transferencia de conocimientos entre las distintas partes de la Organización.

Los servicios de las distintas áreas finalistas de la DIBA impulsan y lideran el proyecto de su Círculo desde su área, aportan los conocimientos específicos del servicio que se analiza y son el punto de contacto con los responsables de los servicios locales.

Por tanto, se trata de un proyecto transversal, realizado con plantilla propia y con la colaboración del equipo técnico de otras áreas. En este sentido, se aprovechan las economías de escala, otorgando al proyecto un elevado nivel de eficacia y eficiencia.

### Objetivos de los Círculos de Comparación Intermunicipal

Los Círculos de Comparación Intermunicipal se configuran como un método de trabajo, en el ámbito de la prestación y gestión de los servicios llevados a cabo por los gobiernos municipales, para alcanzar los objetivos siguientes:

- Medir, comparar y evaluar resultados, mediante unos indicadores comunes consensuados.
- Formar un grupo de trabajo para intercambiar experiencias.
- Impulsar la mejora de los servicios mediante la cooperación intermunicipal y la transferencia de buenas prácticas o experiencias ejemplares.
- Innovar los servicios prestados por la DIBA a los municipios
- Fomentar el trabajo transversal en la DIBA mediante coordinación y el trabajo conjunto entre las áreas que participan en los CCI.

### Participantes de los círculos y servicios analizados

Los CCI van dirigidos a los diferentes responsables del servicio municipal objeto de análisis, que desarrollan su tarea diaria en ayuntamientos mayores de 10.000 habitantes.

Actualmente los CCI analizan doce servicios y cuentan con la participación de 344 técnicos municipales (año 2009). A continuación se detalla el número de técnicos municipales participantes y los servicios públicos analizados desde una perspectiva temporal:

Servicio	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Policía Local						15	24	35	43
Limpieza viaria y residuos	12				11	17	24	26	22
Bibliotecas				13	13	27	37	37	37
Teatros Municipales								12	26
Guarderías						8	13	25	27
Escuelas de Música						7	11	14	27
Deportes	8				13	29	37	42	49
Servicios Sociales		25	25	32	41	43	42	44	47
Mercados							12	25	29
Servicios Locales de Empleo									12
Ferias Locales									14
OMICs									11
<b>Total Participantes</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>78</b>	<b>146</b>	<b>200</b>	<b>260</b>	<b>344</b>

## Utilidades de los Círculos de Comparación Intermunicipal

Los Círculos ayudan a los responsables de los Servicios Municipales:

- En la realización de un diagnóstico de la situación actual.
- En la revisión y establecimiento de objetivos.
- En el suministro de información para la toma de decisiones.
- En la mejora de los estándares de calidad.
- En la planificación y presupuestación de los servicios, así como en la evaluación e implementación de las mejoras de éstos.

Los Círculos también facilitan:

- La creación de herramientas de gestión que permiten la comparación entre entidades locales
- La mejora en la formulación de los indicadores clave de gestión.
- El conocimiento y contraste de los resultados entre municipios
- El conocimiento y transferencia de buenas prácticas entre municipios

## Metodología de los Círculos de Comparación Intermunicipal

Los Círculos de Comparación Intermunicipal emplean una metodología basada fundamentalmente en el benchmarking y en el proceso de mejora continua.

La metodología de los Círculos se desarrolla por fases:



**Diseño:** consiste en la definición de la misión y los objetivos estratégicos del servicio a analizar, así como la definición de los indicadores (y de los datos necesarios para su cálculo) mediante el consenso de los técnicos municipales responsables.

Los indicadores se estructuran en un formato similar al de los Cuadros de Mando Integral, en cuatro dimensiones de meta (encargo político, usuario-cliente, valores organizativos y recursos humanos, economía).

**Medición:** consiste en la recogida de datos, y la validación conceptual y estadística de éstos.

**Evaluación:** consiste en la elaboración de un análisis estratégico para cada municipio en el que se destacan los valores más significativos de los indicadores, identificando los puntos fuertes y las oportunidades de mejora a partir de la comparación entre municipios.

**Mejora:** consiste en el análisis detallado de una oportunidad de mejora para buscar sus causas e identificar las acciones para mejorar en el futuro, o alternativamente de un punto fuerte para identificar buenas prácticas. Este análisis se realiza en una jornada presencial de trabajo con un grupo de técnicos municipales, en la cual se favorece su participación e intercambio de experiencias a través de dinámicas de grupo.

**Comunicación e Implementación:** Para facilitar la difusión, la DIBA publica un informe final que recoge el trabajo realizado. Este informe se entrega durante la celebración de una jornada de cierre a la cual se invitan a los responsables de los servicios locales y sus respectivos concejales. Una vez hecha la comunicación, le corresponde a cada municipio llevar a cabo su acción de mejora.

## RESULTADOS CONSEGUIDOS

Los resultados conseguidos durante todo el proceso de realización y elaboración de los Círculos de Comparación Intermunicipal se pueden sintetizar de la siguiente forma:

- **Mejora de la eficacia y la eficiencia** en la prestación de los servicios municipales a partir de un tratamiento desde la proximidad y de la comparación (benchmarking) de indicadores de gestión entre municipios (entorno a **420** indicadores teniendo en cuenta el conjunto de servicios analizados; alrededor de **40** por servicio, estructurado en cuatro dimensiones).
- **Aplicación de los objetivos del Programa de Gobierno de la Diputación de Barcelona** puesto que fomenta el modelo de trabajo innovador de la DIBA, “Red de municipios”, a través de una práctica exitosa que ha consolidado equipos intermunicipales estables para intercambiar información y experiencias (**22** Talleres en el año 2008 y de **26** para el año 2009).
- **Fortalecimiento del trabajo en red entre los municipios**, promoviendo la cooperación y la transmisión de conocimiento y experiencias entre municipios (**68** municipios de más de 10.000 habitantes en el año 2008, sobre un total de 77 en la provincia de Barcelona y **74** municipios de más de 10.000 habitantes en el año 2009, sobre un total de 80 en la provincia de Barcelona).
- **Fortalecimiento de la transversalidad en la DIBA (trabajo en red intradepartamental)** mediante la coordinación y el trabajo conjunto entre las áreas que participan en los CCI (**8** servicios de distintas áreas y **14** responsables de servicios y técnicos participantes en 2008 y **10** servicios con **18** responsables y técnicos en 2009).
- **Impulsor de los esquemas de abajo a arriba y participativos en los procesos de mejora en la gestión de los servicios públicos municipales** ya que los CCI favorecen la interac-

ción, el contraste y la transferencia de conocimiento entre responsables de servicio y técnicos municipales (260 participantes en los CCI en el año 2008 y 344 para el año 2009).

- **Maximizar las economías de escala en el trabajo en red:** la protocolización de los círculos a través de un servicio central de coordinación (el Servicio de Programación) permite reducir los costes de tiempo inherentes al trabajo en red y a la vez optimizar las ventajas de los esquemas participativos.
- **Afianzar la cultura de la evaluación y la comparación en la gestión interna de los servicios municipales** en todos los niveles poblacionales municipales a través del apoyo técnico y organizacional que ofrece la DIBA: a través de la consolidación y evolución positiva de los equipos intermunicipales en el proyecto de los Círculos durante casi una década.
- **Implicación de los actores políticos y técnicos** en la mejora de la gestión y provisión de los servicios públicos municipales mediante procesos de autoevaluación, transferencia de información y transparencia de los resultados.
- **Satisfacer las necesidades y expectativas de los y las participantes** de los municipios en los CCI (el 76% de las personas encuestadas valoran los CCI con una puntuación igual o superior a 8 sobre 10, siendo la valoración media de 8).
- **Promover la mejora de los servicios municipales de los y las participantes** de los municipios en los CCI (el 71% de los responsables municipales encuestados manifiestan haber iniciado actuaciones concretas de mejora que se han identificado en los CCI).
- **Capacidad de transferibilidad del proyecto de los CCI fuera del ámbito territorial de la Diputación de Barcelona:** el modelo de gestión de los Círculos y su flexibilidad metodológica ha permitido implementar el proyecto en ámbitos territoriales de características geográficas y poblacionales diferentes a las de la Diputación de Barcelona. En el año 2009, se inicia el CCI de Policía Local de Galicia, un proyecto de colaboración entre la DIBA, la Xunta de Galicia, la Federación Gallega de Municipios y Provincias y la Universidad de Vigo.

## DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DEL GOBIERNO DE LA RIOJA

Título de la práctica galardonada:

**«CLAVES PARA LA GENERALIZACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA  
EN LAS UNIDADES DEL GOBIERNO DE LA RIOJA»**

Nombre de la Organización:	Dirección General de Calidad de los Servicios y Tecnologías de la Información
Responsable:	Belén Dueñas Castro, Jefa del Servicio de Organización y Evaluación
Dirección:	Vara del Rey, 1 • 26071 • Logroño
Teléfono:	941 29 14 56 Fax: 941 29 16 93
E-mail:	belen.duenas@larioja.org

## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Decreto 29/2003, establece la estructura orgánica de la Consejería de Administraciones Públicas y Política Local en la que se integra la Dirección General de Calidad de los Servicios y Tecnologías de la Información, con dos Servicios, el de Atención al ciudadano y el de Organización, Calidad y Evaluación, al que se refiere la práctica presentada a los Premios.

### MISIÓN

Apoyamos a las unidades administrativas y centros escolares del Gobierno de La Rioja en la mejora continua, implementando herramientas y sistemas de calidad.

Impulsamos la innovación y mejora de los procesos de gestión, homogeneizando y normalizando procedimientos y documentos administrativos.



Gestionamos el Archivo General.

Apoyamos y asesoramos en materia de protección datos de carácter personal e identidad gráfica corporativa.

FUNCIONES que tiene encomendadas el Servicio de Organización, Calidad y Evaluación:

### **Calidad y evaluación:**

- Impulso a la implantación de sistemas de calidad en las Unidades y Órganos del gobierno, especialmente con la introducción del Modelo Europeo de la Calidad (EFQM)
- Implantación y seguimiento de Cartas de Compromiso en el ámbito de la Administración riojana
- Evaluación de la satisfacción de los ciudadanos en su relación con la Administración.
- Introducción de mecanismos que faciliten la difusión de las buenas prácticas en el seno de la Administración.
- Gestión de los reconocimientos a las unidades que trabajan en calidad

### **Organización:**

- Analizar la estructura orgánica de la Administración e informar la creación de órganos de la Comunidad Autónoma de La Rioja así como Entes dependientes de la misma.
- Analizar e informar los nuevos procedimientos de las distintas unidades de la Administración Autonómica.
- Racionalización de procedimientos y normalización de documentos. Elaboración de manuales de procedimiento
- Gestión del Archivo General de la Comunidad Autónoma de La Rioja.
- Seguimiento de la implantación de la identidad gráfica corporativa y coordinación en materia de protección de datos de carácter personal.
- Auditorías operativas

El Servicio está integrado por trece personas: La Jefe de servicio, cinco Auditores de Gestión, una Responsable del Área Administrativa y dos Ayudantes de Auditoría, que trabajan en el área de calidad y organización, y cuatro en el Archivo General de La Rioja: Jefa de Sección, dos Ayudantes de Archivos y un Auxiliar de Administración.



### SITUACIÓN DE PARTIDA

A partir del Plan Estratégico de Calidad del año 2000 el Gobierno de La Rioja disponía de un excelente marco de referencia para el despliegue de un amplio abanico de acciones de mejora de la calidad para el ciudadano, para la gestión y para la toma de decisiones sustentadas sobre bases tecnológica, organizativa y legislativa.

En el año 2003, fruto del Plan de Modernización del año 1995, se había producido un importante salto cuantitativo en la base tecnológica con la extensión y mejora de toda la red corporativa de comunicaciones, aplicaciones de correo electrónico, gestión de personal, contabilidad o presupuesto, que hoy nos parecen básicas, pero que en aquellos años supusieron un gran esfuerzo para la organización.

Por el contrario, en lo que a implantación de sistemas de calidad para mejorar la gestión, en mayo de 2003 tan solo se había conseguido tener 7 cartas de compromiso o de servicio como se las conoce a nivel nacional.

### CAUSAS QUE DIFICULTABAN LA EXTENSIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD

Se identifican las causas que están impidiendo la generalización de la implantación de los sistemas de calidad:

- Reticencias de algunas unidades para trabajar en calidad por la carga inicial de trabajo y los resultados a largo plazo.
- Reticencias a los cambios por desconocimiento de las ventajas que va a reportar y en algunos casos por falta de interés.
- Falta de reconocimiento si se implantaba algún sistema.
- No disponer de personal suficiente para trabajar en calidad.
- Falta de implicación de los líderes.

Se señalan las soluciones

Liderazgo + Sistema de incentivos + encuestas de satisfacción a los ciudadanos + gestión por procesos + establecimiento de indicadores + implicación de las personas + EFQM

No es posible justificar las ventajas de nuestras soluciones, SON LAS ÚNICAS POSIBLES

### ESTRATEGIAS INNOVADORAS APLICADAS

Se establecen dos estrategias innovadoras:

*Estrategias en productos* (basadas en las necesidades y expectativas de nuestros clientes), lo que denominamos “Camino a la Excelencia”

- Cartas de compromisos
- Taller de gestión por procesos
- Encuestas de satisfacción
- Consultoría para implantar EFQM
- Sistema de reconocimientos: Diplomas de compromisos/ Certificados bronce, plata y oro / Incentivo de productividad / Premio Buenas prácticas internas
- Grupos de mejora en RED
- Indicador de la Excelencia

### *Estrategias en captar y mantener clientes*

- Jornadas de buenas prácticas
- Grupos focales
- Itinerario de formación
- Contacto periódico por e-mail
- Apoyo a candidatura a premios
- Visitas y apoyo en su lugar de trabajo

## **UTILIZACIÓN DE RECURSOS PARA IMPLANTAR ESTAS ESTRATEGIAS**

La Estrategia de marketing de relación con los servicios y unidades se ha realizado con recursos propios del Servicio de Organización, Calidad y Evaluación.

Elaboración e implantación de algunas de las herramientas y sistemas de calidad: El 70% de los recursos utilizados son propios, se realizan por el personal del Servicio. El 30 % restante se realiza a través de consultorías contratadas por el servicio (EFQM, Gestión por procesos y encuestas a clientes de nuestras unidades)

Nuestros recursos humanos han sido el factor fundamental en el desarrollo de todo el proyecto, a lo largo del tiempo.

Desde el año 2003 el personal ha variado en número y en personas.

## **OBJETIVOS PRETENDIDOS CON ESTA METODOLOGÍA**

Los objetivos que hemos propuestos se han recogido en los Planes estratégicos y anuales 2003 Planes anuales:

- Cartas de compromisos: 10 al año
- Unidades trabajando en EFQM: 10

2005 incorporamos:

- Gestión por procesos: 1 o 2 talleres al año para 5 nuevos Servicios
- Encuestas de satisfacción: 100% de la demanda
- Diplomas de compromiso con la Excelencia: 6 al año

2006 a las nuevas estrategias les ponemos objetivos:

- Certificados a la Excelencia: De 8 a 10 candidaturas a reconocimiento

2007-2011 Nuevo Plan de la Excelencia:

- % de unidades con Carta de compromisos aprobada: 100%
- % de Servicios gestionados por procesos: 80%
- % de órganos que pasan encuestas de satisfacción: 80%
- % de Órganos con Diploma de Compromiso con la Excelencia: 100%
- Nº de Órganos con Certificado de Bronce: 40, Plata: 20 y Oro 4

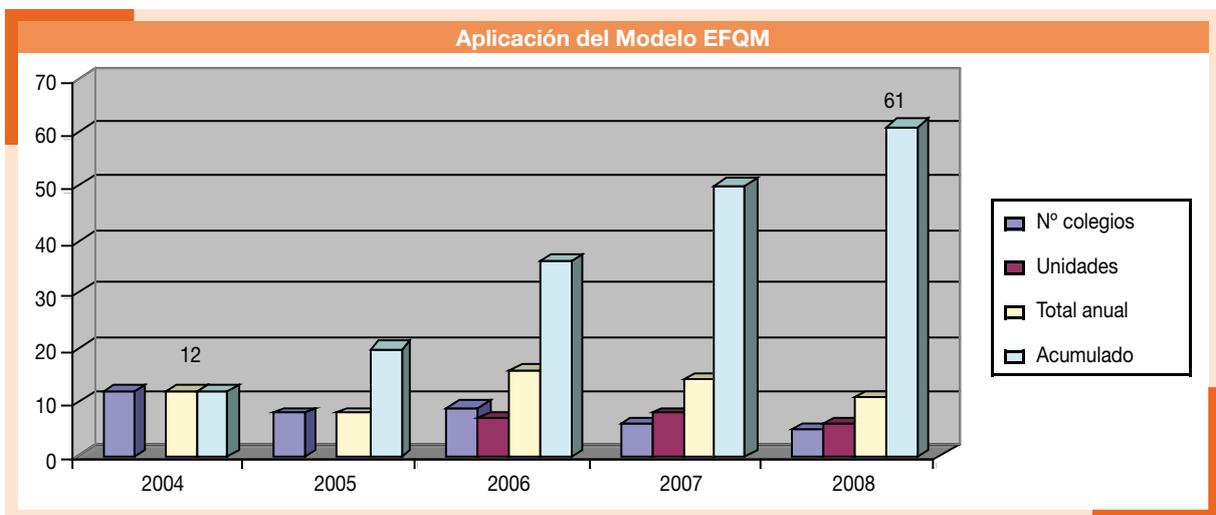
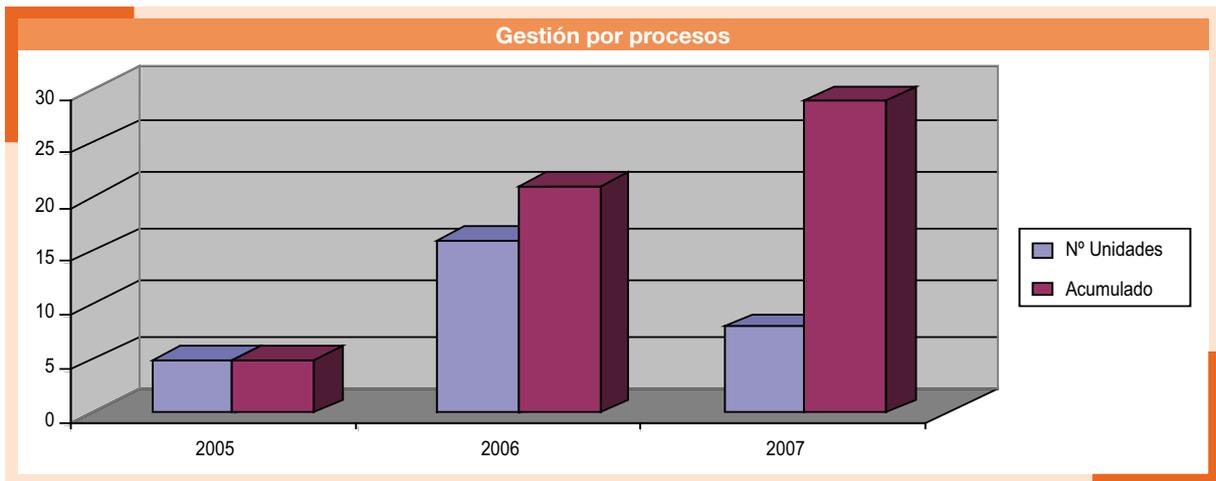
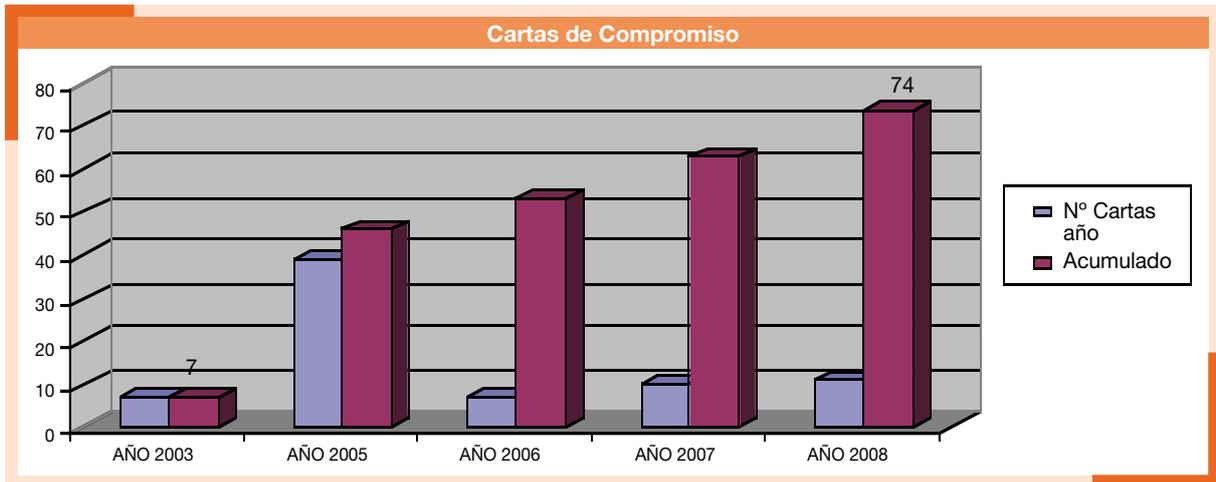
## **EVALUACIONES / REVISIONES**

