

Calidad e Innovación en la Gestión Pública

PREMIOS
2010



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Calidad e Innovación en la Gestión Pública

PREMIOS

2 0 1 0

© 2012 de la presente edición

MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

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

Luis Miguel Palomares Martín

Rosa Vargas Hernández

Diseño y maqueta

Bartolomé García Viedma

Catálogo general de publicaciones oficiales

<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Edita

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

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

NIPO: 632-12-008-X

ÍNDICE

ACTO DE ENTREGA	7
Intervención de la Presidenta de AEVAL, D. ^a Ana María Ruiz Martínez..	8
Reportaje gráfico del Acto de Entrega.....	12
PREMIO A LA EXCELENCIA	23
CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN DEL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2010.....	24
JURADO.....	28
EVALUADORES.....	30
CANDIDATURA GANADORA Y ACCÉSITS.....	34
PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS	61
CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN DEL PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2010.....	62
JURADO.....	66
EVALUADORES.....	68
CANDIDATURA GANADORA Y ACCÉSITS.....	70
PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA	93
CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN DEL PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2010.....	94
JURADO.....	98
EVALUADORES.....	100
CANDIDATURA GANADORA Y ACCÉSITS.....	102
RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONES RECEPTORAS DE INCENTIVOS EN 2011	125

La entrega de los Premios a la Calidad e
Innovación en la Gestión Pública 2010
tuvo lugar el 30 de noviembre de 2011
en el Palacio de Congresos y de la Música
EUSKALDUNA JAUREGIA BILBAO.



DISCURSO DE CLAUSURA



Ana María Ruiz Martínez

Presidenta

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

Egunon, buenos días a todos.

En primer lugar quiero mostrar mi agradecimiento a la Viceconsejera de Justicia y Administración Pública del Gobierno Vasco por acogernos estos días en la celebración de la Conferencia de Calidad así como en este acto de entrega de premios. Por supuesto, también nuestra felicitación por el galardón obtenido por Osakidetza en esta edición de los premios a la Excelencia en la Gestión Pública 2010.

Gracias a D. Fernando de Pablo Martín, Director General para el Impulso de la Administración Electrónica por acompañarnos en este acto en representación de la Secretaría de Estado de Función Pública.

A los representantes de todas las administraciones públicas que estamos aquí hoy, especialmente a las organizaciones que han sido galardonadas, y a todos los asistentes por sumarse con su presencia a este evento, también muchas gracias.

Celebramos la entrega de galardones correspondientes a la quinta edición de estos premios que se convocaron por primera vez en 2006. Como seguramente conocen todos ustedes, los Premios a la Calidad y a la Innovación en la Gestión Pública están contemplados en el Programa de Reconocimiento que forma parte del marco general para la mejora de la calidad de la acción pública en la Administración General del Estado, regulado por el Real Decreto 951/2005. Su propósito es el de reconocer y galardonar a aquellas organizaciones públicas que se hayan distinguido por su excelencia en el rendimiento global por comparación con modelos de referencia reconocidos, por su innovación en la gestión de la información y el conocimiento, así como por la calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora adoptadas e implantadas en el seno de sus propias organizaciones.

Estos premios, cabe decirlo especialmente ante este auditorio, están abiertos a la participación de órganos y organismos tanto de la Administración General del Estado como de la Administraciones de las Comunidades Autónomas, las Administraciones Locales, las ciudades de Ceuta y Melilla así como otros entes de derecho público.

Quisiera recordar que el citado Real Decreto impulsa a configurar una suerte de sistema que permita vertebrar la diversidad de premios de esta naturaleza existentes en las distintas administraciones españolas en beneficio mutuo de todas ellas sobre la base de la participación voluntaria y del aprovechamiento de las experiencias existentes. Por ello, y respondiendo a este objetivo, la evolución de los premios –especialmente el Premio de Excelencia- viene contribuyendo a la configuración de ese sistema al incorporar la posibilidad de presentarse a ellos a aquellas organizaciones que hayan obtenido reconocimientos de similares características concedidos por las Administraciones de las Comunidades Autónomas.

En cuanto a la participación de organizaciones en esta convocatoria de 2010, creemos que cabe considerarla un éxito pues se ha batido el récord de candidaturas presentadas, con un total de 61. De ellas, 19 han correspondido a la categoría de Excelencia y 21 a cada una de las categorías de Ciudadanía y Buenas Prácticas de Gestión Interna.

Como no podía ser de otra manera, quiero destacar que en los galardones concedidos a propuesta de los distintos Jurados están representados todos los niveles de la administración pública en nuestro país. También que la diversidad, por una parte, y la orientación de gestión y de eficiencia, por otra, son probablemente los aspectos más destacables de las prácticas presentadas por las organizaciones galardonadas en esta convocatoria. Se trata, como sabemos, de orientaciones especialmente importantes en un momento en el que la intensificación de la colaboración y la cooperación entre las distintas administraciones plantean un indudable reto en términos de eficiencia. De ello venimos hablando recurrentemente en las dos jornadas que hemos ocupado con esta Conferencia.