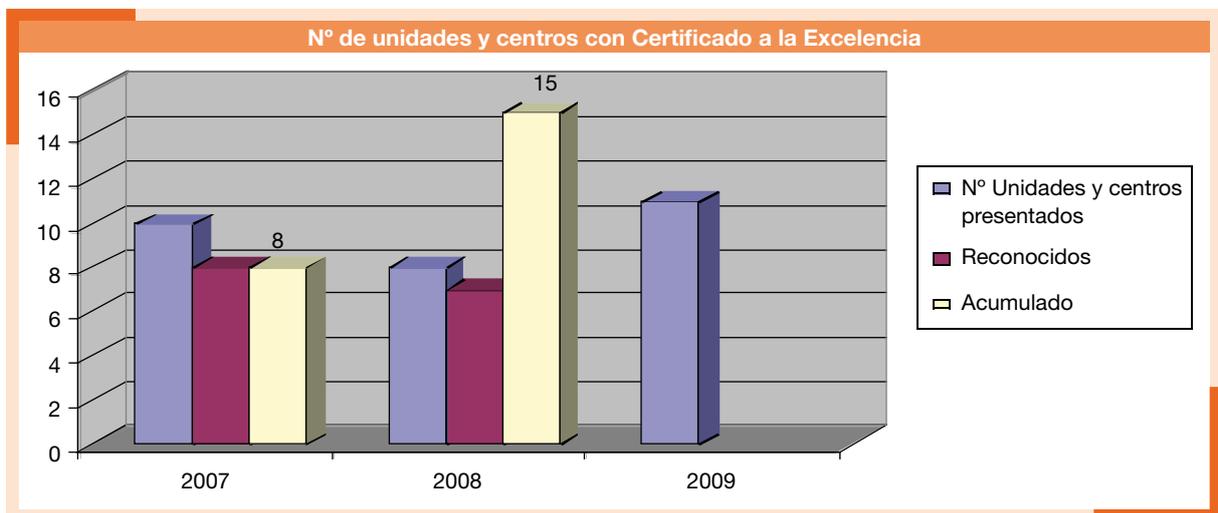
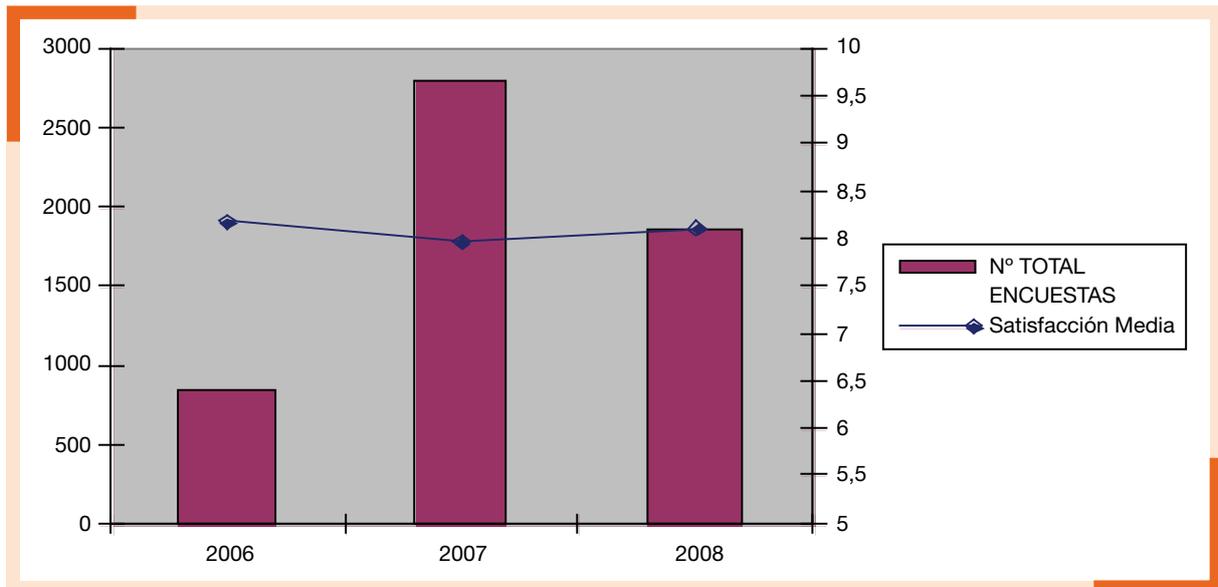
Medimos si logramos los objetivos con diversas acciones:

- Actos en la Semana europea de la calidad
- El seguimiento de los Planes estratégicos y anuales (Informes de ejecución)

- Informes anuales de seguimiento de Cartas
- Indicador de la Excelencia
- Encuestas de satisfacción

## RESULTADOS QUE HEMOS OBTENIDO





#### Resultados de satisfacción de nuestros clientes

Año 2006: Grado de satisfacción general con las actividades del Servicio 8  
 Año 2007: Se obtiene un 10 en gestión por procesos / 8,71 en cartas / Informes 7,88  
 Año 2008: 8,67 en Infirmes / 8 en Cartas / 7,36 en quejas y sugerencias

#### Resultados de satisfacción de los clientes de nuestras unidades

Media de satisfacción  
 Año 2006: 8,17 / Año 2007: 7,96 / Año 2008: 8,11

#### Reconocimientos nacionales e internacionales de nuestros clientes a los que hemos apoyado

2006: Servicio de Viñedo 4º Congreso de Calidad en las Administraciones  
 2007: Servicio de Prestaciones, Premio Nacional Ciudadanía

#### Y Oficina de Atención a la Víctima

2008: Laboratorio de La Grajera, Accésit Premio nacional Excelencia  
 2009: ERAP Accésit Premio Nacional Excelencia y SOCE Accésit a las mejores prácticas.

Presentación de nuestro modelo de calidad en:

- Andalucía Congreso de Calidad 2007, ponente Auditor de Gestión
- Madrid 2007 ponente el Secretario General Técnico.
- Galicia, junio del 2007, presentación al Director General Competente y a todos sus Jefes de Servicio de nuestro modelo de calidad.
- Red Ínter administrativa, año 2007 Pamplona
- Barcelona 2008, ponente el Director General

Nuestra buena práctica es fácilmente extrapolable siempre y cuando se cumplan los requisitos que nosotros aplicamos y pedimos: plan, líderes, personas, recursos y acciones.



**SOCIEDAD DE SALVAMENTO Y SEGURIDAD MARÍTIMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA MARINA MERCANTE, DEL MINISTERIO DE FOMENTO**

Título de la práctica galardonada:

**«DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO.  
DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL MEDIANTE  
UNA HERRAMIENTA DE BUSINESS INTELLIGENCE»**

Nombre de la Organización:	Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima
Responsable:	Eugenia Sillero
Dirección:	Fruela, 3 • 28011 • Madrid
Teléfono:	91 755 91 00
Fax:	91 755 91 09
E-mail:	eugeniasm@sasemar.es



## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima (SASEMAR) es una Entidad Pública Empresarial adscrita al Ministerio de Fomento a través de la Dirección General de la Marina Mercante. Creada en 1992 por la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, entró en funcionamiento en 1993.

#### MISIÓN

El artículo 90 de la Ley de Puertos y Marina Mercante establece el objeto de la Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima: “Corresponde a la Sociedad de Salvamento y Seguridad



Marítima la prestación de servicios de búsqueda, rescate y salvamento marítimo, de control y ayuda del tráfico marítimo, de prevención y lucha contra la contaminación del medio marino, de remolque y embarcaciones auxiliares, así como la de aquellos complementarios de los anteriores.”

La finalidad de todos estos servicios se puede resumir en una frase que define la razón de ser de la Sociedad: “PROTEGER LA VIDA EN EL MAR”

## ÁREA DE RESPONSABILIDAD

El área de responsabilidad se extiende sobre una superficie marina de un millón y medio de km cuadrados, lo que equivale a tres veces el territorio nacional. Salvamento Marítimo mantiene estrechas relaciones de cooperación y coordinación con los servicios de salvamento de países vecinos.

## DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

### INTRODUCCIÓN

Para describir el origen de la implantación del Cuadro de Mando Integral, así como de la correspondiente herramienta de business intelligence que lo soporta, es necesario remitir al Plan Nacional de Salvamento 2006-2009. Este ha sido un Plan sin precedentes en cuanto a su dotación económica y en cuanto a sus ambiciones en todos los ámbitos que determinan la seguridad marítima y de la vida humana en la mar, y la prevención y lucha contra la contaminación marina. Para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en dicho Plan Nacional, La Organización inició un proceso de reflexión profunda que concluyó en la elaboración de un Plan Estratégico.

Una vez elaborado el Plan Estratégico, el siguiente objetivo era realizar un correcto despliegue del mismo en forma de planes operacionales y acciones concretas susceptibles de ser valoradas con indicadores que lleven asociado un objetivo de mejora. Para ello, se decidió desarrollar las grandes líneas estratégicas que integraban el Plan, a través de un Cuadro de Mando Integral que contribuyera a alinear a las personas en torno a unos objetivos compartidos, permitiendo de esta forma, que toda la organización participase en la consecución de los mismos y que a su vez, la Dirección conociese y pudiera medir el esfuerzo de cada uno.



Para gestionar de un modo simple el Cuadro de Mando Integral, SASEMAR decidió que era fundamental contar con una herramienta de Business Intelligence, en entorno web, capaz de ofrecer de modo integrado las funcionalidades requeridas para implantar y mantener el proceso de gestión estratégica en la Organización, y a su vez facilitar la toma de decisiones.

## **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Cara a la elaboración del Plan Nacional de Salvamento 2006-09 y del Plan Estratégico, se llevó a cabo un proceso de análisis y reflexión. El proceso se inició con una valoración de los antecedentes, que incluyó aspectos como el análisis del marco legislativo y competencial, los diferentes Planes Nacionales de Salvamento que han existido hasta el momento y la evolución nacional en materia de búsqueda y salvamento, lucha contra la contaminación y tráfico marítimo.

Se llevó a cabo, en segundo lugar, una descripción de la situación actual de Salvamento Marítimo, tanto en el ámbito interno mediante el análisis de los recursos y medios propios y de otros organismos colaboradores, como en relación al entorno, describiendo el marco estratégico y presupuestario nacional recogido en el PEIT (Plan Estratégico de Infraestructuras de Transporte), las tendencias del sector, así como algunas de las magnitudes básicas que caracterizan a otras instituciones de salvamento marítimo en el ámbito internacional.

La elaboración de un Diagnóstico Estratégico a partir de esta información permitió delimitar las **amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades** de la situación existente, y, por tanto, los factores sobre los que actuar.

## **PLAN ESTRATÉGICO 2006-2009**

La finalidad de este Plan Estratégico no fue otra que la de programar las actuaciones a llevar a cabo en los próximos años para el mejor cumplimiento de los objetivos establecidos por el Plan Nacional de Salvamento 2006-2009.

Este nuevo modelo de gestión, con un enfoque estratégico, se diseñó para posibilitar la medida del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, mediante los indicadores cuantitativos y cualitativos que integran el Cuadro de Mando de la Sociedad de Salvamento Marítimo. Los indicadores expresan el nivel y la calidad del cumplimiento de cada uno de dichos objetivos y a la vez aportan toda la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas.

## **DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO**

Las etapas de implantación del Cuadro de Mando han sido las siguientes:

### **1. Construcción del Mapa Estratégico:**

Los objetivos estratégicos se agruparon en diferentes perspectivas (resultados finales, procesos, aprendizaje y recursos) estableciendo los enlaces causa – efecto entre ellos.

### **2. Identificación de indicadores:**

A partir del mapa estratégico se identificaron los indicadores para:

1. Medir el grado de consecución de cada objetivo estratégico.
2. Medir el nivel de implantación de las actuaciones previstas en el plan estratégico.

### **3. Establecimiento de Planes de actuación estratégicos y de sus responsables**

Diseñados para alcanzar los objetivos acordados

#### **4. Establecimiento de una sistemática de seguimiento de los indicadores y de los planes de actuación**

Para todos los indicadores se determinó la frecuencia con que dicho seguimiento debía realizarse y quien era la persona responsable de reportar la información. Igualmente, para los planes de actuaciones definidos dentro del marco estratégico, se estableció una sistemática de seguimiento mensual de los mismos.

**El Cuadro de Mando Integral ha sido, por tanto, la herramienta que ha permitido alinear los objetivos estratégicos con los objetivos de las personas que integran esta Organización y a su vez monitorizar la implantación y ejecución de las Estrategia, proporcionando varios elementos, que son clave en el proceso de gestión estratégica:**

- El propio despliegue en sí, que permite materializar los Objetivos Estratégicos en planes y acciones tendentes a su consecución
- Que el despliegue se haga siguiendo un esquema causa-efecto ha permitido garantizar que los esfuerzos de las iniciativas van encaminadas a conseguir las metas, las cuales derivan de los Objetivos Estratégicos.
- El seguimiento mediante indicadores, existiendo un equilibrio entre indicadores externos (usuarios, colaboradores) y los indicadores internos (procesos, recursos, crecimiento,...) así como un equilibrio entre indicadores de resultados (medición de acciones pasadas) y los inductores que impulsan la actuación futura
- La realimentación que proporciona el esquema de seguimiento ha permitido la mejora continua de la Estrategia y su despliegue

#### **AUTOMATIZACIÓN DEL CUADRO DE MANDO**

Dado que los datos que forman parte de los indicadores se hallaban disponibles en diferentes bases de datos y sistemas de información. Sasemar decidió utilizar una herramienta informática que facilitase el mantenimiento de los vínculos entre los Objetivos Estratégicos y la construcción de los indicadores de medida a partir de los datos disponibles en los múltiples repositorios de la organización. De este modo, el Cuadro de Mando se convertiría en una herramienta de trabajo viva y al servicio de todos los miembros de la organización.

Como se puede ver en la figura, el Sistema Informático de Business Intelligence soporta el mapa estratégico, vinculando los objetivos estratégicos con los indicadores de medida, incluyendo las metas de los mismos y mostrando diversos formatos gráficos que facilitan el posterior análisis. Por otra parte, también permite el establecimiento de vínculos entre los indicadores y los planes de acción.

Esta herramienta informática para el soporte al Cuadro de Mando permite además el despliegue a nivel funcional / departamental.

Cabe también destacar que esta herramienta ofrece la posibilidad de obtener los datos para la confección de los indicadores directamente de las bases de datos existentes en la organización, permitiendo la consolidación de los resultados de los indicadores parciales en otros de nivel su-

perior, garantizando, a su vez, la integridad de los datos y eliminando tiempo de procesado que hace posible una mayor dedicación al análisis.



## RESULTADOS CONSEGUIDOS

La implantación del Cuadro de Mando Integral ha permitido a Sasemar disponer de un completo conjunto de objetivos e indicadores de la gestión de la organización, con las cuales garantizar el adecuado despliegue de la estrategia. **Fruto de este despliegue se han podido desarrollar y alcanzar paulatinamente los objetivos anuales del Plan Nacional de Salvamento 2006-2009.**

### Entre otros resultados cabe destacar:

- Se ha duplicado la capacidad de rescate mediante embarcaciones rápidas en las áreas de emergencias de pateras.
- Se han reducido los tiempos de respuesta de los remolcadores a 40 minutos gracias a su dedicación exclusiva.
- Se ha reducido el tiempo de respuesta de los helicópteros a 15 minutos gracias a la presencia física durante las 24 horas del día de las tripulaciones.

- Se ha implantado la vigilancia aérea con aviones, hasta ahora inexistente.
- Se ha reducido a la cuarta parte los tiempos de respuesta de posicionamiento de equipos y medios de actuación submarina y de lucha contra la contaminación.



**CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA  
DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN**

Título de la práctica galardonada:

**«METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN  
DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MODERNIZACIÓN  
DE LA ADMINISTRACIÓN DE CASTILLA Y LEÓN»**

Nombre de la Organización: Consejería de Administración Autónoma. Junta de Castilla y León

Responsable: Cristina Gredilla Cardero.  
Ilma. Directora General de Atención al Ciudadano y Calidad de Servicios

Dirección: Santiago Alba, 1 • 47008 • Valladolid

Teléfono: 983 411 249 Fax: 983 411 218

E-mail: fermoran@jcyL.es



**Junta de  
Castilla y León**

Consejería de Administración Autónoma

**MEMORIA-RESUMEN**

**DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**



En el año 2007, el Gobierno de Castilla y León inicia una nueva legislatura y asume el reto de conseguir una Administración Excelente. La Ley Orgánica 14/2007, de 30 de noviembre, de reforma del Estatuto de Autonomía de Castilla y León, pretende un horizonte de progreso social, cultural y económico de la Comunidad y establece “el derecho a una buena Administración”.

La **Consejería de Administración Autónoma** creada mediante Decreto 69/2007, de 12 de julio, establece su estructura orgánica y competencias, entre ellas:

- Desarrollo general, coordinación, control de la ejecución de la política de la Junta de Castilla y León en materia de función pública.
- Implantación de medidas de modernización y calidad de los servicios públicos, así como la mejora continua de la atención e información al ciudadano.
- La dirección y ejecución de las actuaciones en materia de informática para la Administración de la Comunidad de Castilla y León.
- Impulsar, coordinar y, en su caso, establecer los planes, medidas y actividades tendentes a mejorar la formación y promoción de los empleados públicos

Para el desarrollo de estas competencias, la Consejería se estructura en las siguientes Órganos Directivos Centrales: Secretaría General, Dirección General de La Función Pública, Dirección General de Innovación y Modernización Administrativa y Dirección General de Atención al Ciudadano y Calidad de los Servicios.

La plantilla de la Consejería de Administración Autónoma está integrada por 892 personas, 515 mujeres y 377 hombres.



## DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

La práctica desarrolla la metodología seguida para el diseño e implantación del Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León 2008 -2011, plan que constituye el documento de referencia en materia de innovación, calidad y mejora de los Servicios Públicos de nuestra Comunidad.

El Plan Estratégico es el marco global que determina las acciones necesarias para impulsar la modernización de la Administración de la Comunidad de Castilla y León. En él se definen los objetivos generales y específicos, los grupos de interés y las estrategias para satisfacerles, estableciéndose

una Red de Programas que serán ejecutados coordinadamente por todas las Consejerías, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado y Delegaciones Territoriales de la Junta de Castilla y León. Además, el Plan determina los criterios para la evaluación, no sólo del cumplimiento de las actuaciones en él contenidas, sino también de consecución de los objetivos propuestos.

El **Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León 2008-2011**, tiene como objetivo avanzar hacia un Modelo de Excelencia que implica satisfacer de forma equilibrada a los Grupos de Interés que se relacionan con la Administración de Castilla y León: Ciudadanos, Empleados públicos, Empresas y agentes sociales, Gobierno, Sociedad y Administración Local.

Como punto de partida, se realizó un **diagnóstico** sistemático y en profundidad de la situación, de modo que el Plan Estratégico de Modernización a elaborar se adaptase a las necesidades reales de la Comunidad de Castilla y León.

Así, finalizado el Plan Avanza (plan de modernización de la Administración de Castilla y León para el periodo 2005-2008), se desarrolló la fase de evaluación del mismo, que permitió conocer y analizar el grado de consecución de los objetivos inicialmente planteados, y de este modo, y a través del análisis realizado, identificar y definir las principales bases y premisas para la elaboración del nuevo Plan Estratégico de Modernización de los servicios públicos de la Junta de Castilla y León.

En concreto, se realizaron dos tipos de análisis:

- 1. Análisis cuantitativo:** revisión de los resultados globales del Plan y resultados por Unidades Administrativas (Consejerías) en relación a los siguientes aspectos: presupuesto, actuaciones llevadas a cabo, grado de cumplimiento e impacto de las actuaciones.
- 2. Análisis cualitativo:**
  - Encuestas de satisfacción y grupos de trabajos con las diferentes Unidades Administrativas (Consejerías, Delegaciones Territoriales y otros Organismos de la Junta de Castilla y León) de mayor implicación con la ejecución del Plan.
  - Encuestas de satisfacción a los ciudadanos y empleados públicos como usuarios de los servicios de la administración de la comunidad autónoma de Castilla y León.

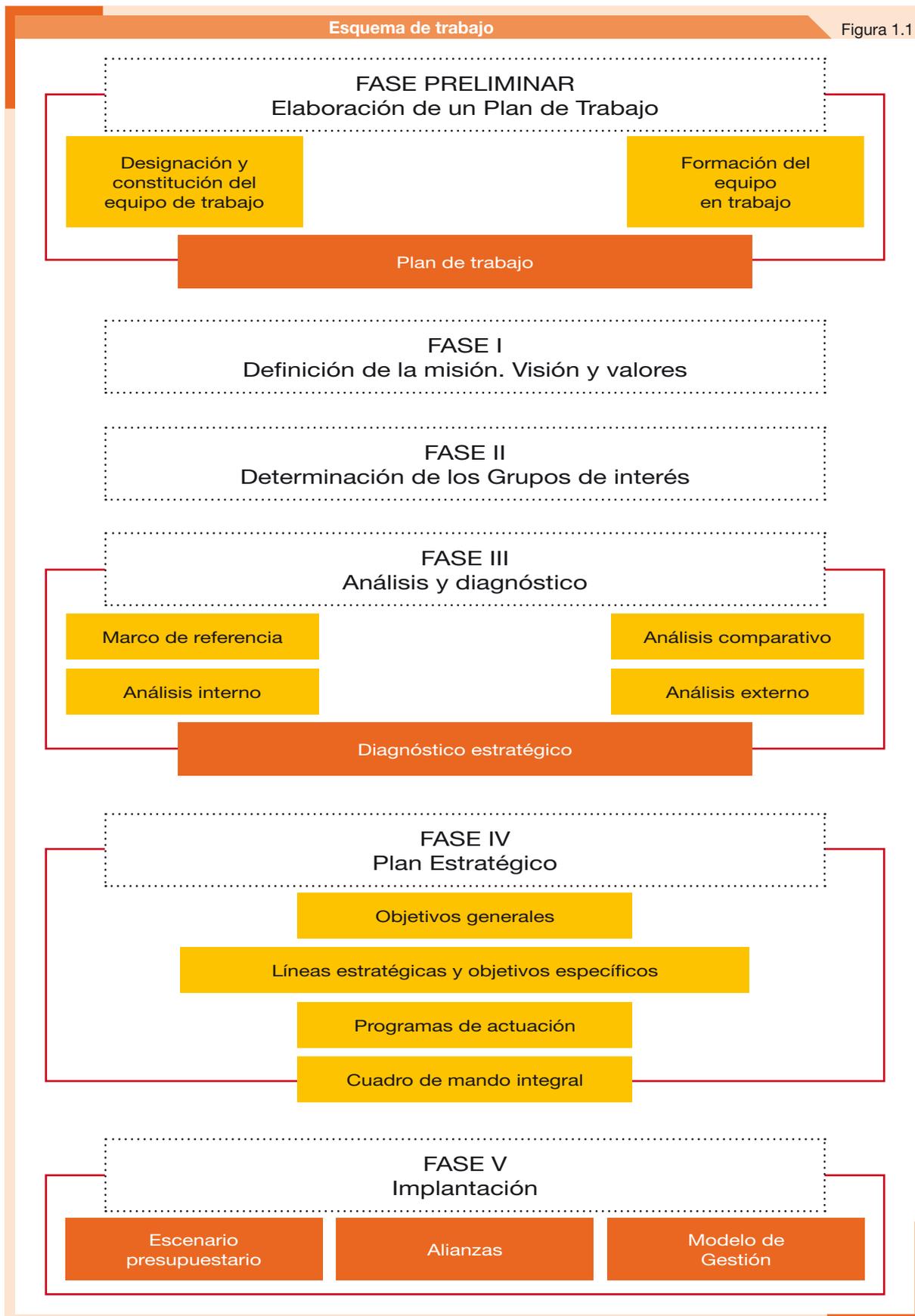
Los resultados del análisis cualitativo permitieron detectar los puntos débiles y fortalezas del Plan AVANZA, propuestas de mejora y la necesidad de puesta en marcha de un nuevo Plan y apuntaban como claves de éxito en su diseño y ejecución, el compromiso institucional, la participación activa de todos los agentes y el establecimiento de mecanismos efectivos de seguimiento y control.

Se detecta la necesidad de realizar un proceso de reflexión estratégica previo a la elaboración de un nuevo Plan que permita planificar las iniciativas a acometer en función de las necesidades y expectativas de ciudadanos y empleados públicos.

A continuación se presentan cada una de las fases en las que se desarrolla el proyecto, desde la elaboración del plan de trabajo hasta la implantación del propio Plan Estratégico.

## **FASE PRELIMINAR: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO**

En esta fase se planificó el proyecto: se establecieron objetivos y metas, plazos, responsables y la metodología necesaria, se identificaron el liderazgo y compromiso institucional necesario, y se analizaron los posibles riesgos.



Se constituyó el Equipo de Trabajo permanente que iba a tener la misión de la dirección, coordinación y elaboración del Plan, liderado por la Directora General de Atención al Ciudadano y Calidad de los Servicios y constituido por 21 personas representativas de todos los niveles y áreas, de modo que se garantizaba la complementariedad de conocimientos, a la vez que se mantenía la operatividad.

## **FASE I. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

En esta fase, que inicia el proceso estratégico, se plasmó el compromiso del Gobierno con el futuro de nuestra Comunidad Autónoma a través de la modernización de sus Servicios Públicos. Por este motivo, la elaboración del documento que representa el marco de referencia de toda la estrategia y cultura de la organización, y que incluye su misión, visión y valores, fue llevada a cabo personalmente por la Consejera, junto con su equipo directivo.

## **FASE III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO**

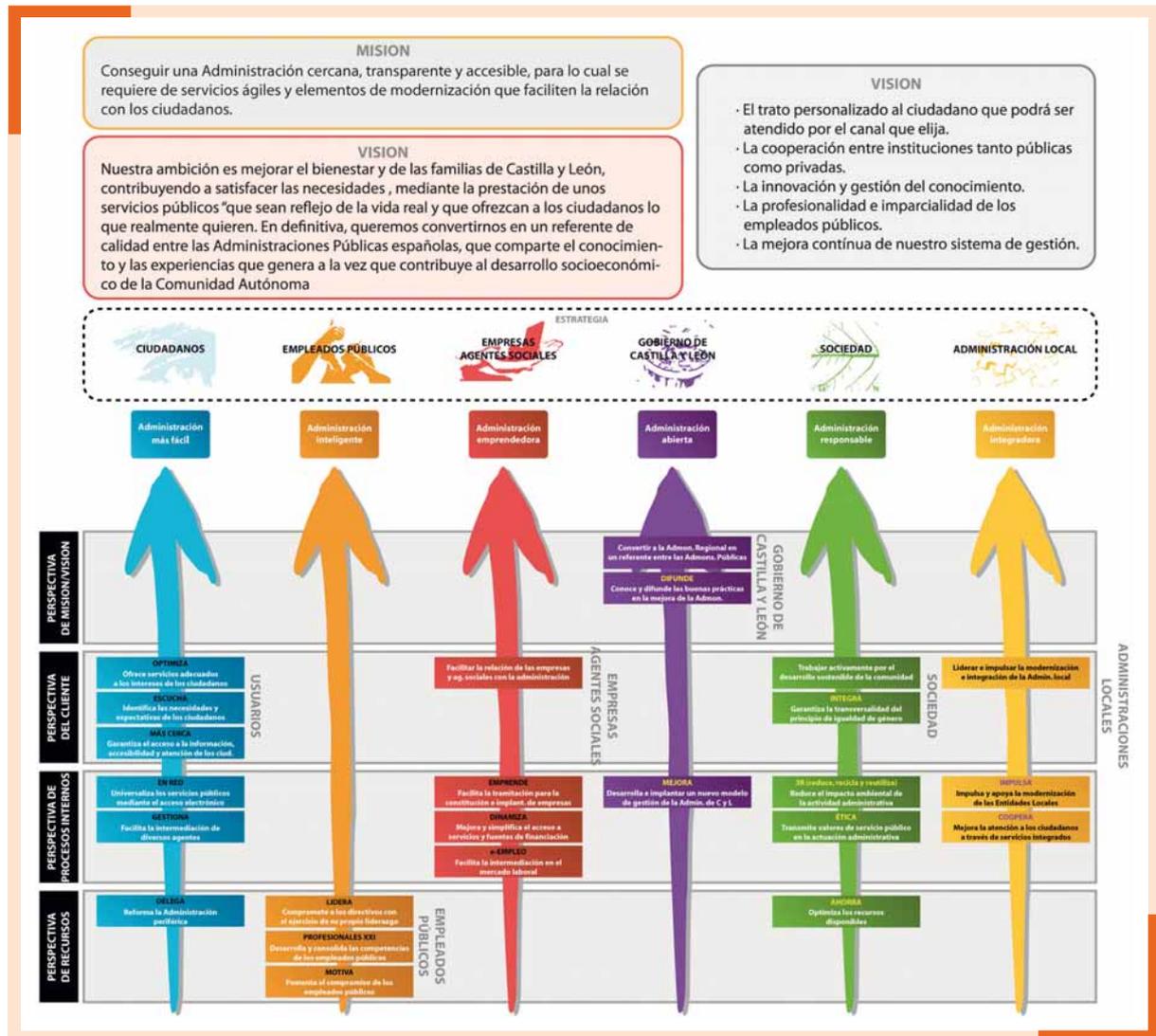
Se ha realizado un análisis estratégico siguiendo la siguiente metodología:

1. Identificación del marco de referencia
2. Análisis Comparativo – Benchmarking externo
3. Aprendizaje interno. Análisis Plan 2004-2007
4. DAFO: análisis interno, análisis externo y matriz DAFO

## **FASE IV: PLAN ESTRATÉGICO**

En esta fase el equipo tenía como principal tarea la de establecer los caminos para cumplir la misión y alcanzar la visión. Para hacerlo se siguieron los siguientes pasos:

1. ¿Cómo impacta la visión en cada grupo de interés? De este modo identificamos **objetivos generales**.
2. ¿Qué condiciones tienen que darse en la práctica para poder alcanzar los objetivos generales? Así identificamos los denominados **factores críticos de éxito**.
3. ¿Qué caminos vamos a seguir? De este modo formulamos las **estrategias** que incidirán en uno o varios factores críticos de éxito.
4. A partir de los factores críticos de éxito se identificaron **objetivos específicos**.
5. A continuación se elaboró una red de **programas** de actuación, que nos permitiese alcanzar los objetivos específicos propuestos. Para ello, fue fundamental la participación de seis grupos de trabajo (uno por estrategia) integrados por empleados de todos los Centros Directivos de la Administración de Castilla y León y por representantes de los grupos de mejora.
6. Finalmente, esta fase se cierra con la elaboración del **cuadro de mando integral**.
7. La selección de **indicadores** (indicadores de resultado e indicadores de causa) nos ha exigido explicitar previamente un modelo de gestión, que explicase las relaciones causa-efecto entre los diversos objetivos estratégicos, este modelo se plasma en el mapa estratégico, herramienta que traduce la estrategia en un conjunto coherente de indicadores, y facilita la comunicación de la misma a todos los empleados públicos de la Administración de Castilla y León, de modo que entiendan cómo pueden alinear sus iniciativas individuales con la estrategia común.



## FASE V: IMPLANTACIÓN

Se inicia la fase de la puesta en marcha del Plan, su implantación y seguimiento, así como el funcionamiento paralelo de mecanismos de control, evaluación y mejora. La implantación del Plan Estratégico se realiza mediante tres niveles:

**Nivel 1. Gestión e impulso.**- La Consejería responsable del programa diseñará, desarrollará, ejecutará e implantará las líneas de actuación definidas para este nivel, determinando las personas y el coste económico y material que supone tal implantación.

**Nivel 2. Implantación.**- Cada una de las Consejerías, Delegaciones Territoriales, Organismos Autónomos y Entes Públicos de Derecho Privado, una vez definidas las actuaciones contenidas en el nivel de gestión e impulso, llevará a cabo la implantación de esas líneas de actuación y las definidas específicamente para este nivel.

**Nivel 3. Despliegue.**- Este nivel ha de recoger las actuaciones que cada uno de los organismos, unidades y empleados públicos puede realizar de forma cotidiana y habitual, aceptando y contribuyendo a la Excelencia de la Administración, con una actitud individual y voluntaria.

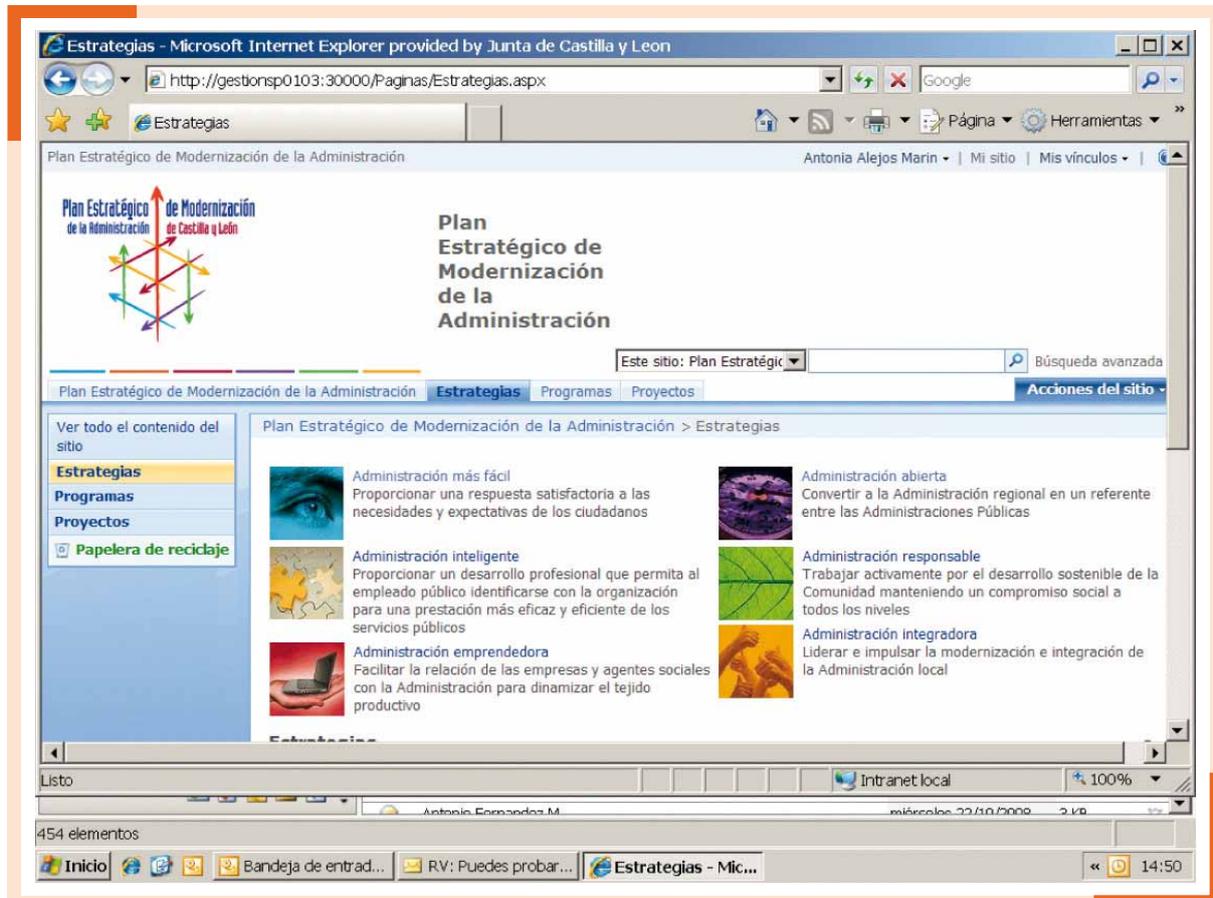


El Plan estratégico se despliega a través de una **metodología basada en la gestión de proyectos** que facilitará el desarrollo, implantación y evaluación de las actuaciones que se pongan en marcha y permita crear un sistema formal y coordinado de ejecución, implantación y seguimiento, tenga en cuenta la complejidad y transversalidad de las actuaciones que han de ser gestionadas, la extensa red de centros directivos donde han de ser implantadas, el gran número de personas y órganos que intervienen y considere la interrelación que las actuaciones tienen entre sí.

Por otra parte, se ha generado una **estructura y herramientas de apoyo para la implantación, seguimiento y evaluación del Plan**. La Consejería de Administración Autónoma a través de la

Dirección General de Atención al Ciudadano y Calidad de los Servicios, además de realizar el control, seguimiento y evaluación del cumplimiento del Plan, está presente en cada una de las etapas de desarrollo, ejecución e implantación de los diferentes programas y proyectos, y presta el apoyo necesario desde:

1. Unidades de la Dirección General de Atención al Ciudadano y Calidad de los Servicios



2. Oficina de Gestión de Proyectos, creada con el objetivo de prestar soporte técnico en la definición, desarrollo y extensión del método de gestión de proyectos.
3. Comisión de coordinación, es el órgano responsable de la implantación, seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico. Presidida por la Directora General de Atención al Ciudadano y Calidad de los Servicios, está constituida por el Jefe de Servicio de Gestión de Calidad de la Dirección General de Atención al Ciudadano y Calidad de los Servicios, los Coordinadores de Programas y una secretaria.
4. Aplicación informática que almacena toda la información generada, así como el necesario seguimiento de las acciones emprendidas, facilitando el trabajo y el conocimiento de la situación de desarrollo del plan.

## RESULTADOS CONSEGUIDOS

El Plan estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León fue aprobado por Acuerdo 32/2008 de 17 de abril de la Junta de Castilla y León y se encuentra en proceso de implantación.