A lo largo de las distintas sesiones se ha puesto de manifiesto la importancia de disponer de espacios en los que el conjunto de las administraciones públicas puedan debatir y mostrar la excelencia en su gestión, compartiendo buenas prácticas que puedan ser analizadas e incorporadas por otros, adaptándolas o mejorándolas. Ello supone un impulso para nosotros en la convocatoria anual de los premios a la Calidad e Innovación que, además, han dispuesto en esta ocasión de un marco especialmente idóneo para acoger la ceremonia de entrega de galardones.

Como Presidenta de AEVAL, solo me queda congratularme por la excelencia demostrada en el trabajo por las organizaciones que hoy han recibido el correspondiente galardón en esta Edición de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública así como agradecer, tanto a los Jurados como a todos aquellos que de un modo u otro han tenido participación en la gestión de estos Premios, el excelente trabajo realizado.

Aprovecho también para anunciar aquí que en breve, en pocos días, se publicará en el Boletín Oficial del Estado la convocatoria de Premios correspondiente a 2011, en esta ocasión en la categoría de Excelencia y, en convocatoria bienal, el Premio a la Gestión del Conocimiento

Gracias al ofrecimiento cursado por el Gobierno Vasco a la Agencia, la 3ª Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios Públicos se ha celebrado durante dos días en este Palacio Euskalduna de Bilbao, siendo coorganizada por la propia Agencia y por el Gobierno de esta Comunidad Autónoma, contando por supuesto con el apoyo de toda la Red Interadministrativa de Calidad de los Servicios. Durante las exposiciones, debates e intercambios de experiencias nos hemos reunido más de 240 profesionales procedentes de todos los ámbitos de las administraciones públicas y también del sector privado.

Para finalizar, me gustaría hacer una breve recapitulación de estas Jornadas. Por una parte, el lema de la Conferencia "El Valor añadido de la Calidad: colaboración y participación para ser más eficientes" ha encontrado cabal expresión en las dos grandes líneas en las que se ha vertebrado la Conferencia: "Gestión de la calidad, eficiencia y sostenibilidad", y "Trabajo en red y gestión de redes" y ello tanto en las conferencias magistrales impartidas por Jesús Ruíz Huerta y Genis Roca, como en las mesas redondas que han moderado y a cuyos componentes reitero mi agradecimiento y mi felicitación por las interesantes aportaciones realizadas que servirán como estímulo para la reflexión en los trabajos de la Red Interadministrativa.

En segundo lugar, las sesiones paralelas de exposición de buenas prácticas de gestión y organizaciones del sector público articuladas a lo largo de los seis ejes temáticos: "Gestión de Redes", "Gestión Eficiente y Sostenible", "Evaluación de intervenciones Públicas", "Transparencia y Participación Ciudadana" y "Exposición de Trabajos derivados de la actividad de la Red Interadministrativa de Calidad de los Servicios", creo que nos han ofrecido un muestrario amplio y práctico de iniciativas en los tres niveles de la administración que van por el buen camino en la búsqueda de la excelencia, la eficiencia y la sostenibilidad en un entorno de colaboración y coordinación que es lo que subyace al lema de esta Conferencia.

Quiero también destacar la brillante presentación de conclusiones realizada por Jaione Mondragón. Con toda certeza nos servirán para orientar los trabajos de la Red Interadministrativa y enfocar las próximas conferencias que sin duda celebraremos en los próximos años.

Y finalmente quiero agradecer el esfuerzo de todas las personas de la Agencia y del Gobierno Vasco y a los integrantes del Comité Técnico que han hecho posible esta Conferencia.

A ellos y a todos ustedes, muchas gracias.



3^a

CONFERENCIA ESTATAL
DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS
ZERBITZU PUBLIKOEN KALITATEARI BURUZKO
3. ESTATUKO KONFERENTZIA

EL VALOR AÑADIDO DE LA CALIDAD

colaboración
y participación
para ser
más eficientes



noviembre 29-30
2011 BILBAO

PALACIO DE CONGRESOS Y DE LA MUSICA - EUSKALDUINA JAUREGIA BILBAO

www.aeval.es



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE POLÍTICA TERRITORIAL
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

aeval
agencia
de evaluación
y calidad



REPORTAJE GRÁFICO

El Acto estuvo presidido por la Viceconsejera de Administración Pública del Gobierno Vasco, D^a. Elena Pérez Barredo, el Director General para el Impulso de la Administración Electrónica, D. Fernando de Pablo Martín y la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, D.^a Ana María Ruiz Martínez.

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 medios de comunicación.

Se hizo entrega de los galardones a cada una de las candidaturas premiadas en la convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2010.