A continuación se presentan algunos de los resultados más importantes alcanzados hasta el momento:

PROYECTO	ACTUACIONES REALIZADAS	GRUPO DE INTERÉS
ESCUCHA-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 reuniones con colectivos que no tienen un cauce formalizado</li> </ul>	Ciudadanos. Se han conocido las expectativas y demandas de los ciudadanos y se ha dado traslado de las conclusiones a los centros directivos afectados.
DELEGA-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Borrador del Decreto de Tipología Orgánica</li> <li>- Auditoría organizativa de los Servicios Territoriales de la provincia de Valladolid</li> </ul>	Ciudadanos. La reforma de la Administración periférica permitirá la optimización de recursos y la eficiencia pública.
DELEGA-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo de medidas e iniciativas para la reordenación de la administración central</li> </ul>	Ciudadanos. Han mejorado la relación de los ciudadanos con la Administración.
MÁS CERCA-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de 3 teléfonos al 012</li> <li>- Mejora y reorganización del 012</li> <li>- Modelo de atención al ciudadano (Borrador)</li> <li>- Cambio de buscador para mejorar las búsquedas de la web</li> </ul>	Ciudadanos. Se han sentado las bases para la Administración electrónica.
EN RED-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Borrador del Plan de implantación de la Administración electrónica</li> </ul>	Empleados. Se ha acercado la formación a los empleados públicos.
PROFESIONALES XXI-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis estratégico del Plan estratégico de la ECLAP</li> <li>- Puesta en marcha del Portal "ECLAP on line"</li> </ul>	Empresas y Agentes Sociales. Mejora de la intermediación laboral entre empresas y demandantes.
MOTIVA-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación del estudio y análisis de puestos de trabajo</li> </ul>	
E-EMPLEO-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de los listados de las profesiones más demandadas, contratadas y ofertadas del ECYL</li> <li>- Presupuestos dados por los proveedores para la obtención de los listados y presupuesto orientativo para la campaña de divulgación de las ayudas del ECYL a la contratación</li> </ul>	

PROYECTO	ACTUACIONES REALIZADAS	GRUPO DE INTERÉS
MEJORA-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan de Acción de dinamización de los grupos de mejora 2008</li> </ul>	Gobierno de Castilla y León. Se impulsa la integración de los Grupos de Mejora.
DIFUNDE-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Centro de buenas Prácticas en colaboración con las Universidades de Castilla y León</li> <li>– Presentación del Plan Estratégico de Modernización a la Red Interadministrativa de Calidad</li> </ul>	Lograremos que se conozca el buen trabajo de las administraciones.
AHORRA-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se ha diseñado un sistema de compras centralizadas y se ha elaborado un catálogo de mobiliario y mamparas</li> <li>– Tienen un programa de auditorías energéticas en edificios nuevos. Se han realizado dos auditorías de forma experimental</li> </ul>	Sociedad. Se logrará gestionar los recursos económicos de forma eficiente.
3R-2c	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inicio de la implantación del Sistema de Gestión Ambiental según la Norma UNE-EN-ISO 14001: 2004 en la Dirección General de Prevención Ambiental y Ordenación del Territorio, como proyecto piloto</li> <li>– Sensibilización ambiental a los empleados públicos de la misma Dirección General</li> </ul>	Reducción del impacto ambiental de la actividad administrativa y concienciación e implicación de los empleados públicos
COOPERA-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estudio previo</li> <li>– Borrador de Convenio de colaboración con la FRMP para fomentar la modernización, el intercambio de herramientas habilitantes de la Administración electrónica y la colaboración e integración</li> </ul>	Administración Local. Mejora la relación de los ciudadanos con todas las Administraciones.

## CONCLUSIONES

La elección de la metodología presentada, tanto para la elaboración como para la implantación del Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León, está siendo altamente positiva.

Esta manera de trabajar supone un cambio en la cultura organizativa al integrar las distintas iniciativas que se alinean con la visión.

La Consejera de Administración Autonómica y su equipo directivo se han implicado de manera activa en la definición de la estrategia, de los objetivos, en la aprobación de los proyectos, asignación de recursos y en el control de los indicadores.

La comunicación ha sido fundamental y ha facilitado la implicación activa de las personas, Directivos y empleados públicos, de nuestra Administración al compartir valores, transparencia, delegación, asunción de responsabilidades y establecer relaciones basadas en la confianza.

Durante todo este proceso se ha trabajado en equipo, y se ha aprendido a colaborar unos con otros y a compartir el conocimiento adquirido tanto en la fase de elaboración como en esta de implantación del Plan.

La aplicación informática creada para facilitar la ejecución y seguimiento del Plan, permite que la información fluya y se comparta entre Directivos, Coordinadores de Programas, Jefes de Proyecto, Equipos de proyecto y Grupos de interés.

El modelo de gestión de proyectos adoptado está demostrando ser eficaz y garantiza la implantación del Plan, al establecerse un sistema de trabajo basado en indicadores, que aprende de los éxitos y que establece objetivos de mejora ante los riesgos, lo que nos permite seguir mejorando.





# Calidad e Innovación en la Gestión Pública

Normativa





***REAL DECRETO 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.***

El desarrollo y la aplicación de los principios generales de las Administraciones públicas contenidos en el artículo 3 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, así como de los principios de funcionamiento establecidos en los artículos 3 y 4 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, constituye una exigencia para lograr efectivamente la mejora de los servicios públicos atendiendo a las demandas de los ciudadanos.

Sobre la base de esta consideración, se dictó el Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado, norma bajo cuyo amparo se ha venido desplegando durante los últimos años un plan de calidad con el objetivo de perseguir, mediante la introducción de la cultura y los instrumentos de la gestión de calidad, unas organizaciones públicas eficientes, comprometidas y prestadoras de servicios de calidad. Si bien el balance de este período indica que los diversos órganos y organismos de la Administración General del Estado han experimentado una evolución globalmente aceptable en su funcionamiento interno y en su relación con los usuarios de los servicios, el desenvolvimiento social, cultural y administrativo, junto con las enseñanzas adquiridas durante estos últimos años, justifican la oportunidad de profundizar en las medidas ya implantadas y abordar otras nuevas desde una perspectiva integral que redunden en el mejor funcionamiento de la Administración General del Estado y, por ende, en el incremento de la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos. Por otro lado, la importancia estratégica que la agenda del Gobierno concede a la cultura de la evaluación y de la gestión de calidad se manifiesta claramente en el proyecto de próxima creación de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

El objeto de este real decreto se refiere al diseño de un marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado que permite integrar de forma coordinada y sinérgica una serie de programas básicos para mejorar continuamente los servicios, mediante la participación de los distintos actores interesados: decisores políticos y órganos superiores, gestores y sociedad civil.

El concepto de calidad que se prevé en este real decreto deriva, tal como se ha señalado anteriormente, de los principios recogidos en los artículos 3 y 4 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funciona-

miento de la Administración General del Estado. Esta ley, en el capítulo I de su título II, asigna a los órganos superiores y directivos de los ministerios competencias y funciones esenciales para el desarrollo efectivo de dichos principios. En consecuencia, tanto el propio concepto de calidad como el ordenamiento jurídico subrayan el imprescindible compromiso al máximo nivel de los órganos superiores y directivos para el impulso, desarrollo, seguimiento y control de los programas que se regulan en este real decreto, en cuya aplicación se incluirán además las medidas necesarias para favorecer la igualdad entre hombres y mujeres.

El texto de este real decreto se estructura en nueve capítulos, cinco disposiciones adicionales, una transitoria, una derogatoria y dos finales, que recogen de manera ordenada los distintos aspectos que se ha considerado necesario regular con una norma de este rango. Por una parte, se trata de que los órganos y organismos de la Administración General del Estado cuenten con un marco normativo homogéneo para desarrollar los programas de calidad. Por otra, se pretende que los usuarios de los servicios y los ciudadanos en general dispongan de elementos para intervenir más activamente en la mejora de la Administración. Para la regulación más detallada se prevé en cada caso que el Ministerio de Administraciones Públicas dicte las correspondientes instrucciones operativas.

El capítulo I está dedicado a la definición y objeto del marco general para la mejora de la calidad, al enunciado de los programas que lo componen, según su secuencia lógica, y a la delimitación de su ámbito de aplicación.

En los capítulos II a VII se establece el contenido de cada uno de los programas. Cuatro de estos constituyen una reformulación de los ya existentes e introducen significativas modificaciones con respecto a la situación anterior. Así, por lo que se refiere a las cartas de servicios, se prevé la posibilidad de establecer medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, sin que puedan dar lugar a responsabilidad patrimonial, de realización de verificaciones y certificación y de elaborar, en su caso, cartas interorganizativas o interadministrativas. A su vez, el programa de quejas y sugerencias, antes incluido en el Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano, se integra plenamente en el marco para la mejora de la calidad ahora establecido como una herramienta de detección de la voz del usuario y de mejora continua. En el programa de evaluación de la calidad de las organizaciones, se aclaran los papeles respectivos de la autoevaluación y la evaluación externa y sus correspondientes procedimientos.

El programa de reconocimiento amplía el ámbito de aplicación de los premios a todas las Administraciones públicas e introduce otra forma de reconocimiento como es la certificación del nivel de excelencia.

Por su parte, los programas de análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción y del Observatorio representan una importante innovación. En el primero se regulan por primera vez de forma explícita las prácticas de consulta a los usuarios de los servicios, mediante el empleo de técnicas y metodologías de investigación social homologables y consolidables en el conjunto de la Administración General del Estado y asociando sus resultados al desarrollo de otros programas del marco general, como son las cartas de servicios, la evaluación de la calidad de las organizaciones y el Observatorio de la Calidad. Por último, con el Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, como dispositivo global, participativo y transparente para integrar la información procedente de los otros programas, así como de la percepción social acerca de los servicios públicos, se recupera y recrea un proyecto que se lanzó en 1993 y que supuso en su día una iniciativa pionera no solo en España, sino a escala europea.

Los capítulos VIII y IX tratan de los aspectos comunes, como son los distintos niveles de responsabilidad en el desarrollo de los programas y los incentivos asociados a ellos, con el fin de estimular su aplicación y el reconocimiento material a sus protagonistas colectivos e individuales.

Por último, las cinco disposiciones adicionales atañen, respectivamente, a la incorporación de otras iniciativas de calidad no explícitamente previstas en este real decreto, al plazo para el señalamiento de las unidades ministeriales responsables en la materia, a la adhesión voluntaria de otros organismos públicos, a la participación de las Inspecciones de Servicios previstas en el artículo 4.2 y las disposiciones adicionales quinta y sexta del Real Decreto 799/2005, de 1 de julio, por el que se regulan las inspecciones generales de servicios de los departamentos ministeriales, y a la especificidad de las quejas y sugerencias en el ámbito de las unidades de la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos. La disposición transitoria única establece la subsistencia del régimen de quejas y sugerencias actual hasta que se dicten las normas de aplicación y desarrollo de este real decreto. La disposición derogatoria única especifica la derogación del capítulo III del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano, así como del Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado. Las dos

disposiciones finales hacen referencia a la habilitación del Ministro de Administraciones Públicas para disponer lo necesario para la aplicación y desarrollo de este real decreto y a su entrada en vigor.

En su virtud, a propuesta del Ministro de Administraciones Públicas, de acuerdo con el Consejo de Estado y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 29 de julio de 2005,

## DISPONGO :

### CAPÍTULO I

#### Disposiciones generales

##### Artículo 1. *Objeto.*

Este real decreto tiene por objeto establecer el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado y regular los aspectos básicos de los programas que lo integran, de acuerdo con los principios recogidos en el artículo 3 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y en los artículos 3 y 4 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.

##### Artículo 2. *Marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.*

El marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado está integrado por un conjunto de programas para mejorar la calidad de los servicios públicos, proporcionar a los poderes públicos información consolidada para la toma de decisiones al respecto y fomentar la transparencia mediante la información y difusión pública del nivel de calidad ofrecido a los ciudadanos.

##### Artículo 3. *Programas de calidad.*

1. Integran el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado los siguientes programas:

- a) Programa de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios.
- b) Programa de cartas de servicios.
- c) Programa de quejas y sugerencias.
- d) Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones.
- e) Programa de reconocimiento.
- f) Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.

2. Corresponde a los órganos y organismos que se señalan en el artículo 4 la responsabilidad directa en la implantación, gestión y seguimiento interno de estos programas.

3. Los Subsecretarios de los departamentos y los titulares de los organismos públicos determinarán el órgano o unidad a los que, de acuerdo con lo establecido en el capítulo I del título II y en el capítulo I del título III de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, se asignan las funciones de coordinación y seguimiento global de los programas en su respectivo ámbito.

4. Las autoridades señaladas en el apartado anterior remitirán a la Secretaría General para la Administración Pública, dentro del primer semestre de cada año, un informe conjunto de seguimiento de los programas de calidad.

#### Artículo 4. *Ámbito de aplicación.*

Las disposiciones contenidas en este real decreto serán de aplicación a la Administración General del Estado, a sus organismos autónomos y a las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social.

## CAPÍTULO II

### **Programa de análisis de la demanda y de evaluación**

#### **de la satisfacción de los usuarios**

#### Artículo 5. *Definición.*

1. Con la finalidad de conocer la opinión de los usuarios y mejorar la calidad de los servicios, los órganos y organismos de la Administración General del Estado realizarán estudios de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios de cuya prestación sean responsables, utilizando para ello técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas.

2. Los estudios de análisis de la demanda tendrán por objeto la detección de las necesidades y expectativas de los usuarios acerca de los aspectos esenciales del servicio, en especial sus requisitos, formas y medios para acceder a él y los tiempos de respuesta. La periodicidad de estos estudios se determinará, en su caso, en la correspondiente carta de servicios.

3. Los trabajos de evaluación de la satisfacción de los usuarios tendrán por objeto la medición de la percepción que tienen estos sobre la organización y los servicios que presta. Las mediciones de la percepción se realizarán de forma sistemática y permanente.

4. Los gastos asociados a la realización de estos estudios y trabajos de investigación deberán asumirse

por cada órgano u organismo con cargo a sus presupuestos ordinarios.

#### Artículo 6. *Garantías de fiabilidad y seguridad.*

1. Para el diseño de los trabajos de investigación, ya sean encuestas, sondeos, entrevistas, grupos de discusión o cualesquiera otros, se emplearán modelos de referencia que respeten las características y necesidades de cada órgano u organismo y prevean todas las dimensiones o atributos relevantes desde el punto de vista del usuario y que permitan la posterior consolidación y comparación de resultados a escala del conjunto de la Administración General del Estado.

2. Los trabajos de investigación deberán contar con las garantías de confidencialidad para las personas que colaboren en ellos y se desarrollarán dentro del marco metodológico general que establezca el Ministerio de Administraciones Públicas de acuerdo con el Centro de Investigaciones Sociológicas.

#### Artículo 7. *Resultados.*

Los resultados de los trabajos de investigación se utilizarán en el desarrollo de los programas incluidos en este real decreto, particularmente en el proceso de elaboración y actualización de las cartas de servicios y, en su caso, para abordar otras acciones de mejora continua.

## CAPÍTULO III

### **Programa de cartas de servicios**

#### Artículo 8. *Definición.*

1. Las cartas de servicios son documentos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación.

2. Los órganos, organismos y entidades de la Administración General del Estado podrán elaborar cartas relativas al conjunto de los servicios que gestionan y cartas que tengan por objeto un servicio específico.

3. Podrán, asimismo, elaborarse cartas que tengan por objeto un servicio en cuya prestación participan distintos órganos u organismos, dependientes de la Administración General del Estado o de esta y otras Administraciones públicas. Estas cartas se tramitarán conforme al procedimiento que determine el Ministerio de Administraciones Públicas.

Artículo 9. *Estructura y contenido de las cartas de servicios.*

Las cartas de servicios expresarán de forma clara, sencilla y comprensible para los ciudadanos su contenido, que se estructurará en los siguientes apartados:

a) De carácter general y legal:

1.º Datos identificativos y fines del órgano u organismo.

2.º Principales servicios que presta.

3.º Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios.

4.º Fórmulas de colaboración o participación de los usuarios en la mejora de los servicios.

5.º Relación sucinta y actualizada de la normativa reguladora de las principales prestaciones y servicios.

6.º Acceso al sistema de quejas y sugerencias regulado en el capítulo IV.

b) De compromisos de calidad:

1.º Niveles o estándares de calidad que se ofrecen y, en todo caso:

Plazos previstos para la tramitación de los procedimientos, así como, en su caso, para la prestación de los servicios.

Mecanismos de información y comunicación disponibles, ya sea general o personalizada.

Horarios, lugares y canales de atención al público.

2.º Medidas que aseguren la igualdad de género, que faciliten al acceso al servicio y que mejoren las condiciones de la prestación.

3.º Sistemas normalizados de gestión de la calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales con los que, en su caso, cuente la organización.

4.º Indicadores utilizados para la evaluación de la calidad y específicamente para el seguimiento de los compromisos.

c) Medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, acordes con el contenido y régimen jurídico de prestación del servicio, con independencia de lo establecido en los artículos 139 a 144 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, desarrollados por el Reglamento de los procedimientos de las Administraciones públicas en materia de responsabilidad patrimonial, aprobado por el Real Decreto 429/1993, de 26 de marzo.

Deberá señalarse expresamente el modo de formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos, cuyo reconocimiento corresponderá al titular del órgano u organismo al que se refiera la carta,

y que en ningún caso darán lugar a responsabilidad patrimonial por parte de la Administración.

En el supuesto de que se prevean medidas de subsanación de contenido económico, estas requerirán informe preceptivo favorable del Ministerio de Economía y Hacienda.

d) De carácter complementario:

1.º Direcciones telefónicas, telemáticas y postales de todas las oficinas donde se prestan cada uno de los servicios, indicando claramente para las terceras la forma de acceso y los medios de transporte público.

2.º Dirección postal, telefónica y telemática de la unidad operativa responsable para todo lo relacionado con la carta de servicios, incluidas las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos.

3.º Otros datos de interés sobre la organización y sus servicios.

En el caso de las cartas que se prevén en los apartados 2 y 3 del artículo 8, la información estará referida al servicio determinado del que se trate.

Artículo 10. *Elaboración y gestión de la carta de servicios.*

1. La Secretaría General para la Administración Pública impulsará la implantación generalizada de las cartas de servicios y colaborará con los órganos y organismos que lo requieran en su elaboración.

2. Los Subsecretarios de los ministerios dispondrán lo necesario para que los órganos del departamento y los organismos vinculados o dependientes de él elaboren su correspondiente carta de servicios y para que lleven acabo su actualización periódica, de acuerdo con el procedimiento establecido en este real decreto.

3. Corresponde a los titulares de los órganos y organismos a los que se refiera la carta de servicios la responsabilidad de su elaboración, gestión y seguimiento interno, así como la aplicación en cada caso de las medidas de subsanación previstas en el artículo 9.c).

4. Las cartas se actualizarán periódicamente en función de las circunstancias y, en cualquier caso, al menos cada tres años.

Artículo 11. *Aprobación y difusión de la carta de servicios.*

1. Las cartas de servicios y sus posteriores actualizaciones serán aprobadas mediante resolución del Subsecretario del departamento al que pertenezca el órgano o esté vinculado o adscrito el organismo proponente, previo informe favorable de la Secretaría General para la Administración Pública, y del Ministerio

de Economía y Hacienda para los supuestos previstos en el último inciso del párrafo c) del artículo 9.

2. La resolución a que se refiere el apartado anterior se publicará en el «Boletín Oficial del Estado», lo que dará cuenta de la aprobación de la carta y de su disponibilidad para el público.

3. Cada órgano u organismo llevará a cabo las acciones divulgativas de su carta que estime más eficaces, garantizando siempre que puedan ser conocidas por los usuarios en todas sus dependencias con atención al público, en el servicio de atención e información al ciudadano del correspondiente ministerio y a través de Internet.

4. Las cartas de servicios deberán estar disponibles, asimismo, en los servicios de información y atención al ciudadano del Ministerio de Administraciones Públicas y de las Delegaciones, Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, así como en la dirección de Internet [www.administracion.es](http://www.administracion.es).

#### Artículo 12. *Seguimiento de las cartas de servicios.*

1. Los órganos y organismos realizarán un control continuo del grado de cumplimiento de los compromisos declarados en su carta de servicios, a través de los indicadores establecidos al efecto, del análisis de las reclamaciones por incumplimiento de aquellos y de las evaluaciones de la satisfacción de los usuarios a que se refiere el artículo 5.