Comarca Ekialde-Osakidetza

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA



PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

ACCÉSIT

Secretaría General Técnica de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Gobierno de La Rioja



Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Otros Servicios del Ayuntamiento de Málaga (GESTRISAM)

ACCÉSIT

ACCÉSIT

Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca (REGTSA)



AENA
(Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea)

PREMIO

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN INTERNA

ACCÉSIT

Ayuntamiento de San Cugat del Vallés



Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat

ACCÉSIT

ACCÉSIT

Agencia Regional de Recaudación de la Consejería de Economía y Hacienda. Gobierno Región de Murcia



Universidad de Cádiz

PREMIO

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA

ACCÉSIT

Escuela Riojana de Administración Pública



Dirección General de Seguridad
del Ayuntamiento de Madrid

ACCÉSIT

ACCÉSIT

Delegación de Defensa en Castilla y León y
y Subdelegación de Defensa en Valladolid



Comarca Ekialde-Osakidetza

PREMIO



Los galardonados



**Premios a la Calidad e Innovación
en la Gestión Pública**

2010

**Premio a la Excelencia
en la Gestión Pública**



CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

El Ministerio de Administraciones Públicas realizó, en el año 2006, la primera convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública tras su creación en virtud del Real Decreto 951/2005 de 29 de julio (BOE de 3 de septiembre), por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. Al desarrollar el Programa de Reconocimiento, en el artículo 24.1, se indica que los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública están destinados a reconocer y galardonar a las organizaciones de todas las Administraciones Públicas que se hayan distinguido, entre otros, en el ámbito de la calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implantadas. Con este fin, desde el año 2006, se vienen convocando este tipo de premios, que en su quinta edición (Orden PRE/2751/2010), de 7 de octubre, convoca los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2010 (Excelencia y Buenas Prácticas).

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio (BOE de 3 de septiembre), por el que se establece el premio a la Excelencia en la Gestión Pública está dirigido a todo tipo de organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas, es decir, 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, que se hayan distinguido en la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional. El modelo de referencia que han utilizado todas las candidaturas que se han presentado en esta convocatoria ha sido el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM).

El premio a la Excelencia se convoca anualmente por Orden del titular del Departamento¹. Puede otorgarse un único premio y hasta tres accésit. Tanto el premio como los accésit no tienen contenido económico y consisten en una placa o trofeo y un diploma acreditativo. Uno y otros pueden ser declarados desierto, en caso de que ninguna candidatura reúna los méritos suficientes para ser galardonada con el mismo.

Los ganadores del premio o de los accésit podrán mencionarlo en sus publicaciones, material impreso, página Web o anunciarlo en sus instalaciones, por tiempo indefinido, haciendo en todo caso referencia expresa al año de convocatoria al que se refiere dicho Premio o accésit. Asimismo las organizaciones galardonadas podrán otorgar el reconocimiento que estimen oportuno al personal que haya

1. Por delegación, la convocatoria la realiza la Presidenta de AEVAL (Orden TAP/2964/2010, de 18 de noviembre), B.O.E. de 19 noviembre.

participado en las acciones conducentes a la obtención del Premio o accésit, según la normativa de aplicación en cada caso. Por lo que respecta a las organizaciones de la Administración General de 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. Por otra parte, 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 complemento de productividad, de acuerdo con la normativa de aplicación en cada caso. Además, estas personas podrán obtener facilidades y/o prioridad para asistir a cursos, conferencias o jornadas en materia de calidad organizadas por la AEVAL.

La resolución del premio corresponde, por delegación (Orden TAP/2964/2010, BOE 19 de noviembre de 2010), a la Presidenta de la AEVAL.

A la convocatoria del Premio se han presentado 19 candidaturas correspondientes a órganos, organismos o unidades de la Administración Pública, si bien se han evaluado de modo completo únicamente 16 de éstas candidaturas.

A este respecto, respondiendo a una consulta realizada por la AEVAL con fecha 23 de febrero de 2011 relativa a la delimitación del ámbito de aplicación de las certificaciones y premios gestionados en el marco del R.D. 951/2005, se recibe en la Agencia, con fecha 4 de abril de 2011, informe de la Abogacía del Estado. De modo específico, la consulta se refiere a la posibilidad de que queden comprendidos en el ámbito subjetivo de los premios aquellas organizaciones o entidades de titularidad o propiedad pública que revisten forma jurídica de sociedad anónima.

Como consecuencia del pronunciamiento negativo de la Abogacía del Estado, la AEVAL comunica a la Empresa Municipal de Aguas de Sevilla (EMASESA) la suspensión del proceso de evaluación de la memoria correspondiente a su candidatura. Del mismo modo, se comunica a la Empresa Malagueña de Transportes S.A.M., asimismo, la suspensión del proceso de evaluación de su candidatura, dado que ambas organizaciones actúan bajo la fórmula jurídica de sociedad anónima.

Por su parte, con fecha 11 de abril de 2011 se recibe en AEVAL la renuncia voluntaria a continuar con el proceso de evaluación por la dirección del I.E.S. Julio Caro Baroja. Como consecuencia, se suspende asimismo el proceso en relación a esta candidatura.

>> CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

A continuación se relacionan las 16 prácticas finalmente evaluadas:

- Delegación de Defensa en Castilla y León y Subdelegación de Defensa en Valladolid
- Delegación de Defensa en Extremadura y Subdelegación de Defensa en Badajoz
- Aeropuerto de Zaragoza
- Dirección Provincial del INSS en Madrid
- Dirección Provincial de la TGSS en Asturias
- Dirección Provincial de la TGSS en Barcelona
- Dirección Provincial de la TGSS en Sevilla
- Comarca Ekialde – OSAKIDETZA (País Vasco)
- Escuela Riojana de Administración Pública
- Servicio de Prestaciones Sociales de La Rioja
- Dirección General de Tributos de la Comunidad Autónoma de Murcia
- Comisaría de la Policía Foral de Tudela (Navarra)
- Centro Integrado Politécnico DONAPEA (Navarra)
- IES Inventor Cosme García (La Rioja)
- Dirección General de Seguridad del Ayuntamiento de Madrid
- Línea Madrid. Ayuntamiento de Madrid

El proceso de evaluación de las memorias de las distintas candidaturas comenzó el 2 de marzo de 2011 y se ha atendido a lo dispuesto en las bases sexta y séptima del anexo 1 de la Orden de convocatoria.

Cada una de las dieciséis memorias finalmente evaluadas lo ha sido por un equipo de tres evaluadores, lo que representa un total de 57 personas, teniendo en cuenta el Modelo de la EFQM, en su adaptación a las organizaciones públicas.

Los evaluadores, en su mayoría, son funcionarios de la Administración General del Estado, de Comunidades Autónomas, de Administraciones Locales y de Universidades, aunque también ha participado en las evaluaciones personal no funcionario; todos ellos, no obstante, expertos en el Modelo de Excelencia de la EFQM y nombrados por la Presidenta de la AEVAL por Resolución de 21 de febrero de 2011. Uno de los evaluadores de cada equipo con la cualificación de evaluador acreditado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad o por el Club Excelencia en Gestión Vía Innovación, ha actuado como coordinador.

Una vez conseguido el consenso en relación a los puntos fuertes, áreas de mejora y puntuación, tras un contacto previo de la AEVAL con cada candidato, cada coordinador concertó el plan de visita con la correspondiente organización y realizó ésta a lo largo de un día. Las visitas han servido para contrastar y verificar diversos datos de la memoria. Una vez finalizadas las mismas, se han elaborado los Informes Finales de evaluación, así como los Informes Ejecutivos correspondientes.

En la siguiente fase el Jurado, reunido el 21 de junio de 2011, vistos los informes entregados por los equipos de evaluación, hizo su propuesta al Vicepresidente Tercero del Gobierno y Ministro de Política Territorial y Administración Pública. Por delegación (Orden TAP/2964/2010, de 18 de noviembre), la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, María Luisa Carcedo Roces, resolvió mediante Orden de 1 de julio de 2011 conceder el Premio de Excelencia en la Gestión Pública a la candidatura presentada por la Comarca Ekialde-Osakidetza. Asimismo, conceder accésit a la Escuela Riojana de Administración Pública, a la Dirección General de Seguridad del Ayuntamiento de Madrid y a la Delegación de Defensa en Castilla y León y Subdelegación de Defensa en Valladolid.

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

Los galardones se entregaron en el marco de la 3ª Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios Públicos celebrada en Bilbao, el día 30 de noviembre de 2011.



JURADO

Presidente:

D. Juan Antonio Cortecero Montijano

Subsecretario de Política Territorial y Administración Pública

Vicepresidenta:

D.ª Mª Luisa Carcedo Roces

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

Vocales:

D.ª Cristina Gredilla Cardero

Directora General de Atención al Ciudadano y Calidad de los Servicios de la Junta de Castilla y León.

D.ª Paloma Collado Guirao

Vicerrectora de Investigación de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

D.ª Mercedes Hernández González

Gerente de Alianzas y Servicios 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. Luis Miguel Palomares Martín

Responsable del Área de Reconocimiento del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios



EVALUADORES

Acebal Brugos, Eduardo (Coordinador)

Secretario Provincial. Tesorería General de la Seguridad Social, Asturias. Ministerio de Trabajo e Inmigración

Álvarez Cano, Virginia

Responsable de Área. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL.

Aragón Basabe, Aitor

Técnico de Normalización de AENOR

Aragón Marín, Leonardo (Coordinador)

AEVAL Jubilado

Barroso Lázaro, Francisco Javier (Coordinador)

Inspector de Servicios. Inspección General de Servicios. Mº de Trabajo e Inmigración

Benito Valencia, Cruz de (Coordinador)

Consultor. Qualia

Blanco Gómez, Juan Antonio (Coordinador)

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

Burillo Pacheco, Raúl

Jefe de Equipo Regional de Inspección. Delegación Especial de la AEAT en Aragón

Canto San Román, Luis María

Secretario Técnico. Servicio Territorial de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León

Casado Calvo, Francisco Javier

Jefe de Planificación en Rivercap S.A. Sparflex

Centeno Puig, Ángel

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

Cepas Campos, J. Alfonso

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

Crujeiras Casais, Rosa Mª

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

Cuéllar Martín, Eloy (Coordinador)

Responsable de Área. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL

Escrivá Garcerán, Vicente

Director Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social. Valencia. Ministerio de Trabajo e Inmigración

Espinosa Freire, M^a Jesús (Coordinadora)

Directora de la Administración de la Seguridad Social nº 7 de Palma. Palma de Mallorca