2. Los órganos y organismos remitirán a la unidad a la que se refiere el artículo 3.3, en el primer trimestre de cada año, un informe sobre el grado de cumplimiento de los compromisos en el año anterior, en el que explicarán las desviaciones y las medidas correctoras adoptadas, así como las medidas de subsanación aplicadas, en su caso. La Inspección General de Servicios del departamento podrá verificar el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad declarados en las cartas por los procedimientos que estime convenientes.

3. Esta información sobre las cartas de servicios se incorporará al informe conjunto sobre los programas de calidad que, de acuerdo con el artículo 3.4, deben remitir las Subsecretarías a la Secretaría General para la Administración Pública.

4. La Secretaría General para la Administración Pública determinará el procedimiento por el que las organizaciones públicas podrán solicitar voluntariamente la certificación de sus cartas de servicios, a la vista del rigor en su elaboración, de la calidad de los compromisos asumidos y de su grado de cumplimiento.

#### Artículo 13. *Cartas de servicios electrónicos.*

1. Los departamentos y organismos que cuenten con servicios electrónicos operativos publicarán, ade-

más de las mencionadas anteriormente, cartas de este tipo de servicios, en las que se informará a los ciudadanos sobre los servicios a los que pueden acceder electrónicamente y en las que se indicarán las especificaciones técnicas de uso y los compromisos de calidad en su prestación.

2. Las cartas de servicios electrónicos, que se tramitarán conforme a lo previsto en los artículos 10, 11 y 12, estarán disponibles en Internet y en soporte impreso.

## CAPÍTULO IV

### Programa de quejas y sugerencias

#### Artículo 14. *Definición.*

Los órganos y organismos incluidos en el ámbito de aplicación de este real decreto determinarán la unidad responsable de la gestión de las quejas y sugerencias con objeto de recoger y tramitar tanto las manifestaciones de insatisfacción de los usuarios con los servicios como las iniciativas para mejorar su calidad. Dicha unidad deberá, asimismo, ofrecer a los ciudadanos respuesta a sus quejas o sugerencias, informarles de las actuaciones realizadas y, en su caso, de las medidas adoptadas.

#### Artículo 15. *Presentación y tramitación de las quejas y sugerencias.*

1. La ubicación, dentro de cada órgano u organismo, de la unidad a la que se refiere el artículo anterior se señalará de forma visible y será la más accesible para su localización y utilización por los usuarios.

2. Los usuarios podrán formular sus quejas o sugerencias presencialmente, por correo postal y por medios telemáticos. Las quejas y sugerencias presentadas por correo electrónico o a través de Internet deberán estar suscritas con la firma electrónica del interesado.

3. Si las quejas o sugerencias se formulan presencialmente, el usuario cumplimentará y firmará el formulario o registro diseñado a tal efecto por el órgano u organismo al que vayan dirigidas. Los usuarios podrán, si así lo desean, ser auxiliados por los funcionarios responsables en la formulación de su queja o sugerencia. La Secretaría General para la Administración Pública definirá el contenido mínimo que debe constar en dichos formularios.

4. Formuladas las quejas y sugerencias de los modos señalados en los apartados anteriores, los usuarios recibirán constancia de su presentación a través del medio que indiquen.

5. Para identificar los motivos que originan las quejas y sugerencias y los aspectos a los que se refieren,

las quejas y sugerencias se clasificarán de modo que suministren información relevante sobre la prestación y mejora del servicio. La clasificación se adaptará a la estructura básica de códigos que se determine al efecto.

#### Artículo 16. *Contestación.*

1. Recibida la queja o sugerencia, la unidad a la que se refiere el artículo 14 informará al interesado de las actuaciones realizadas en el plazo de 20 días hábiles.

2. El transcurso de dicho plazo se podrá suspender en el caso de que deba requerirse al interesado para que, en un plazo de 10 días hábiles, formule las aclaraciones necesarias para la correcta tramitación de la queja o sugerencia.

3. Si, transcurrido el plazo establecido, no hubiera obtenido ninguna respuesta de la Administración, el ciudadano podrá dirigirse a la Inspección General de Servicios del departamento correspondiente para conocer los motivos de la falta de contestación y para que dicha Inspección proponga, en su caso, a los órganos competentes la adopción de las medidas oportunas.

#### Artículo 17. *Actuaciones de las unidades responsables.*

1. La Inspección General de Servicios de cada departamento hará el seguimiento de las quejas y sugerencias relativas a los órganos, unidades y organismos de su ámbito, tanto centrales como periféricos.

2. El seguimiento de las quejas y sugerencias de los servicios periféricos integrados en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno corresponderá a la Inspección General de Servicios del Ministerio de Administraciones Públicas.

3. A estos efectos, la unidad a la que se refiere el artículo 14 remitirá a la Inspección General de Servicios de su respectivo ministerio, en el mes de enero de cada año, un informe global de las quejas y sugerencias recibidas en el año anterior, estructurado conforme a la clasificación prevista en el artículo 15.5 y en el que se incluirá una copia de las contestaciones dadas a las quejas y sugerencias.

#### Artículo 18. *Seguimiento.*

La información de seguimiento de las quejas y sugerencias recibidas, así como de las respuestas y medidas adoptadas, en su caso, se incorporará al informe conjunto al que se refiere el artículo 3.4.

#### Artículo 19. *Efectos.*

Las quejas formuladas conforme a lo previsto en este real decreto no tendrán, en ningún caso, la calificación de recurso administrativo ni su presentación interrumpirá los plazos establecidos en la normativa

vigente. Estas quejas no condicionan, en modo alguno, el ejercicio de las restantes acciones o derechos que, de conformidad con la normativa reguladora de cada procedimiento, puedan ejercer aquellos que en se consideren interesados en el procedimiento.

## CAPÍTULO V

### Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones

#### Artículo 20. *Definición y objeto.*

1. El Ministerio de Administraciones Públicas determinará los modelos de gestión de calidad reconocidos conforme a los que se realizará la evaluación de los órganos u organismos de la Administración General del Estado, sin perjuicio de otros modelos que ya se vengán aplicando o puedan aplicarse en distintos departamentos ministeriales. La evaluación se articulará en dos niveles: autoevaluación y evaluación externa.

2. La autoevaluación es un ejercicio regular por el que las propias organizaciones analizan sus procesos y resultados de gestión para identificar los puntos fuertes y las deficiencias y determinar consecuentemente los oportunos planes de mejora.

3. La evaluación externa es el proceso por el que los órganos o unidades a los que se refiere el artículo 3.3 realizan un examen agregado de ámbito ministerial, con el fin de optimizar los resultados de la autoevaluación y de los planes de mejora establecidos. El examen agregado consistirá en la validación de las autoevaluaciones en curso o en la realización de evaluaciones, conforme al modelo de aprendizaje e innovación diseñado al efecto por el Ministerio de Administraciones Públicas, efectuadas en ambos casos por la correspondiente Inspección General de Servicios. Las actuaciones mencionadas en segundo término tendrán adicionalmente el propósito de iniciar a las organizaciones evaluadas en la práctica de la autoevaluación.

#### Artículo 21. *Desarrollo.*

1. Para realizar su autoevaluación, los órganos y organismos tomarán como referencia, de entre los modelos a los que se refiere el artículo 20.1, el más adecuado a su situación.

2. Durante los preparativos y la realización de las autoevaluaciones contarán con el apoyo de la unidad a la que se refiere el artículo 3.3, así como, en su caso, con el soporte formativo que proporcione la Secretaría General para la Administración Pública.

3. En función de los resultados de cada ejercicio periódico de autoevaluación, validados según lo previsto en el artículo 20.3, las organizaciones autoeva-

luadas elaborarán sus planes o programas de mejora. La unidad ministerial responsable de la evaluación externa asesorará en el desarrollo de los planes de mejora elaborados, con la finalidad de identificar mejores prácticas y promover la transferencia de las lecciones y métodos aprendidos de las iniciativas de mejora implantadas. Las organizaciones examinarán el cumplimiento de sus objetivos de mejora en la siguiente autoevaluación que se realice.

4. La Secretaría General para la Administración Pública coordinará el proceso global y analizará su evolución de cara a facilitar que los resultados de las evaluaciones sean susceptibles de comparación y aprendizaje.

## CAPÍTULO VI

### Programa de reconocimiento

Artículo 22. *Objeto.*

Este programa tiene la finalidad de contribuir, mediante el reconocimiento de las organizaciones, a la mejora de la calidad y a la innovación en la gestión pública, a través de dos subprogramas o acciones:

- a) El reconocimiento a la excelencia.
- b) Los premios a la calidad e innovación en la gestión pública.

Artículo 23. *Reconocimiento a la excelencia.*

1. El reconocimiento a la excelencia consiste en la certificación, por parte del Ministerio de Administraciones Públicas, de las organizaciones conforme a los modelos de gestión de calidad a los que se refiere el artículo 20 y la concesión de un sello, según el nivel de excelencia comprobado.

2. Podrán solicitar esta certificación, siguiendo el procedimiento que se determine oportunamente, aquellas organizaciones que hayan realizado su correspondiente autoevaluación de acuerdo con lo previsto en el artículo 21.

Artículo 24. *Premios a la calidad e innovación en la gestión pública.*

1. Los premios a la calidad e innovación en la gestión pública están destinados a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en alguno de los siguientes ámbitos:

- a) La excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos.
- b) La innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las tecnologías. BOE núm. 211 Sábado 3 septiembre 2005 30209

c) La calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implantadas.

2. No obstante lo dispuesto en el artículo 4, los premios a la calidad e innovación en la gestión pública estarán abiertos a los órganos y organismos de la Administración General del Estado, de las Administraciones de las comunidades autónomas, de la Administración local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como a otros entes de derecho público.

3. Los departamentos ministeriales de la Administración General del Estado dispondrán lo necesario para desarrollar en sus respectivos ámbitos un primer nivel de premios, alineados con los premios a la calidad e innovación en la gestión pública, para, por una parte, promover la participación del mayor número posible de organizaciones en su ámbito interno y, por otra, para facilitar la preselección de candidaturas a estos últimos.

Artículo 25. *Características de los premios.*

1. Los premios tendrán las características, modalidades, contenido y efectos que determine el Ministerio de Administraciones Públicas.
2. Los premios se convocarán por orden del Ministro de Administraciones Públicas.

## CAPÍTULO VII

### Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos

Artículo 26. *Creación y fines.*

1. Se constituye el Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos como plataforma de análisis periódico y uniforme de la percepción ciudadana sobre los servicios públicos de la Administración General del Estado, con el fin de proponer iniciativas generales de mejora y facilitar a los ciudadanos información global sobre la calidad en la prestación de los servicios.

2. El Observatorio, adscrito al Ministerio de Administraciones Públicas a través de la Secretaría General para la Administración Pública, integrará a representantes de los órganos y organismos prestadores de los servicios, así como de los agentes socioeconómicos que se señalan en los artículos siguientes. Cuando se constituya, se adecuará al criterio de paridad entre hombres y mujeres.

3. Los servicios públicos objeto de análisis serán preferentemente los de mayor demanda ciudadana o relevancia social en cada momento.

4. Los costes de funcionamiento del Observatorio y de elaboración de sus estudios no supondrán en ningún caso incremento del gasto público y se financiarán con

cargo al presupuesto de gastos del Ministerio de Administraciones Públicas.

*Artículo 27. Recogida y análisis de datos.*

1. El Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos utilizará los datos procedentes de las evaluaciones de la satisfacción de los usuarios a que se refiere el capítulo II. No obstante, en razón del objetivo y fin de la medición, podrá disponer de otros datos de mayor especificidad; a tales efectos, se establecerán protocolos de actuación con los órganos y organismos prestadores de los servicios indicados en el artículo 26.3.

2. El Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos incluirá, también, datos de la percepción ciudadana sobre los servicios públicos; para ello, el Ministerio de Administraciones Públicas encargará la realización de estudios de opinión en la materia.

*Artículo 28. Información y participación social.*

1. El Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos articulará un sistema de comunicación regular con informadores clave representativos de los agentes socioeconómicos para completar la valoración de la calidad de los servicios ofertados y fomentar la participación ciudadana.

2. Estos informadores clave serán propuestos por los órganos de representación y participación actualmente constituidos en la Administración General del Estado o, en su defecto, por las entidades sociales más representativas y serán designados por el Secretario General para la Administración Pública.

3. El Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos informará periódicamente del nivel de calidad con el que se prestan los servicios públicos. En todo caso, anualmente presentará y difundirá públicamente un informe de evaluación global del conjunto de los servicios públicos analizados, que reflejará la información descrita en este capítulo, así como la derivada de la aplicación de los otros programas de calidad regulados en este real decreto. Asimismo, el informe anual incluirá las conclusiones y recomendaciones o propuestas de mejora derivadas de la consideración conjunta de toda la información antes referida.

## CAPÍTULO VIII

### **Responsabilidades y competencias en los programas**

*Artículo 29. Competencias generales.*

1. Los titulares de los órganos y organismos señalados en el artículo 4 serán responsables de la implantación, desarrollo y seguimiento interno de los progra-

mas de calidad señalados en los párrafos a) , b) , c) y d) del artículo 3.1.

2. Corresponde a los departamentos ministeriales, a través de la unidad a la que se refiere el artículo 3.3, la coordinación y seguimiento, en su ámbito respectivo, de la implantación de los programas mencionados en el apartado anterior.

3. Corresponde al Ministerio de Administraciones Públicas, de acuerdo con lo establecido en el artículo 15.1.c) de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, el impulso, la coordinación y el seguimiento global de los programas que integran el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, así como la gestión de los programas señalados en los párrafos e) y f) del artículo 3.1.

*Artículo 30. Funciones de la Secretaría General para la Administración Pública.<sup>1</sup>*

Para la ejecución de las competencias y facultades que, dentro del marco establecido por la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, y por el conjunto de la normativa aplicable, este real decreto asigna al Ministerio de Administraciones Públicas, la Secretaría General para la Administración Pública desarrollará, de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 1320/2004, de 28 de mayo, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Administraciones Públicas, las siguientes funciones:

a) Relativas al marco general en su conjunto:

1.º Coordinar, asegurar la integración de sus distintos programas y hacer su seguimiento global.

2.º Elaborar las directrices prácticas para la aplicación de los programas.

3.º Impulsar, asesorar y apoyar a las unidades responsables de los distintos órganos y organismos en el desarrollo de los programas de calidad.

4.º Armonizar los programas de formación en materia de calidad y, en su caso, desarrollar acciones formativas relacionadas con los distintos programas.

<sup>1</sup> De acuerdo con la Disposición adicional tercera del Real Decreto 1039/2009, de 29 de junio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de la Presidencia, las menciones a la Secretaría General para la Administración Pública, contenidas en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, han de entenderse referidas a la "Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios".

5.º Recibir información sobre otras iniciativas de calidad, según lo previsto en la disposición adicional primera.

6.º Representar a la Administración española en organismos y foros internacionales relacionados con las materias y funciones de su competencia.

b) Relativas al programa de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios:

1.º Impulsar la implantación de metodologías de detección de necesidades y de medición de la satisfacción de los usuarios.

2.º Elaborar y armonizar los parámetros generales de análisis de la satisfacción.

3.º Establecer las garantías de fiabilidad y las metodologías generales de los trabajos de investigación.

c) Relativas al programa de cartas de servicios:

1.º Establecer las directrices metodológicas para la elaboración de las cartas de servicios y el procedimiento específico para las cartas de servicios de gestión compartida.

2.º Emitir el informe previo a la aprobación de las cartas de servicios al que se refiere el artículo 11.1.

3.º Certificar, a petición de las organizaciones, cartas de servicios, a la vista de las verificaciones que prevé el artículo 12.2.

4.º Hacer el seguimiento global del grado de cumplimiento de los compromisos de las cartas de servicios, así como de las medidas de subsanación aplicadas, en su caso.

d) Relativas al programa de quejas y sugerencias:

1.º Establecer los requisitos generales de los formularios de quejas y sugerencias.

2.º Establecer la estructura de codificación de las quejas y sugerencias a la que se refiere el artículo 15.5.

3.º Hacer el seguimiento global de las quejas y sugerencias.

e) Relativas al programa de evaluación de organizaciones:

1.º Colaborar con los órganos y organismos en la implantación y seguimiento de los programas de evaluación conforme a modelos de gestión de calidad en los términos previstos en el artículo 21.

2.º Determinar los modelos de gestión de calidad reconocidos a los que se refiere el artículo 20.1.

3.º Diseñar y promover la utilización del modelo de aprendizaje e innovación en calidad para las evaluaciones a las que se refiere el artículo 20.3.

4.º Coordinar el proceso global de evaluación al que se refiere el artículo 21.4.

f) Relativas al programa de reconocimiento:

1.º Certificar organizaciones públicas conforme a modelos de gestión de calidad, según lo previsto en el artículo 23, y asignar la cuantía económica que les corresponda conforme a lo previsto en el artículo 31.

2.º Certificar, conforme a los modelos de gestión de calidad previstos en este real decreto, la capacitación de funcionarios como evaluadores de organizaciones públicas candidatas a los premios a los que se refiere el artículo 24.1 y 2.

3.º Gestionar el proceso de los premios a la calidad e innovación en la gestión pública.

g) Relativas al Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos:

1.º Organizar el dispositivo necesario para la recogida y análisis de datos y suscribir con los órganos y organismos afectados los protocolos de actuación a los que se refiere el artículo 27.1.

2.º Encargar la realización de los estudios de opinión a los que se refiere el artículo 27.2.

3.º Gestionar el panel de informadores clave al que se refiere el artículo 28.1.

4.º Elaborar los informes a los que se refiere el artículo 28.3.

## CAPÍTULO IX

### Incentivos

Artículo 31. *Incentivos al rendimiento.*

1. La participación del personal en los programas de calidad regulados en este real decreto, en la medida que estos alcancen los resultados previstos según las evaluaciones reguladas en el artículo 20.2 y 3, deberá ser considerada por los responsables de los diferentes programas de gasto al determinar los criterios de distribución del importe disponible para atender el complemento de productividad, como una de las circunstancias objetivas a que se refieren las normas reguladoras del citado complemento.

2. En cada ejercicio presupuestario, hasta un máximo de 10, de entre los órganos y organismos certificados conforme a lo previsto en el artículo 23, podrán ser acreedores por una sola vez a una dotación económica

adicional para su personal en concepto de complemento de productividad.

A estos efectos, la Ley de Presupuestos Generales del Estado fijará en cada ejercicio el importe máximo que percibirán estos 10 órganos u organismos. Esta cantidad se distribuirá entre ellos en función del número y composición de sus efectivos, a fin de salvaguardar el debido equilibrio en las percepciones individuales del personal que preste servicios en cada uno de ellos.

3. Aquellos órganos u organismos a los que se haya acreditado la dotación económica a que se refiere el apartado anterior sólo podrán volver a recibirla por un concepto análogo si hubiese transcurrido un periodo de tres años.

Disposición adicional primera. *Otras iniciativas de calidad.*

Los órganos y organismos de la Administración General del Estado que desarrollen iniciativas de calidad no previstas específicamente en este real decreto suministrarán a la Secretaría General para la Administración Pública información sobre ellas a los efectos de su incorporación al informe de evaluación global del Observatorio.

Disposición adicional segunda. *Señalamiento de las unidades responsables.*

En el plazo de un mes desde la entrada en vigor de este real decreto, los Subsecretarios de los departamentos y los titulares de los organismos públicos comunicarán a la Secretaría General para la Administración Pública la designación del órgano o unidad al que se refiere el artículo 3.3 para realizar las funciones de coordinación y seguimiento de los programas de calidad en su respectivo ámbito.

Disposición adicional tercera. *Adhesión voluntaria de otros organismos públicos al marco general.*

No obstante lo establecido en el artículo 4, los organismos públicos a los que se refieren el capítulo III del título III y las disposiciones adicionales novena, décima y duodécima de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, podrán aplicar voluntariamente las disposiciones contenidas en este real decreto.