Faraldo Roca, Pedro

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

Fernández Lombardo, Jacinto

Jefe de Servicio, Planificación y Evaluación. Universidad de Jaén

Ferrández Berrueco, M^a Reina

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

Fraile Escrich, Máximo

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

Galán Vallejo, Manuel (Coordinador)

Catedrático de Ingeniería Química. Universidad de Cádiz

García López, Manuel (Coordinador)

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

Gómez Vega, Alicia

Técnico en Gestión de Calidad. Universidad de Sevilla

González Menorca, Leonor

Directora del Departamento de Economía y Empresa. Universidad de La Rioja

González Tomé, Juan Ignacio

Jefe de Área de Atención al Cliente. Dirección Gral. del Catastro. Mº de Economía y Hacienda

Granados Moya, Carlos

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

Guijarro Sanz, Remigio (Coordinador)

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

Herrero Gil, Enrique

Profesor Titular en la Escuela Universitaria de Arquitectura Técnica. Universidad de Sevilla

Ibarra Sáiz, Soledad

Profesora Titular. Universidad de Cádiz

>> EVALUADORES

Ignacio García, Emilio Francisco

Profesor en la Escuela universitaria de Ciencias de la Salud. Universidad de Cádiz

Jiménez Buñuales, M^a Teresa

Médico Adjunto de medicina Preventiva y Salud Pública. Fundación Hospital Calahorra

Jiménez Creis, Pere

Cap d'Àrea de Qualitat. Gobierno de las Islas Baleares.

Jiménez de Diego, M^a Jesús (Coordinadora)

Responsable de Área. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL

Latorre Dardé, Ricardo

Director del Departamento Gestión de Edificación. Universidad Europea de Madrid

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 Cabanes, Roberto

Técnico en Calidad. Universidad de Murcia

López Rojas, Encarnación

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

Macías García, Manuel Francisco

Director Unidad de Evaluación y Calidad. Universidad de Cádiz

Martínez Faura, Francisca (Coordinadora)

Jefa de Área de Calidad y Convergencia Europea. Universidad de Murcia

Martínez Leiza, Pedro

Director Gerente y Responsable de Calidad. Conservatorio Municipal de Irún.

Martínez Olea, Antonio

Asesor Técnico de Calidad. Universidad de Jaén

Martínez Rubio, José Luis (Coordinador)

Profesor de Psicología Social. Universidad Europea de Madrid

Mazuela Llanos, Alberto (Coordinador)

Responsable Corporativo Calidad. Grupo Iberdrola

Ozkoidi Pérez, Joseba (Coordinador)

Inspector de Educación I.E.S Iturrama. Pamplona

Oliva López, Rafael

Subdirector de Presupuestos, Planificación, Control y Coordinación. Ayuntamiento de Málaga

Ortega Lorente, Adolfo (Coordinador)

Inspector de Servicios. Inspección General de Servicios Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino

Peirats Cuesta, Vicente

Jefe de Unidad en el Departamento de Organización, Planificación y Relaciones Institucionales. Agencia Estatal de Administración Tributaria. Ministerio de Economía y Hacienda

Recoder de Casso, Cristina (Coordinadora)

Inspectora de Servicios. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Reyes Deltell, Rocío

Técnico de Calidad. Unidad para la Calidad. Universidad de Murcia

Rodríguez Fernández, Celso

Director del Departamento de Álgebra. Universidad de Santiago de Compostela

Rodríguez Gómez, Gregorio

Director del Departamento de Didáctica. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Cádiz

Ronda Aragón, Paulino

Secretario Provincial en la D.P. del Instituto Nacional de Seguridad Social. Valladolid

Rosado Román, M^a del Mar

Consejera Técnica en la Secretaría General de la Dirección General del Instituto Nacional de la Seguridad Social. Madrid

Rossell Contreras, Montserrat (Coordinadora)

Jefa del Departamento de Evaluación y Calidad. Dirección General de Seguridad. Ayuntamiento de Madrid

Toledano Delgado, José Antonio

Inspector Coordinador de Servicios. Ministerio del Interior

Torrijos Chaparro, Antonio

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



CANDIDATURA GANADORA

COMARCA EKIALDE-OSAKIDETZA

Nombre de la organización:
COMARCA EKIALDE-OSAKIDETZA

Responsable: Director-Gerente
Elixabete Esparza García
Responsable de Calidad

Dirección:
Avenida de Navarra, 14
20013 San Sebastián

Teléfono:
943006417

E-mail:
elixabete.esparzagarcia@osakidetza.



Osakidetza

EKIALDE ESKUALDEA
COMARCA EKIALDE



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Organización Comarca Ekialde - Osakidetza es una de las siete comarcas en que se divide la Comunidad Autónoma de Euskadi para prestar asistencia en "atención primaria de salud" a través de Osakidetza. Como tal, la Comarca Ekialde nace en 1998. Atiende a más de 460.000 usuarios, en 19 municipios con 33 Centros de Salud agrupados en 23 Unidades de Atención Primaria (UAP). Para ello, cuenta con más de 900 profesionales, liderados por 5 Directores y 23 Jefes de Unidad.

El máximo responsable es su Director Gerente, que lidera el Equipo Directivo (además del anterior, están la Directora Médico, la Directora de Enfermería, la Directora Económico Financiera, el Director de Personal, la Responsable de las Áreas de Atención al Cliente, la Responsable del Área de Gestión Sanitaria, y la Responsable de Calidad) que a su vez se constituye en Comisión Ejecutiva que se reúne semanalmente y cuenta con un Consejo de Dirección y un Consejo Técnico.

Para el desarrollo de su actividad principal establece alianzas con el Departamento de Sanidad, con Osakidetza/Servicio Vasco de Salud, otras comarcas sanitarias, hospitales de la comarca y ayuntamientos de los municipios del área de salud y otras instituciones de la misma.

Elabora su primer plan estratégico para el periodo 1999-2002 (posteriormente 2003-07 y 2008-12). Cuenta con 43 indicadores clave de gestión. Ha ido certificando los centros de salud bajo la norma ISO 9001, hasta completar en 2009 a todas las Unidades, y ha certificado todos los centros de salud bajo la norma ISO 14001 de gestión ambiental.

En 2005 confecciona su primera Memoria de Responsabilidad Social, y en 2009 valida la segunda memoria A+ según GRI. En 2010 inicia los trabajos previos para obtener la OHSAS 18000 que certifica en 2011.

Asume el modelo EFQM en 1998 y ha ido obteniendo sucesivamente distintos reconocimientos: Q de plata (2003) y Q oro (2006) por Euskalit, Finalista del premio europeo EFQM en 2007 y 2010. Obtuvimos el premio "Avedis Donabedian a la Excelencia en Calidad en Atención Primaria" en 2009 y el premio "a la Innovación en la Mejora Global de la Calidad Asistencial del Ministerio de Sanidad" en 2010. Además, proyectos de Innovación como "El foro de la Inspiración" o "Del Fogón al Corazón" han resulta premiados en diferentes ocasiones.

DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

CRITERIOS AGENTES

1. LIDERAZGO

Cultura y definición del liderazgo: La OCE tiene definido y revisado el concepto de liderazgo, y establecidas sus competencias, fruto del estilo de dirección que ha evolucionado desde 1998. Las fuentes de aprendizaje interno, los equipos de trabajo de liderazgo, el intercambio de experiencias con los "best in class", y memorias excelentes, y sobre todo las dos evaluaciones externas europeas han contribuido a conformar una definición de Liderazgo que se revisa y reformula por quinta vez en 2010: " Consideramos el Liderazgo, a nivel directivo, como la capacidad para crear un entorno sostenible que estimule a las personas a participar en el proyecto de la Comarca fomentando la asunción de responsabilidades para conseguir la mejora en los resultados de salud."

Se basa en la simplificación jerárquica y el fortalecimiento de la figura del Jefe de Unidad (JUAP), como piedra angular del sistema organizativo y la descentralización gestora de dichas Unidades de Atención Primaria, que da forma a un estilo de dirección. A partir de este enfoque, hemos considerado tres niveles de líderes en la OCE, la Dirección y los Jefes de Unidad que conforman el nivel Directivo y asumen totalmente su condición de Líderes, los mandos intermedios remunerados que constituyen el nivel Funcional y los Líderes voluntarios o Referenciales que se responsabilizan de diferentes proyectos a nivel de UAP.

La Misión de la COMARCA es "contribuir a la mejora en los resultados de salud de los ciudadanos de Gipuzkoa Ekialde, a través de la prestación de servicios sanitarios seguros dirigidos a prevenir y tratar la enfermedad y a promocionar la salud de manera sostenible económica, social y medioambientalmente"

La Visión consiste en estar entre los referentes elegidos por sus excelentes Resultados en capacidad de innovación en proyectos clínicos y de gestión.

Los Valores: Igualda, Equidad, Universalidad, Orientación al Ciudadano, Preservación de la Dignidad de los Pacientes, Profesionalidad, Trabajo en Equipo, Eficiencia, Transparencia, Ética, Líderes con Adherencia. Transmisión y Referencia.

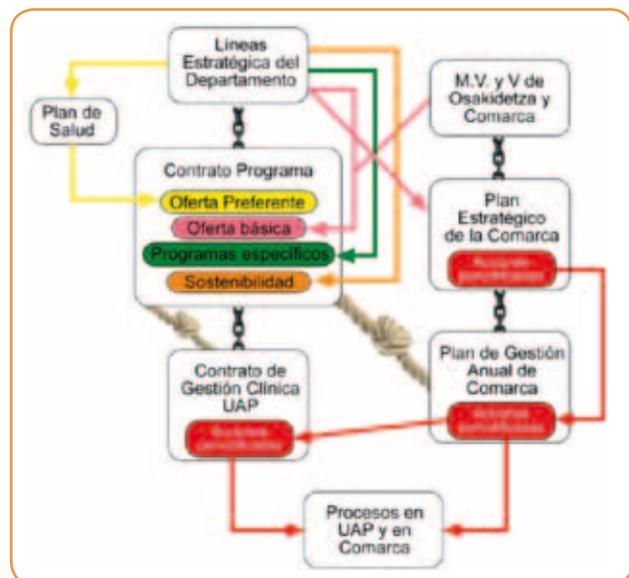
Implicación de los líderes en la gestión y estimulación de la participación: los líderes se implican en el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión (Babesle, Ekogidari, Responsable de AAC, Responsable de Formación, Responsable de enfermería). Por ejemplo, el propio Gerente es el propietario del proceso de dirección estratégica que asegura el despliegue y actualización de la P&E en la OCE. Además los propios JUAP son auditorias internos del sistema de gestión de calidad. Los líderes facilitan la participación de las personas en el "Foro de Inspiración", estimulando su creatividad, en equipos de mejora, proyectos de innovación o sesiones clínicas.

Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad: Los líderes se implican con clientes, colaboradores y representantes de la sociedad. Tenemos establecido un mapa de relaciones con los grupos de interés en el que se detalla cada grupo, los líderes, la interacción, la periodicidad, el objetivo, el despliegue, las áreas de mejora y las medidas de implicación.

Gestión del Cambio a través del liderazgo: La implantación de nuevos proyectos se realiza siguiendo una metodología en la que se tiene en cuenta la planificación, los responsables de cada acción y la revisión de la eficacia de los cambios. Para seleccionar proyectos de cambio, la OCE utiliza (si hay exceso de propuestas) una matriz de priorización que considera, entre otros criterios, los grupos de interés afectados, el personal necesario para su implantación o los beneficios que reporta. La eficacia del liderazgo, se mide mediante evaluación de competencias, evaluaciones EFQM, encuestas Corporativas y de Liderazgo 360º y en el cumplimiento de los objetivos de los Controles de Gestión, en las Auditorías, y las entradas al “Foro de Inspiración”.

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

La Comarca Ekialde basa su política y estrategia en el cumplimiento de sus continuos planes estratégicos conforme a su Misión y Visión. Su eficacia es revisada sistemáticamente por medio del análisis de los resultados del Contrato Programa, Plan de Gestión Anual y Contratos de Gestión Clínica. Como pilares para su gestión cabe destacar el desarrollo de la gestión por procesos, el disponer de sistemas de información orientados a los grupos de interés, la mejora continua guiada por el proceso “Hobebidean” y el aprendizaje, lo que le permite avanzar en el camino a la excelencia.



Información de los grupos de interés: La Organización tiene definidos sus grupos de interés (clientes, personas, sociedad, aliados naturales y proveedores) e identifica las fuentes de información relevantes para la atención, comprensión y previsión de sus necesidades y expectativas de estos grupos, que resulta básica para el desarrollo de su Estrategia. El Área de Gestión Sanitaria es la responsable de recoger y analizar los datos procedentes de los mismos para su utilización en la P&E, que son revisados a través del REDER de cada subproceso lo que permite realizar mejoras. En las fichas de procesos se incluyen los grupos de interés que están implicados para facilitar la relación con los mismos.

Información de indicadores de rendimiento: También recogemos información, de forma sistemática y estructurada, de los indicadores de rendimiento, actividades de aprendizaje, entorno legal, tecnología y otros aspectos sociales y emplea esta información para definir y revisar su estrategia y planes de acción.

La Organización ha identificado sus factores críticos de éxito tanto a nivel clave (Servicio Cliente, Gestión de Recursos Económico-Financieros, Gestión del conocimiento, “Hobebidean” y Gestión del Medicamento) como a nivel de proceso, que relaciona con la implicación de las personas y con el sistema de gestión de la calidad.

Desarrollo de la Estrategia: La estrategia se sustenta en 3 pilares principales (misión, visión, valores); y se desarrolla a través de los siguientes instrumentos:

EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMARCA EKIALDE constituye el instrumento que describe las actuaciones que desarrollan punto por punto y con carácter quinquenal los objetivos derivados de la Misión de la Comarca alineados con los de la de Osakidetza.

El Plan Estratégico se concreta cada año en un **PLAN DE GESTIÓN ANUAL**, centrado en la consecución de los objetivos establecidos, para ese año, pactados en el **CONTRATO PROGRAMA**, entre la Dirección de la Comarca Ekialde y el Departamento de Sanidad y en las mejoras derivadas de la Evaluación de la Gestión y de los aprendizajes continuos y de la creatividad de los profesionales de la Comarca Ekialde.

En cada Unidad de Atención Primaria, el Plan de Gestión Anual tiene su reflejo en el **CONTRATO DE GESTIÓN CLÍNICA**, que desarrolla las actuaciones definidas en el Plan de Salud y en las condiciones de Calidad de la Asistencia Sanitaria pactadas.

Comunicación de la estrategia: La OCE comunica la estrategia a sus grupos de interés por diferentes canales y sistemas: paneles, trípticos, plenarios de JUAP, ekialde.net, carteles, etc. Todo ello basado en un Plan de Comunicación. La medida de la eficacia de la comunicación en cuanto al conocimiento de la estrategia muestra unos excelentes resultados.

3. PERSONAS

La OCE se preocupa por su personal, independientemente del nivel que posea, gestionándolo para que se encuentre en condiciones de conseguir los máximos beneficios tanto individuales como para el conjunto de la propia organización.