Disposición adicional cuarta. *Intervención de las Inspecciones de Servicios específicas.*

Las funciones atribuidas por este real decreto a las Inspecciones Generales de Servicios de los departamentos ministeriales serán asumidas, en su respectivo ámbito, por la Inspección de Personal y Servicios de Seguridad de la Secretaría de Estado de Seguridad, por

la Inspección Penitenciaria de la Dirección General de Instituciones Penitenciarias y por la Inspección de los Servicios de la Abogacía General del Estado-Dirección del Servicio Jurídico del Estado, en los términos previstos en las disposiciones adicionales quinta y sexta del Real Decreto 799/2005, de 1 de julio, por el que se regulan las inspecciones generales de servicios de los departamentos ministeriales.

Asimismo, las unidades de inspección de los servicios que existan en determinados órganos u organismos públicos podrán colaborar con la Inspección General de Servicios de su ministerio de adscripción en los términos previstos en el artículo 4 del real decreto antes citado.

Disposición adicional quinta. *Consejo para la Defensa del Contribuyente.*

La formulación, tramitación y contestación de las reclamaciones, quejas y sugerencias relacionadas con el funcionamiento de las unidades administrativas de la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos se realizará de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 2458/1996, de 2 de diciembre, por el que se crea el Consejo para la Defensa del Contribuyente.

Disposición transitoria única. *Quejas y sugerencias.*

Hasta tanto se dicten las normas de aplicación y desarrollo a que se refiere la disposición final primera, será de aplicación a las quejas y sugerencias lo establecido en el capítulo III del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano.

Disposición derogatoria única. *Derogación normativa.*

Quedan derogadas cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan, contradigan o resulten incompatibles con lo dispuesto en este real decreto y, en especial:

a) El Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado.

b) El capítulo III del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano.

Disposición final primera. *Facultades de aplicación y desarrollo.*

Se autoriza al Ministro de Administraciones Públicas para dictar, en el plazo de cinco meses desde la entrada en vigor de este real decreto, las disposiciones y medidas necesarias para su aplicación y desarrollo.

Disposición final segunda. *Entrada en vigor.*

El presente real decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado».

Dado en Palma de Mallorca, el 29 de julio de 2005.

JUAN CARLOS R.

El Ministro de Administraciones Públicas,

JORDI SEVILLA SEGURA

---

***Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regulan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública y se convocan los correspondientes a 2006, (Excelencia, Tecnimap y Buenas Prácticas).***

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio (BOE de 3 septiembre), por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, crea en su artículo 22 los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, determinando en el artículo 24.1 que están destinados a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en alguno de los siguientes ámbitos:

- a) La excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos.
- b) La innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las tecnologías.
- c) La calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implantadas.

Por su parte, con los apartados 2 y 3 del mismo artículo, al disponer, respectivamente, que los premios estarán abiertos a todas las administraciones públicas y que los departamentos de la Administración General del Estado procurarán desarrollar en sus correspondientes ámbitos un primer nivel de premios alineados con los instituidos en el Real Decreto, se pretende configurar una suerte de sistema que permita vertebrar la diversidad de premios de esta naturaleza existentes en las distintas administraciones públicas españolas en beneficio mutuo de todas ellas, sobre la base de la participación voluntaria de los tres órdenes de administración pública y del aprovechamiento de las experiencias existentes.

La primera modalidad de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, el Premio a la Ex-

celencia, tiene el objetivo de reconocer al órgano u organismo que se haya distinguido muy especialmente en el incremento de la calidad de sus servicios, y está orientado a la evaluación del rendimiento global de las organizaciones públicas conforme a modelos de referencia. Así, este Premio constituye la traducción al ámbito interadministrativo de los premios de análoga naturaleza existentes en la Administración General del Estado y en diversas Comunidades Autónomas.

La segunda modalidad de los premios, los Premios a la Innovación, está destinada a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en los aspectos de innovación en la gestión del conocimiento así como de las tecnologías. Pretende, por una parte, dar respuesta al protagonismo que ha alcanzado la faceta de innovación para las organizaciones, y por otra parte, integrar dentro del programa de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública unos premios ya existentes en el campo de la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) a la mejora de la prestación de servicios públicos, como son los Premios Tecnimap para Proyectos de Administración Electrónica, de los que ya se ha celebrado la primera edición. Asimismo, teniendo en cuenta de que, a lo largo de las cuatro ediciones celebradas de los Premios a las Mejores Prácticas en la Administración General del Estado, ha sido muy elevada la proporción de iniciativas candidatas de carácter tecnológico o informático, se evitan de este modo posibles solapamientos entre las iniciativas relativas a la innovación y las de buenas prácticas, a las que se refiere el párrafo siguiente.

La tercera de las modalidades, denominada Premios a las Buenas Prácticas, pretende reconocer proyectos específicos o partes de una organización, recogiendo asimismo la experiencia desarrollada en distintas administraciones públicas. Al estar concebida para concitar la máxima participación, se desdobra, a su vez, en dos categorías, atendiendo por un lado, a las iniciativas con impacto externo en los ciudadanos o usuarios de los servicios, y por otro lado, a las prácticas de gestión interna de las organizaciones públicas que no necesariamente tengan un reflejo directo en los ciudadanos o usuarios de los servicios. En la primera de las categorías, se ha estimado igualmente oportuno incorporar al Premio Ciudadanía a la Calidad de los Servicios Públicos, creado por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos, entidad sin ánimo de lucro constituida para contribuir a la difusión e implantación en el ámbito público de sistemas de calidad. A través de las tres ediciones celebradas, este premio se ha convertido en una referencia de ámbito estatal en nuestro país, que resultaba aconsejable integrar en el presente sistema de premios conservando su denomi-

nación Ciudadanía, que resalta así su enfoque al ciudadano.

El mencionado Real Decreto contempla, asimismo que en la aplicación de los programas del marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado se adoptarán las medidas necesarias para favorecer la igualdad entre hombres y mujeres. De acuerdo con ello, en las bases de convocatoria de los Premios a la Excelencia y a las Buenas Prácticas que se incluyen en esta Orden se recogen dichas medidas, mediante la inclusión de aspectos relativos a la igualdad de género, entre los criterios de evaluación de las candidaturas.

Finalmente, el apartado 1 del artículo 25 del ya citado Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, establece que los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública tendrán las características, modalidades, contenido y efectos que se determinen por el Ministerio de Administraciones Públicas, mientras que el apartado 2 prevé que los premios se convocarán por Orden del Ministro de Administraciones Públicas. Por tanto, en la presente Orden se procede, por una parte, a determinar las modalidades, categorías, características y efectos generales de los premios y, por otra, a realizar la primera convocatoria simultánea de algunas de sus modalidades de Excelencia, Innovación en su categoría Tecnimap y Buenas Prácticas en sus dos categorías. Esta primera convocatoria recoge las que serían II y IV edición de los Premios Tecnimap y Ciudadanía, respectivamente. Por su parte, la convocatoria del Premio a la Gestión del Conocimiento se difiere hasta el año próximo.

En cumplimiento de lo anterior y de conformidad con lo previsto en la disposición adicional primera del citado Real Decreto, dispongo:

Primero. *Modalidades*.-Los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública tendrán las siguientes modalidades:

1. El Premio a la Excelencia, con categoría única, que tiene por finalidad reconocer a las organizaciones que se hayan distinguido muy especialmente en la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional.

2. Los Premios a la Innovación, con las siguientes categorías:

a) Premio a la Gestión del Conocimiento, con el fin de reconocer a las organizaciones que hayan implantado con éxito iniciativas de gestión del conocimiento y la innovación.

b) Premio Tecnimap para Proyectos de Administración Electrónica, con el fin de reconocer las mejo-

res prácticas en la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a la mejora de la prestación de servicios.

3. Los Premios a las Buenas Prácticas, con las siguientes categorías:

a) Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los servicios públicos, destinado a reconocer las prácticas de buena gestión con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de dichos servicios.

b) Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna, destinados a las iniciativas que redunden en una mejora de la gestión interna sin impacto directo en los ciudadanos o usuarios.

Segundo. *Características*

1. Los Premios regulados en esta Orden no tendrán contenido económico.

2. El Premio a la Excelencia se convocará anualmente por Orden del Ministro de Administraciones Públicas, en la que se aprueben las bases correspondientes.

3. Los Premios a la Innovación, en sus dos categorías, y los Premios a las Buenas Prácticas, en sus dos categorías, se convocarán con periodicidad bienal y en años alternos por Orden del Ministro de Administraciones Públicas, en la que se aprueben las correspondientes bases, con la salvedad contemplada en la disposición final primera de esta Orden.

4. En las diferentes órdenes de convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública se especificará el modo en que deben presentarse las solicitudes de participación en los mismos, a los efectos de preseleccionar las candidaturas y de articular adecuadamente los Premios en los diferentes niveles administrativos.

5. Asimismo, en su caso, se determinará el número máximo de candidaturas a proponer por cada órgano de preselección.

Tercero. *Efectos*

1. Las organizaciones ganadoras de los premios podrán, durante los tres años siguientes, hacer constar en sus publicaciones, material impreso y páginas web que han obtenido el correspondiente galardón, así como anunciarlo en sus instalaciones por tiempo indefinido.

2. Las órdenes de convocatoria de las distintas categorías de los premios determinarán otros efectos que se confieran a los premios.

Cuarto. *Ordenación de los procesos de los premios.*-Las funciones de gestión del proceso de los premios que el artículo 30.f).3º del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, asigna a la Secretaría General para la Administración Pública serán desarrolladas por la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios, a excepción del premio Tecnimap, que será gestionado por la Dirección General de Modernización Administrativa.

Quinto. *Jurados de los Premios*

1. Para cada una de las convocatorias de las diferentes categorías de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública se constituirá un Jurado, cuyos miembros serán designados por el Ministro de Administraciones Públicas, en número especificado en dichas convocatorias.

2. El Ministro designará asimismo quiénes de entre sus miembros ejercerán de Presidente y Secretario del Jurado.

3. El Jurado valorará las iniciativas seleccionadas por los diferentes órganos de evaluación y elevará una propuesta al Ministro de Administraciones Públicas, quien finalmente resolverá.

4. El funcionamiento del Jurado se regulará por las normas contenidas en el capítulo II del título II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

5. La resolución de los Premios se publicará en el “Boletín Oficial del Estado”.

Sexto. *Convocatoria de los Premios correspondientes a 2006*

1. Se convoca el Premio a la Excelencia, conforme a las bases que figuran en el anexo 1 de esta Orden.

2. Se convoca el Premio Tecnimap Proyectos de Administración Electrónica, conforme a las bases que figuran en el anexo 2 de esta Orden.

3. Se convocan los Premios a las Buenas Prácticas, en sus dos categorías, conforme a las bases que figuran en los anexos 3 y 4 de esta Orden.

Séptimo. *Recursos.*-Contra la presente Orden, podrá interponerse, en el plazo de dos meses contados desde el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial del Estado, recurso contencioso-administrativo ante el Juzgado Central de lo Contencioso-Administrativo que corresponda, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 9 y 46 de la Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-

Administrativa, o potestativamente, y con carácter previo, recurso administrativo de

reposición ante el mismo órgano que la dictó, en el plazo de un mes (artículos 116 y 117 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, según redacción dada por la Ley 4/1999, de 13 de enero).

Disposición final primera

1. El Premio Tecnimap se convoca este año con carácter excepcional para recoger la II edición de los premios del mismo nombre. Tal como se dispone en el punto Primero. 2, a partir de 2007 se integrará como una de las categorías de los Premios a la Innovación, que se convocarán de forma alterna con los Premios a las Buenas Prácticas.

2. La Orden APU/198/2004, de 28 de enero, continuará siendo de aplicación al Premio Tecnimap, en cuanto no se oponga a lo dispuesto en la presente Orden.

Disposición final segunda. *Entrada en vigor*

La presente Orden entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el “Boletín Oficial del Estado”.

Madrid, 14 de febrero de 2006

SEVILLA SEGURA

---

***Orden APU/1830/2008, de 3 de junio, por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2008 (Excelencia, y Buenas Prácticas).***

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio (BOE de 3 septiembre), por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, crea en su artículo 22 los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, determinando en el artículo 24.1 que están destinados a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en alguno de los siguientes ámbitos:

a) La excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos.

b) La innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las tecnologías.

c) La calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implantadas.

Por su parte, con los apartados 2 y 3 del mismo artículo, al disponer, respectivamente, que los premios estarán abiertos a todas las administraciones públicas y que los Departamentos de la Administración General del Estado procurarán desarrollar en sus correspondientes ámbitos un primer nivel de premios alineados con los instituidos en el Real Decreto, se pretende configurar una suerte de sistema que permita vertebrar la diversidad de premios de esta naturaleza existentes en las distintas administraciones públicas españolas en beneficio mutuo de todas ellas, sobre la base de la participación voluntaria de los tres órdenes de administración pública y del aprovechamiento de las experiencias existentes.

Una vez determinadas las modalidades y definidas las categorías, así como las características y los efectos de los premios por Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regularon los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, realizadas ya dos convocatorias, procede convocar la correspondiente a 2008.

Tal como se indica en el punto segundo, apartados 2 y 3, de la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, este año corresponde realizar la convocatoria del premio a la Excelencia en la Gestión Pública, que tiene carácter anual, así como los premios a las Buenas Prácticas en sus dos categorías: Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos y Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna, los dos con carácter bienal.

En cumplimiento de lo anterior y de conformidad con lo previsto en el Artículo 25 del citado Real Decreto, dispongo:

**Artículo único.** *Convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2008.*

4. Se convoca el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2008, con categoría única, conforme a las bases que figuran en el Anexo 1 de esta Orden.

5. Se convocan los Premios a las Buenas Prácticas, en sus dos categorías, conforme a las bases que figuran en los anexos 2 y 3 de esta Orden.

**Disposición Adicional.** *Gestión de los Premios.*

En consonancia con la Orden APU/1521/2007, de 14 de mayo, por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, que modificó el apartado cuarto de la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regulan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, las funciones de gestión del proceso de los premios serán desarrolladas por la Agencia Estatal de Evaluación

de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

**Disposición Final.** Entrada en vigor

La presente Orden entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el “Boletín Oficial del Estado”.

Madrid, 3 de junio de 2008.-La Ministra de Administraciones Públicas, Elena Salgado Méndez.

## ANEXO 1

### BASES DE LA CONVOCATORIA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2008.

#### Primera. Convocatoria del Premio a la Excelencia en la Gestión Pública.

De acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio y en esta Orden, y con el fin de reconocer al órgano u organismo que se haya distinguido muy especialmente en la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional, se convoca el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública correspondiente a 2008.

#### Segunda. Ámbito de aplicación.

1. El Premio a la Excelencia en la Gestión Pública está dirigido a todo tipo de organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas. A estos efectos, se entenderá por organización los órganos, organismos y unidades administrativas de la Administración General del Estado, de las Administraciones de las Comunidades Autónomas, de la Administración Local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como otros Entes de Derecho Público.

2. Podrán presentarse al Premio todas las organizaciones mencionadas en el número anterior, siempre que, a la fecha de finalización del plazo de presentación de solicitudes, tengan publicada su respectiva carta de servicios. Además, deberán estar en posesión de alguna de las certificaciones siguientes:

a. La certificación del nivel de excelencia emitida en 2006 por la suprimida Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios del Ministerio de Administraciones Públicas, o en 2007 por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

b. El “Sello de Excelencia” concedido por el Club Excelencia en Gestión vía Innovación o el reconocimiento del nivel europeo de los “Levels of Excellence” de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) o por cualquier otra entidad reconocida

que promueva la excelencia, con una antigüedad, a lo sumo, dos años anterior a la de esta convocatoria.

c. La obtención de un premio similar en el ámbito de su Comunicad Autónoma, en una fecha, a lo sumo, dos años antes a la de esta convocatoria.

d. En caso de no poseer lo indicado en los puntos anteriores, excepcionalmente deberá acreditar la realización de, al menos, una autoevaluación de la totalidad de la organización conforme al Modelo EFQM de Excelencia, en su adaptación a la Administración Pública, o al Marco Común de Evaluación (CAF), con una antigüedad, a lo sumo, dos años anterior a esta convocatoria, teniendo en cuenta, además, las indicaciones del Anexo 1.3.

#### **Tercera.Contenido del Premio.**

1. El Premio no tiene contenido económico. Se otorgará un único premio y consistirá en una placa y un diploma acreditativo.

2. Asimismo, se podrán otorgar tres accésit, consistentes también en una placa y un diploma acreditativo.

3. El Premio podrá ser declarado desierto en caso de que ninguna de las candidaturas reúna los méritos suficientes para ser galardonada con el mismo.

#### **Cuarta.Solicitud para presentarse al Premio.**

1. Las solicitudes se ajustarán al modelo que figura como Anexo 1.1 de estas bases, y deberán ir suscritas, en función del ámbito administrativo de la organización aspirante:

a.)En el caso de organizaciones de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las ciudades de Ceuta y Melilla, por el máximo responsable de la organización aspirante.

b.)En el caso de organizaciones de la Administración Local, por el máximo responsable de la corporación (Presidente de la Diputación, Alcalde, etc.) o por la persona en quien éste tenga delegadas las funciones en las materias relacionadas con este Premio.

c.)En el caso de otros Entes de Derecho Público, por el máximo directivo del Ente o por la persona en quien éste tenga delegadas dichas funciones.

2. Las solicitudes deberán presentarse hasta el 15 de julio de 2008, por cualquiera de los medios previstos en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, ante la AEVAL (calle María de Molina, 50, tercera planta; 28071 Madrid)

3. Las candidaturas deberán ir acompañadas de la carta de servicios de la organización y de alguna de las certificaciones o documentos indicados en la base segunda apartado 2, documentos todos ellos de los que deberá aportarse un ejemplar en soporte papel y un ejemplar en soporte electrónico.

4. Aquellas organizaciones que reúnan las condiciones de participación y hayan formalizado la solicitud en el plazo previsto, recibirán una comunicación de dicho extremo antes del 1 de agosto de 2008 de la AEVAL.

5. Las organizaciones que hayan recibido la notificación a la que se refiere el número anterior, elaborarán una memoria descriptiva de su funcionamiento, que será remitida a la AEVAL, por cualquiera de los medios citados en el número 2 de esta base cuarta, hasta el 17 de noviembre de 2008.

#### **Quinta.Memoria.**

1. La memoria describirá la gestión de la organización siguiendo todos y cada uno de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia (versión 2003) en su adaptación a la Administración Pública. Este modelo se encuentra disponible en la página Web de la AEVAL, dirección de Internet <http://www.aeval.es>, apartado Calidad de los Servicios Públicos.

2. No obstante lo anterior, aquellas organizaciones que hayan realizado su autoevaluación previa conforme al Marco Común de Evaluación (CAF) podrán elaborar su memoria alternativamente según dicho modelo, disponible en la misma dirección de Internet.

3. La elaboración de la memoria se ajustará a las especificaciones que figuran en el Anexo 1.2 de estas bases. Las memorias que no se ajusten a tales requisitos no serán tomadas en consideración y, por tanto, no serán evaluadas.

#### **Sexta.Criterios para la valoración y concesión del Premio y de las menciones.**

Para la evaluación de las candidaturas y la concesión del premio y del accésit, se tendrán en cuenta los criterios del modelo EFQM de Excelencia, en su adaptación a las organizaciones administrativas, o del Modelo CAF para aquellas candidaturas a las que se hace referencia en el número 2 de la base quinta del presente Anexo 1 de esta Orden.

#### **Séptima.Fases del proceso de evaluación y concesión.**

El proceso general constará de las siguientes fases:

1. En la primera se evaluarán las memorias y complementariamente, si así lo acuerda la AEVAL, los

equipos a los que se refiere la octava de estas bases podrán visitar los órganos u organismos candidatos, elaborando el correspondiente informe de evaluación, que será enviado a la AEVAL.

2. En la segunda fase, la AEVAL enviará un informe al Jurado. El Jurado, a la vista del mismo, elevará una propuesta para la concesión de los premios a la Ministra.

3. La última fase consistirá en la concesión del premio y de los accésit, que será resuelta por Orden de la Ministra de Administraciones Públicas. La resolución del Premio se publicará en el Boletín Oficial del Estado.

#### **Octava. Equipos de evaluación.**

1. Para la realización de la evaluación se constituirán los equipos precisos, que estarán integrados por funcionarios y, en su caso, otros profesionales. Los integrantes de los equipos serán expertos en el modelo EFQM de Excelencia, designados por la Presidenta de la AEVAL, de entre quienes estuvieran acreditados como evaluadores del modelo por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) o por el Club Excelencia en Gestión vía Innovación, socio de la citada Fundación en España, o por otras entidades licenciatarias.

2. Los equipos de evaluación elaborarán un informe sobre cada una de las candidaturas teniendo en cuenta la Memoria presentada y, en su caso, la visita realizada a la organización, de acuerdo con lo previsto en la base séptima. Una vez concluidos los informes se remitirán a la AEVAL, que elaborará un informe para el Jurado.

#### **Novena. Jurado.**

1. El Jurado estará constituido por un máximo de siete miembros y un mínimo de cinco, designados por la Ministra de Administraciones Públicas, entre personas de reconocida experiencia en gestión pública o en el ámbito de la calidad y la excelencia. La presidencia y la secretaría del Jurado recaerán en los miembros que la Ministra determine al efectuar la designación. Un funcionario de la AEVAL, nombrado por su Presidenta, actuará como Secretario de Actas, con voz pero sin voto.

2. El Jurado, a la vista de la documentación a que se refiere la base octava, número 2, elevará una propuesta a la Ministra de Administraciones Públicas, que resolverá la concesión del premio y, en su caso, los accésit.

3. El funcionamiento del Jurado se regulará por las normas contenidas en el capítulo II del título II de la

Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

#### **Décima. Compromisos de los participantes en el Premio.**

1. Las personas que intervengan en el proceso de gestión y evaluación del premio guardarán la debida confidencialidad sobre los resultados de las evaluaciones que se realicen a las organizaciones candidatas.

2. Los órganos u organismos participantes facilitarán la entrada del equipo de evaluación en sus instalaciones, en caso de que se realice la visita contemplada en la base séptima.

3. Una vez finalizado el proceso de evaluación y concesión del premio, la AEVAL proporcionará un informe a las organizaciones cuyas memorias hayan sido evaluadas y así lo soliciten en el plazo de los dos meses siguientes a la publicación de la resolución del premio.

4. Las organizaciones premiadas se comprometen a participar en las acciones de difusión -presencial, gráfica o audiovisual- de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública y, en general, de los programas para la mejora de la calidad de los servicios que se realicen por el Ministerio de Administraciones Públicas y por la AEVAL. Asimismo, autorizan al Ministerio de Administraciones Públicas y a la AEVAL a publicar, en su caso, las memorias a que se refiere el número 6 de la base cuarta.

#### **Undécima. Efectos del Premio.**

1. De conformidad con lo previsto en el apartado tercero de la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regulan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, la organización galardonada con el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública podrá:

1.1. Hacerlo constar en sus publicaciones y en el material impreso y página web, durante los tres años siguientes al de concesión.

1.2. Anunciarlo en sus instalaciones por tiempo indefinido.

2. Además de los efectos conferidos en el punto anterior, las organizaciones galardonadas con el premio o con el accésit podrán:

2.1. Obtener facilidades para asistir a cursos, conferencias o jornadas en materia de calidad organizadas por el Ministerio de Administraciones Públicas y por la AEVAL.

2.2. Otorgar el reconocimiento que estimen oportuno al personal que haya participado en las acciones

conducentes a la obtención del premio o accésit, según la normativa de aplicación, en cada caso.

2.3. En todo caso, y por lo que respecta a las organizaciones de la Administración General del Estado, estos reconocimientos tendrán la consideración prevista en el artículo 66.1.a) de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado y se anotarán en el Registro Central de Personal, a tenor de lo establecido en el artículo 13 de su Reglamento, modificado por el Real Decreto 2073/1999, de 30 de diciembre.

3. La participación del personal de las organizaciones galardonadas en las acciones conducentes a la obtención del correspondiente premio o accésit podrá ser tenida en cuenta por los órganos competentes a efectos de la retribución por el complemento de productividad, de acuerdo con la normativa de aplicación, en cada caso.

**Décimo segunda. Aceptación de la convocatoria.**

La presentación de candidaturas es voluntaria y supone la aceptación de las presentes bases.

## ANEXO 1.1

### FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2008

#### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante<sup>1</sup> \_\_\_\_\_

Dirección postal completa \_\_\_\_\_

Responsable de la organización solicitante (nombre, apellidos y cargo) \_\_\_\_\_

Número de empleados \_\_\_\_\_ Funciones y actividades \_\_\_\_\_

Principales servicios prestados \_\_\_\_\_

Organización o unidad superior de la que depende, en su caso \_\_\_\_\_

Ámbito administrativo<sup>2</sup> \_\_\_\_\_

Persona de contacto<sup>3</sup> \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_

Presenta: 1. Certificaciones \_\_\_\_\_ 2. Obtención premio \_\_\_\_\_ 3. Autoevaluación \_\_\_\_\_

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las bases del Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2008.

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN<sup>4</sup>,

Sr. <sup>5</sup> .....

<sup>1</sup> Órgano, organismo o unidad administrativa que presenta la candidatura.

<sup>2</sup> Administración General del Estado, Administraciones de las comunidades autónomas, Administración local, ciudades de Ceuta y Melilla, u otros entes de derecho público.

<sup>3</sup> Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la candidatura.

<sup>4</sup> Firma del máximo responsable de la organización candidata.

<sup>5</sup> Órgano al que se dirige la solicitud, de acuerdo con lo indicado en la base cuarta 2.

## ANEXO 1.2

### Especificaciones de la Memoria

Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2008

#### 1. Contenido y páginas:

a.) Portada (una página): Nombre de la organización y logotipo.

b.) Copia del formulario de solicitud.

c.) Índice general de contenidos (una página).

d.) Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica proceso hacia la excelencia y principales servicios (máximo cuatro páginas).

e.) Cuerpo del documento, describiendo el funcionamiento de la organización según todos y cada uno de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM o del Modelo CAF (máximo 75 páginas). No se tendrán en cuenta a la hora de su evaluación las páginas que excedan de las indicadas para este apartado.

f.) Anexo: Relación de siglas y acrónimos empleados.

#### 2. Configuración.

Las páginas de la memoria, mecanografiadas por una sola cara y numeradas, se configurarán en formato A4 (210 mm x 297 mm), con interlineado sencillo y un tamaño mínimo de letra de 10 puntos, si bien pueden utilizarse tamaños inferiores (8 puntos mínimo) para gráficos e ilustraciones en color siempre que resulten legibles.

#### 3. Soporte.

La Memoria se confeccionará en soporte papel y soporte informático. El soporte informático será un CD ROM conteniendo la Memoria en archivo “odf”, “pdf” o “.doc”.

#### 4. Presentación.

La memoria se enviará a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (calle María de Molina, 50, tercera planta; 28071 Madrid), en los siguientes soportes y número de ejemplares:

a.) Dos ejemplares en soporte papel.

b.) Un ejemplar en soporte electrónico, en formatos “doc” (“Microsoft Word”), “pdf” (“Acrobat”) u “odf”.

#### 5. Elementos de apoyo.

Para facilitar la redacción de la Memoria, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y

la Calidad de los Servicios, proporcionará a los candidatos la “Guía de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública”, que se encuentra disponible en la página Web de la Agencia, en la dirección de Internet [http:// www.aeval.es](http://www.aeval.es)

## ANEXO 1.3

### Especificaciones sobre el contenido del informe de autoevaluación

Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2008

En caso de que la organización no tenga reconocimientos externos como los indicados en el punto 3 de la base cuarta, deberá presentar un informe con los resultados de su propia autoevaluación. En el contenido de dicho informe se incluirá:

1. El ámbito de la autoevaluación, señalando si la autoevaluación es de toda o parte de la organización.

2. El período al que corresponde la autoevaluación y la cronología de la misma.

3. Las personas que han participado en la autoevaluación y las funciones que desempeñan en la organización.

4. Breve descripción de la metodología utilizada, indicando los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación que se otorga a cada criterio y, en su caso, subcriterio.

5. Información sobre si se ha tenido, o no, apoyo externo para la realización de la autoevaluación.

## ANEXO 2

### BASES DE LA CONVOCATORIA DEL PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2008.

#### Primera. Convocatoria del Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos.

De acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio y en esta Orden, y con el fin de reconocer las prácticas de buena gestión con impacto directo en los ciudadanos y usuarios de los servicios públicos, se convoca el Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos correspondiente a 2008, en adelante Premio Ciudadanía.

#### Segunda. Definición.

A los efectos de esta convocatoria se consideran “Buenas Prácticas en los Servicios Públicos” las prácticas de buena gestión, con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de dichos servicios, consistentes en

experiencias o proyectos consolidados e implantados, cuyos resultados estén redundando en una mayor calidad de los citados servicios.

### **Tercera. Ámbito de aplicación.**

El Premio Ciudadanía está dirigido a todo tipo de organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas. A estos efectos, se entenderá por organización los órganos, organismos y unidades administrativas de la Administración General del Estado, de las administraciones de las comunidades autónomas, de la administración local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como a otros entes de derecho público.

### **Cuarta. Contenido del Premio.**

1. El Premio no tiene contenido económico y consistirá en una placa y un diploma acreditativo.

2. Se otorgará un único Premio, sin perjuicio de que puedan otorgarse hasta un máximo de tres accésit, consistentes también en una placa y un diploma acreditativo, a aquellas candidaturas que, a juicio del Jurado, reúnan méritos suficientes para ello.

3. Además de lo previsto en puntos 1 y 2, se podrán otorgar diplomas acreditativos a todas aquellas candidaturas finalistas que, en número no superior a doce, superen las dos primeras fases del proceso de evaluación y concesión, de acuerdo con lo especificado en la base séptima.

4. El Premio podrá ser declarado desierto, en caso de que ninguna de las candidaturas reuniera los méritos suficientes para ser galardonada con el Premio.

### **Quinta. Solicitud para presentarse al Premio.**

1. Las solicitudes se ajustarán al modelo que figura como Anexo 2.1 de estas bases, y deberán ir suscritas, en función del ámbito administrativo de la organización aspirante:

a.) En el caso de organizaciones de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las ciudades de Ceuta y Melilla, por el máximo responsable de la organización aspirante.

b.) En el caso de organizaciones de la Administración local, por el máximo responsable de la corporación local a la que pertenezca (Presidente de la Diputación, Alcalde) o por la persona en quien aquél tenga delegadas las correspondientes funciones.

c.) En el caso de organizaciones pertenecientes a otros entes de derecho público, por el máximo directivo del ente o por la persona en quien éste tenga delegadas dichas funciones.

2. Las solicitudes, Anexo 2.1 de la convocatoria, deberán presentarse hasta el 15 de julio de 2008, por cualquiera de los medios previstos en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, ante la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) (calle María de Molina, 50, tercera planta; 28071 Madrid).

3. Aquellas organizaciones que reúnan las condiciones de participación y hayan formalizado la solicitud en el plazo previsto, recibirán una comunicación de dicho extremo antes del 1 de agosto de 2008 de la AEVAL.

4. Las organizaciones que hayan recibido la notificación a la que se refiere el número anterior, elaborarán una memoria descriptiva de su funcionamiento, que se ajustará a las especificaciones que figuran en el Anexo 2.2, y será remitida a la AEVAL, por cualquiera de los medios citados en el número 2 de esta base cuarta, hasta el 31 de octubre de 2008. Las memorias que no se ajusten a tales requisitos no serán evaluadas.

### **Sexta. Criterios para la valoración y concesión del Premio.**

La valoración de candidaturas preseleccionadas y la concesión del Premio Ciudadanía se efectuarán según los criterios recogidos en el Anexo 2.3 de estas bases.

### **Séptima. Fases del proceso de evaluación y concesión.**

El proceso general constará de las siguientes fases:

1. En la primera se evaluarán las memorias, según los criterios previstos en Anexo 2.3.1 de estas bases, y, complementariamente, si así lo acuerda la AEVAL, los equipos de evaluación visitarán los órganos u organismos candidatos, elaborando un informe al final de todo este proceso, que será enviado a la AEVAL.

Los evaluadores de estos equipos serán designados a tal efecto por la Presidenta de la AEVAL de entre funcionarios de las distintas administraciones públicas: estatal, autonómica y local u otras personas que cuenten con formación y experiencia en evaluación y en gestión de calidad en los servicios públicos.

2. En la segunda fase un Comité Técnico, formado por entre 3 y 5 personas, que será nombrado por la Presidenta de la AEVAL de entre funcionarios con experiencia en evaluación y calidad, elaborará la relación de candidaturas finalistas. Para ello tendrá en cuenta los informes de evaluación presentados por los

equipos de evaluación. Las candidaturas seleccionadas serán convocadas a participar en la siguiente fase.

3. La tercera fase consistirá en la presentación y defensa pública ante los miembros del Jurado de las prácticas realizadas por las candidaturas que hayan resultado finalistas, durante el acto que a tal efecto se convoque. El Jurado valorará dicha exposición según las pautas que aparecen en el anexo 2.3.2. La fecha del acto de defensa pública se comunicará a todas las candidaturas finalistas con la antelación necesaria.

A la vista de los informes de evaluación de las memorias y de la defensa pública realizada, el Jurado elevará una propuesta de concesión del premio, y, en su caso, de los correspondientes accésit, a la Ministra de Administraciones Públicas.

4. Por último, la Ministra resolverá por Orden la concesión del premio y, en su caso, los accésit. Dicha Orden se publicará en el “Boletín Oficial del Estado”.

#### **Octava. Jurado.**

1. El Jurado estará constituido por un máximo de siete miembros y un mínimo de cinco, designados por la Ministra de Administraciones Públicas, entre personas de reconocida experiencia en la Administración o en la gestión de calidad. La presidencia y la secretaría del Jurado recaerán en los miembros que la Ministra determine al efectuar la designación. Un funcionario de la AEVAL, nombrado por su Presidenta, actuará como Secretario de Actas, con voz pero sin voto.

2. El funcionamiento del Jurado se regulará por las normas contenidas en el capítulo II del título II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

#### **Novena. Compromisos de los participantes en el Premio.**

1. Las personas que intervengan en el proceso de gestión y evaluación del premio guardarán la debida confidencialidad sobre los resultados de las evaluaciones que se realicen a las organizaciones candidatas.

2. Una vez finalizado el proceso de evaluación y concesión del Premio, la AEVAL proporcionará un informe sobre los resultados de su evaluación a las organizaciones cuyas memorias hayan sido evaluadas y así lo soliciten en el plazo de los dos meses siguientes a la publicación de la resolución del Premio.

3. Las organizaciones premiadas se comprometen a participar en las acciones de difusión -presencial,

gráfica o audiovisual- del Premio Ciudadanía y, en general, de los programas para la mejora de la calidad de los servicios de calidad que se realicen por el Ministerio de Administraciones Públicas, o por la AEVAL. Asimismo autorizarán al Ministerio de Administraciones Públicas y a la AEVAL a publicar, en su caso, las Memorias a que se refiere el punto 5 de la base quinta.

#### **Décima. Efectos del Premio**

1. De conformidad con lo previsto en el apartado tercero de esta Orden, las organizaciones galardonadas con el Premio Ciudadanía o con alguna de las menciones honoríficas concedidas podrán:

1.1. Hacerlo constar en sus publicaciones y en el material impreso y página web, durante los tres años siguientes al de concesión.

1.2. Anunciarlo en sus instalaciones por tiempo indefinido.

2. Además de los efectos conferidos en el punto anterior, las organizaciones galardonadas en esta I edición del Premio podrán:

2.1. Obtener facilidades para asistir a cursos, conferencias o jornadas en materia de calidad organizadas por el Ministerio de Administraciones Públicas o por la AEVAL.

2.2. Otorgar el reconocimiento que estimen oportuno al personal que haya participado en las acciones conducentes a la obtención del premio o mención, según la normativa de aplicación, en cada caso.

2.3. En todo caso, y por lo que respecta a las organizaciones de la Administración General del Estado, estos reconocimientos tendrán la consideración prevista en el artículo 66.1.a) de la Ley Articulada de Funcionarios Civiles del Estado y se anotarán en el Registro Central de Personal, a tenor de lo establecido en el artículo 13 de su Reglamento, modificado por el Real Decreto 2073/1999, de 30 de diciembre.

3. La participación del personal de las organizaciones galardonadas en las acciones conducentes a la obtención del correspondiente premio o mención podrá ser tenida en cuenta por los órganos competentes a efectos de la retribución por el complemento de productividad, de acuerdo con la normativa de aplicación, en cada caso.

#### **Undécima. Aceptación de la convocatoria.**

La presentación de candidaturas es voluntaria y supone la aceptación de las presentes bases.

## ANEXO 2.1

### FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICO 2008

#### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante <sup>1</sup>	_____
Dirección postal completa	_____
Responsable de la organización solicitante (nombre y cargo)	_____
Número de empleados	_____ Funciones y actividades _____
Principales servicios prestados	_____
Organización o unidad superior de la que depende, en su caso	_____
Ámbito administrativo <sup>2</sup>	_____
Título de la “práctica” que se presenta	_____
Persona de contacto <sup>3</sup>	_____
Teléfono	_____ Fax _____
Correo electrónico	_____

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las bases del Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los servicios públicos 2008.

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN<sup>4</sup>,

Sr. <sup>5</sup> .....

<sup>1</sup> Órgano, organismo o unidad administrativa que presenta la práctica.

<sup>2</sup> Administración General del Estado, Administraciones de las comunidades autónomas, Administración local, ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, u otros entes de derecho público.

<sup>3</sup> Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la candidatura.

<sup>4</sup> Firma del máximo responsable de la organización candidata.

<sup>5</sup> Órgano al que se dirige la solicitud, de acuerdo con lo indicado en la base quinta 2.

## ANEXO 2.2

### Especificaciones de la Memoria

Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos 2008

#### 1. Contenido y páginas.

1.1. Portada (una página): Nombre de la organización, logotipo y título de la “práctica” que se presenta.

1.2. Copia del formulario de participación.

1.3. Índice general de contenidos (una página).

1.4. Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica y principales servicios prestados y, en su caso, relación de siglas o acrónimos utilizados (máximo dos páginas).

1.5. Cuerpo del documento descriptivo de la “práctica” desarrollada, siguiendo los criterios que figuran en anexo 2.4 de la Orden de convocatoria, 40 páginas. No se tendrán en cuenta, a la hora de su evaluación, las páginas que excedan de las indicadas para este apartado.

#### 2. Configuración

Las páginas de la Memoria, mecanografiadas por una sola cara y numeradas, se configurarán en formato A4 (210 mm x 297 mm), con interlineado sencillo y un tamaño mínimo de letra de 10 puntos, si bien podrán utilizarse tamaños inferiores (8 puntos mínimo) para gráficos e ilustraciones en color, siempre que resulten legibles.

#### 3. Soporte

La Memoria se confeccionará en soporte papel y soporte informático. El soporte informático será un CD ROM conteniendo la Memoria en archivo “.doc” (“Microsoft Word”), “.pdf” (“Acrobat”) u “.odf”.

A fin de evitar problemas de distorsión, todos los gráficos que se incluyan en la memoria deberán estar insertados en las páginas del archivo de “Microsoft Word”.

#### 4. Presentación

La memoria se enviará a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (calle María de Molina, 50, tercera planta; 28071 Madrid, en los siguientes soportes y número de ejemplares:

Dos ejemplares en soporte papel.

Un ejemplar en soporte electrónico, en formatos “.doc” (“Microsoft Word”), “.pdf” (“Acrobat”) u “.odf”.

#### 5. Elementos de apoyo

Para facilitar la redacción de la Memoria, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, proporcionará a los candidatos la “Guía de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio Ciudadanía a las Buenas prácticas en los Servicios Públicos 2008, que estará disponible en la página Web de la Agencia, en la dirección de Internet [http:// www.aeval.es](http://www.aeval.es).

## ANEXO 2.3

### Criterios para la valoración de las candidaturas del Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos 2008

La evaluación de las candidaturas al Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos 2008 se realizará teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la memoria y la Defensa Pública de la iniciativa, en relación con los siguientes criterios:

#### 2.3.1 Criterios para la evaluación de la memoria:

1. Diagnóstico realizado: Proceso a través del cual se ha llegado a la práctica presentada: análisis y herramienta/s utilizados para su desarrollo. Partes de la organización que se han tenido en cuenta en el proceso de análisis. Análisis de demandas y expectativas de los ciudadanos, usuarios y grupos de interés. Número de personas que han participado en el diagnóstico, nivel de responsabilidad en la organización y la metodología utilizada.

2. Transparencia en el servicio y compromiso con el ciudadano: Descripción y justificación del contenido de la práctica, de los objetivos y de los estándares de rendimiento y calidad. Declaración pública de compromisos. Procedimientos establecidos para su desarrollo (actuaciones, distribución temporal de las mismas, asignación de responsabilidades, etc.). Planteamiento de revisión y seguimiento de los objetivos, estándares y compromisos, y rendición de cuentas ante los ciudadanos, usuarios y grupos de interés.

3. Comunicación, participación e implicación: Mecanismos para facilitar y promover la comunicación y la información relevante a los ciudadanos, usuarios y empleados. Desarrollo y utilización de medios adecuados de consulta a los ciudadanos y usuarios, al personal, y a otras unidades, según proceda. Proactividad. Aplicación de mecanismos para implicar y estimular a los usuarios y empleados (encuestas, entrevistas, foros, equipos, grupos focales, comités consultivos, etc.), facilitando la propuesta de ideas, sugerencias y quejas sobre el proyecto en curso.

4. Gestión de Recursos y Alianzas: Actuaciones y estrategia en materia de recursos económico-financieros y activos de la organización para conseguir los objetivos definidos. Eficacia y eficiencia en la gestión de los mismos. Cooperación y trabajo conjunto con otras organizaciones y grupos de interés. Planteamientos de benchmarking.

5. Igualdad de género: Medidas adoptadas para favorecer la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (ciudadanos, usuarios y personal), tanto en el acceso a la información y los recursos como al propio servicio, así como en la implicación paritaria en los equipos, grupos de trabajo, comités, etc. Acciones para eliminar impactos negativos por razón de género en ciudadanos y personal.

6. Resultados en los ciudadanos: Datos, después de las mediciones de los diversos aspectos de la práctica y las actuaciones llevadas a cabo, sobre el impacto en los ciudadanos: usuarios, grupos de interés y en la sociedad (indicadores objetivos y medidas de percepción). Segmentación de los datos según los distintos tipos de ciudadanos a los que va dirigida la práctica. Rentabilidad y beneficio de las alianzas en lo referente al servicio al ciudadano.

7. Resultados e impacto en la organización: Valor de los indicadores en relación con los objetivos y estándares fijados de eficacia y eficiencia. Valor de los indicadores de resultados comparados con los de otras unidades similares. Efectos e impacto de la iniciativa en el rendimiento de la organización y en sus empleados. Rentabilidad y beneficio de las alianzas establecidas.

8. Adaptabilidad a otras organizaciones: Elementos de la práctica (objetivos, metodología) que podrían ser aplicables a otras organizaciones. Evidencias de su transferencia a otras organizaciones. Participación en procesos de benchmarking.

2.3.2 Pautas de evaluación durante la defensa pública:

1. Conocimiento del contenido, proceso y resultados de la práctica.

2. Estructuración de la intervención: coherencia, consistencia conceptual y ajuste al tiempo concedido para la exposición.

3. Claridad en la exposición, utilización de recursos no verbales y otros apoyos didácticos.

4. Información aportada sobre intercambio de experiencias, colaboraciones con otras organizaciones y benchmarking.

5. Ilustración a través de datos y ejemplos del compromiso con la ciudadanía.

## ANEXO 3

### BASES DE LA CONVOCATORIA DEL PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2008.

#### Primera. Convocatoria del Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna

De acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio y en esta Orden, y con el fin de reconocer las prácticas de gestión interna implantadas por los órganos y organismos para mejorar la calidad de sus servicios, se convoca el Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2008.

#### Segunda. Definición.

A los efectos de esta convocatoria se consideran "Buenas Prácticas de Gestión Interna" las iniciativas consistentes en experiencias o proyectos consolidados e implantados, cuyos resultados estén redundando en un mayor rendimiento de la organización, aunque no tengan un reflejo directo en ciudadanos y usuarios.

#### Tercera. Ámbito de aplicación.

El Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna está dirigido a todo tipo de organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas. A estos efectos, se entenderá por organización los órganos, organismos y unidades administrativas de la Administración General del Estado, de las Administraciones de las Comunidades Autónomas, de la Administración local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como a otros Entes de Derecho Público.

#### Cuarta. Contenido del Premio.

1. El Premio no tiene contenido económico y consistirá en una placa y un diploma acreditativo.

2. Se otorgará un único Premio y hasta un máximo de tres accésit, consistentes también en una placa y un diploma acreditativo, a aquellas candidaturas que, a juicio del Jurado, reúnan méritos suficientes para ello.

3. El Premio podrá ser declarado desierto, en caso de que ninguna de las candidaturas reuniera los méritos suficientes para ser galardonada con el mismo.

#### Quinta. Solicitud para presentarse al Premio.

1. Las solicitudes se ajustarán al modelo que figura como Anexo 3.1 de estas bases, y deberán ir suscritas, en función del ámbito administrativo de la organización aspirante:

a.) En el caso de organizaciones de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las ciudades de Ceuta y Melilla, por el máximo responsable de la organización aspirante.

b.) En el caso de organizaciones de la Administración local, por el máximo responsable de la corporación local (Presidente de la Diputación, Alcalde) o por la persona en quien éste tenga delegadas las correspondientes funciones.

c.) En el caso de organizaciones pertenecientes a otros entes de derecho público, por el máximo directivo del ente o por la persona en quien éste tenga delegadas dichas funciones.

2. Las solicitudes deberán presentarse hasta el 15 de julio de 2008, por cualquiera de los medios previstos en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, ante la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) (calle María de Molina, 50, tercera planta; 28071 Madrid)

3. Aquéllas organizaciones cuyas solicitudes hayan sido recibidas por la AEVAL, en el plazo previsto, recibirán una comunicación de dicho extremo antes del 1 de agosto de 2008.

4. Las organizaciones que hayan recibido la notificación a la que se refiere el apartado anterior, elaborarán una memoria descriptiva de la práctica presentada que se ajustará a las especificaciones que figuran en el Anexo 3.2, y que será remitida a la AEVAL por cualquiera de los medios citados en el número 2 de esta base, hasta el 31 de octubre de 2008. Las Memorias que no se ajusten a tales especificaciones no serán evaluadas.

#### **Sexta. Criterios para la valoración y concesión del Premio.**

La valoración de candidaturas preseleccionadas y la concesión del Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna se efectuarán según los criterios recogidos en el Anexo 3.3 de estas bases.

#### **Séptima. Fases del proceso de evaluación y concesión.**

El proceso general constará de las siguientes fases:

1. En la primera se valorarán las memorias que aporten las candidaturas, con arreglo a los criterios previstos en el Anexo 3.3 de esta Orden, por evaluadores designados al efecto por la Presidenta de la AEVAL de entre empleados públicos u otras personas con formación y experiencia en evaluación y gestión de calidad en los servicios públicos. Complementariamente, si así lo acuerda la AEVAL, los equipos de evaluación visitarán los órganos u organismos candidatos, elaborando un informe al final de todo este proceso que será remitido a la AEVAL.

Un Comité Técnico, formado por entre 3 y 5 personas, nombrado por la Presidenta de la AEVAL de entre funcionarios con experiencia en evaluación y calidad, teniendo en cuenta los informes remitidos, elaborará el informe para el Jurado.

2. En la segunda fase, el Jurado, a la vista del informe remitido por la AEVAL, elevará una propuesta para la concesión de los premios a la Ministra de Administraciones Públicas.

3. Por último la Ministra resolverá, a través de Orden, la concesión del Premio y de los accésit, que se publicará en el “Boletín Oficial del Estado”.

#### **Octava. Jurado.**

1. El Jurado estará constituido por un máximo de siete miembros y un mínimo de cinco, designados por la Ministra de Administraciones Públicas, entre personas de reconocida experiencia en la Administración o en la gestión de calidad. La presidencia y la secretaría del Jurado recaerán en los miembros que la Ministra determine al efectuar la designación. Un funcionario de la AEVAL, nombrado por su Presidenta, actuará como Secretario de Actas, con voz pero sin voto.

2. El funcionamiento del Jurado se regulará por las normas contenidas en el capítulo II del título II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

#### **Novena. Compromisos de los participantes en el Premio.**

1. Las personas que intervengan en el proceso de gestión y evaluación del Premio guardarán la debida confidencialidad sobre los resultados de las evaluaciones que se realicen a las organizaciones candidatas.

2. Una vez finalizado el proceso de evaluación y concesión del Premio, la AEVAL proporcionará un informe sobre los resultados de su evaluación a las organizaciones cuyas memorias hayan sido evaluadas y así lo soliciten en el plazo de los dos meses siguientes a la publicación de la resolución del Premio.

3. Las organizaciones premiadas se comprometen a participar en las acciones de difusión -presencial, gráfica o audiovisual- de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública y, en general, de los programas para la mejora de la calidad de los servicios que se realicen por el Ministerio de Administraciones Públicas y por la AEVAL. Asimismo autorizarán al Ministerio de Administraciones Públicas a publicar, en su caso, las Memorias a que se refiere el punto 4 de la base quinta.

### **Décima. Efectos del Premio**

1. De conformidad con lo previsto en el apartado tercero de esta Orden, las organizaciones galardonadas con el Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna podrán:

1.1. Hacerlo constar en sus publicaciones y en el material impreso y página web, durante los tres años siguientes al de concesión.

1.2. Anunciarlo en sus instalaciones por tiempo indefinido.

2. Además de los efectos conferidos en el punto anterior, las organizaciones galardonadas en esta I edición del Premio a las Buenas Prácticas de gestión interna podrán:

2.1. Obtener facilidades para asistir a cursos, conferencias o jornadas en materia de calidad organizadas por el Ministerio de Administraciones Públicas y por la AEVAL.

2.2. Otorgar el reconocimiento que estimen oportuno al personal que haya participado en las acciones

conducentes a la obtención del Premio, según la normativa de aplicación, en cada caso.

2.3. En todo caso, y por lo que respecta a las organizaciones de la Administración General del Estado, estos reconocimientos tendrán la consideración prevista en el artículo 66.1.a) de la Ley Articulada de Funcionarios Civiles del Estado y se anotarán en el Registro Central de Personal, a tenor de lo establecido en el artículo 13 de su Reglamento, modificado por el Real Decreto 2073/1999, de 30 de diciembre.

3. La participación del personal de las organizaciones galardonadas en las acciones conducentes a la obtención del correspondiente premio podrá ser tenida en cuenta por los órganos competentes a efectos de la retribución por el complemento de productividad, de acuerdo con la normativa de aplicación, en cada caso.

### **Undécima. Aceptación de la convocatoria.**

La presentación de candidaturas es voluntaria y supone la aceptación de las presentes bases.

## ANEXO 3.1

### FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2008

#### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante <sup>1</sup>	_____
Dirección postal completa	_____
Responsable de la organización solicitante (nombre y cargo)	_____
Número de empleados	_____ Funciones y actividades _____
Principales servicios prestados	_____
Organización o unidad superior de la que depende, en su caso	_____
Ámbito administrativo <sup>2</sup>	_____
Título de la “práctica” que se presenta	_____
Persona de contacto <sup>3</sup>	_____
Teléfono	_____ Fax _____
Correo electrónico	_____

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las bases del Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2008.

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN<sup>4</sup>,

Sr. <sup>5</sup> .....

<sup>1</sup> Órgano, organismo o unidad administrativa que presenta la práctica.

<sup>2</sup> Administración General del Estado, Administraciones de las comunidades autónomas, Administración local, ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, u otros entes de derecho público.

<sup>3</sup> Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la candidatura.

<sup>4</sup> Firma del máximo responsable de la organización candidata.

<sup>5</sup> Órgano al que se dirige la solicitud, de acuerdo con lo indicado en la base quinta 2.

## ANEXO 3.2

### Especificaciones de la Memoria

Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2008

#### 1. Contenido y páginas.

1.1. Portada (una página): Nombre de la organización, logotipo y título de la “práctica” que se presenta.

1.2. Copia del formulario de participación.

1.3. Índice general de contenidos (una página).

1.4. Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica y principales servicios prestados y, en su caso, relación de siglas o acrónimos utilizados (máximo dos páginas).

1.5. Cuerpo del documento descriptivo de la “práctica” desarrollada, teniendo en cuenta los criterios que figuran en anexo el 3.3 de esta Orden de convocatoria, un máximo de 40 páginas. No se tendrán en cuenta, a la hora de su evaluación, las páginas que excedan de las indicadas para este apartado.

#### 2. Configuración

Las páginas de la Memoria, mecanografiadas por una sola cara y numeradas, se configurarán en formato A4 (210 mm x 297 mm), con interlineado sencillo y un tamaño mínimo de letra de 10 puntos, si bien podrán utilizarse tamaños inferiores (8 puntos mínimo) para gráficos e ilustraciones en color, siempre que resulten legibles

#### 3. Soporte

La Memoria se confeccionará en soporte papel y soporte informático. El soporte informático será un CD ROM conteniendo la Memoria en archivo “.doc” (“Microsoft Word”), o archivo “.pdf” (“Acrobat”) u “.odf”.

A fin de evitar problemas de distorsión, todos los gráficos que se incluyan en la memoria deberán estar insertados en las páginas del archivo de “Microsoft Word”

#### 4. Presentación

La memoria se enviará a la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios del Ministerio de Administraciones Públicas (calle María de Molina, 50, tercera planta; 28071 Madrid) en los siguientes soportes y número de ejemplares:

Dos ejemplares en soporte papel.

Un ejemplar en soporte electrónico, en formatos “.doc” (“Microsoft Word”), “.pdf” (“Acrobat”) u “.odf”.

#### 5. Elementos de apoyo

Para facilitar la redacción de la Memoria, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, proporcionará a los candidatos la “Guía de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2008, que estará disponible en la página Web de la Agencia, en la dirección de Internet [http:// www.aeval.es](http://www.aeval.es).

## ANEXO 3.3

### Criterios para la valoración de candidaturas del Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2008

La evaluación de las candidaturas del Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2008 se realizará teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la memoria, en relación con los siguientes criterios:

Criterios de evaluación de la Memoria:

1. Diagnóstico realizado: Proceso a través del cual se ha llegado a la práctica presentada: análisis y herramienta/s utilizados para su desarrollo. Partes de la organización que se han tenido en cuenta en el proceso de análisis. Análisis de demandas y expectativas de los empleados. Número de personas que han participado en el diagnóstico, nivel de responsabilidad en la organización y metodología utilizada.

2. Claridad en el objetivo de la práctica y en el compromiso de la organización: descripción y justificación del contenido de la práctica, de los objetivos y estándares de rendimiento y calidad pretendidos, declaración de compromisos. Procedimientos establecidos para su desarrollo (actuaciones, distribución temporal de las mismas, asignación de responsabilidades, etc.), planteamiento de revisión y seguimiento de los objetivos, estándares y compromisos, y comunicación a los empleados.

3. Comunicación interna, participación e implicación: Mecanismos de comunicación e información relevante a los empleados. Desarrollo y utilización de medios adecuados de consulta a los empleados y otras unidades; medios utilizados para implicar y estimular a los empleados (encuestas, entrevistas, foros, equipos, grupos focales, comités consultivos, etc.), en la aplicación de la práctica, facilitando la propuesta de ideas, sugerencias y quejas.

4. Gestión de Recursos y Alianzas: Actuaciones y estrategia en materia de recursos económico-financie-

ros y activos de la organización para conseguir los objetivos definidos. Eficacia y eficiencia en la gestión de los mismos. Cooperación y trabajo conjunto con otras organizaciones y grupos de interés.

5. Igualdad de género: medidas adoptadas para favorecer la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, tanto en el acceso a la información y los recursos como en la implicación paritaria en los equipos, grupos de trabajo, comités, etc. Acciones para eliminar impactos negativos por razón de género en el personal y usuarios.

6. Resultados en las personas: Datos, después de las mediciones sobre los diversos aspectos de la práctica y las actuaciones llevadas a cabo, del impacto en los empleados (indicadores objetivos y medidas de percepción: mejora del desarrollo profesional, bienestar, conciliación familiar, etc.). Segmentación de los datos según las distintas categorías de empleados.

7. Resultados e impacto globales: Valor del indicador en relación con los objetivos y estándares fijados de eficacia y eficiencia. Valor de los indicadores de resultados comparados con los de otras unidades similares. Indicadores de impacto en los usuarios externos. Rentabilidad y beneficio de las alianzas establecidas.

8. Adaptabilidad a otras organizaciones: Elementos de la práctica (objetivos, metodología) que podrían ser aplicables a otras organizaciones. Evidencias de su transferencia a otras organizaciones. Participación en procesos de *benchmarking*.

---

**Orden PRE/2760/2009, de 6 de octubre, por la que se conceden los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2008.**

En cumplimiento de lo previsto en la Orden APU/1830/2008, de 3 de junio (BOE de 25 de junio), por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2008 (Excelencia y Buenas Prácticas), la Ministra de la Presidencia, vista la propuesta elevada por los respectivos Jurados, ha dispuesto:

Primero. Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos.

1. Conceder el Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos a la práctica *Borrador de declaración del IRPF*, presentada por la Agencia Estatal de Administración Tributaria.

2. Conceder accésit a las siguientes prácticas: *Modernización de la gestión de prestaciones: oficina virtual*, presentada por el Servicio Público de Empleo Estatal; *Plan conjunto hispano-francés para emergencias en el túnel de Somport*, presentada por la Subdelegación del Gobierno en Huesca; *Escuela de la Seguridad Social*, presentada por la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Cádiz.

Segundo. Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna

1. Conceder el Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna a la práctica *Círculos de comparación intermunicipal de servicios municipales*, presentada por el Área de Hacienda y Recursos Internos de la Excelentísima Diputación Provincial de Barcelona.

2. Conceder accésit a las siguientes prácticas: *Claves para la generalización de la mejora continua en las unidades del Gobierno de La Rioja*, presentada por la Dirección General de la Calidad de los Servicios de la indicada Comunidad Autónoma; *Despliegue del Plan estratégico y desarrollo de un cuadro de mando*, presentado por la Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima de la Dirección General de la Marina Mercante, del Ministerio de Fomento; *Plan estratégico de modernización*, práctica presentada por la Consejería de Administración Autonómica de la Junta de Castilla y León.

Tercero. Premio a la Excelencia en la Gestión Pública

1. Conceder el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública a la candidatura presentada por el *Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Excelentísima Diputación Provincial de Jaén*.

2. Conceder accésit a las candidaturas presentadas por la *Escuela Riojana de Administración Pública* y por la *Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Barcelona*.

Madrid, 6 de octubre de 2009.- La Vicepresidenta Primera del Gobierno y Ministra de la Presidencia, M<sup>a</sup> Teresa Fernández de la Vega Sanz.







ISBN: 978-84-936821-3-2



9 788493 682132

P.V.P.: 30€  
(IVA incluido)



MINISTERIO  
DE LA PRESIDENCIA

 agencia  
de evaluación  
y calidad