Planificación de los Recursos Humanos: Para ello se preocupa por tener una plantilla adecuada, tanto en cantidad como en respuesta a los niveles de formación requeridos, revisando el proceso de selección en beneficio de su estrategia. Dispone de diversos foros de participación (comisión de lactancia materna, comité de seguridad y salud laboral...) y revisa y mejora de forma periódica, su gestión de recursos humanos identificando áreas de mejora que se despliegan planes de acción.

La incorporación de las personas supone una fase muy importante de la gestión, pues es en ese momento donde recibe información fundamental para el conocimiento, gestión y seguridad en su centro de salud, mediante la "Ekigida".

Gestión de competencias y formación: La "Gestión del Conocimiento" es muy importante para la Comarca Ekialde, que desarrolla en base a dos subprocesos: "gestión de competencias" y "gestión de la formación", para garantizar la adecuación del conocimiento y las competencias a sus necesidades. Realiza su evaluación bienal a los profesionales y líderes que sirve para identificar las necesidades de formación, con las que, junto a otras entradas se elabora el Plan de Formación.

Implicación y asunción de responsabilidades. Creatividad e innovación: La descentralización en las UAP favorece la implicación de las personas que asumen las responsabilidades y mejoras de su unidad. Por otro lado, se fomenta la implicación y participación de las personas por medio de órganos, foros y grupos y equipos de mejora de proyectos innovadores, estimulando la implicación y el comportamiento creativo. Cabe destacar el éxito del "Foro de la Inspiración".

Comunicación y diálogo: La Comarca Ekialde ha identificado sus necesidades de comunicación a través de diferentes medios (indicadores de percepción y rendimiento, foros) y establecido políticas de comunicación que se despliegan con dos subprocesos: comunicación estratégica y comunicación operativa. Incluso a nivel de proceso se cuenta con su plan de comunicación.

PROCESO GESTIÓN DE LAS PERSONAS	EMISOR	CANAL					RECEPTOR
	TECNICO SUP	@					IR-RESPONSABLES
TECNICO SUP	@	TECNICO SUP	@	TECNICO SUP	@	R EUSKERA	AGS
TECNICO SUP	@	TECNICO SUP	@	TECNICO SUP	@	R EUSKERA	PERSONAS
TECNICO SUP	@						SINDICATOS
				TECNICO SUP	ekialde		PUBLICO
TECNICO SUP	@					R EUSKERA	JUAP
						R EUSKERA	SSCC
						R EUSKERA	SUB. GESTION ADMINISTRATIVA
mensaje	PLAZAS DE MOVILIDAD INTERNA	CONVOCATORIAS EXTERNAS (INTERNO)	CONVOCATORIAS EXTERNAS (PUBLICO)	FORMACION EUSKERA	COMUNICACIÓN EMITIDA		
PERIODICIDAD	Bimensual	Puntual	Puntual	Puntual			
FEEDBACK	No	No	No	Si			
LIMITE	No	No	No	No			
INFORMACION CRITICA	Si	No	No	Si			

Ha implantado diferentes canales de comunicación, formales (Reuniones, Ekia,...) e informales, ascendentes (foro de la inspiración) y descendentes (Plenarias), los cuales garantizan un despliegue amplio a toda la organización. También identifica y asegura oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento

(Sesiones clínicas, Ikasbidean,...). Se utilizan diferentes mecanismos para la evaluación y revisión de la comunicación (encuestas, indicadores de proceso,...) que sirven para identificar y poner en marcha acciones de mejora (programa de QyS, Intranet,...)

Reconocimiento: La OCE dispone de un subproceso de reconocimiento con acciones concretas, que se plasman en un Plan de Reconocimiento, que tiene como objetivo atender, reconocer y recompensar a las personas. Además, celebra anualmente una "Jornada de reconocimiento" donde se premian a la mejor Unidad, la que más ha avanzado, la mejor idea innovadora,...

Seguridad y Prevención: Contamos con una Unidad Básica de Prevención, que trabaja en la certificación OSHAS, y que realiza actividades de seguridad y salud como evaluación de riesgos, vacunaciones, asesoramiento, estudio de factores de riesgo psicosocial y otros. Asimismo, la Comarca sigue las indicaciones de la GRI en sus memorias de sostenibilidad, para garantizar la sostenibilidad social, económica y ambiental.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

Alianzas, acuerdos y convenios: La Comarca Ekialde planifica y gestiona sus alianzas y sus recursos en apoyo de su P&E y para el eficaz funcionamiento de sus procesos. Hemos definido las áreas en las que son necesarias las alianzas y hemos identificado a nuestros aliados, especialmente los clave (los vinculados al proceso "Servicio al cliente") para la gestión de la misma. La gestión de las alianzas se realiza en cada uno de los procesos en los que se ven afectados sus diversos aliados. Además, el subproceso "Voz de otros grupos de interés" gestiona la coherencia y coordinación de la gestión de las alianzas. Su evaluación se realiza a través de encuestas y el REDER del proceso.

Gestión económico-financiera: Para la gestión de los recursos económicos y financieros, la Comarca Ekialde tiene definido un proceso específico que se desglosa en varios subprocesos que abarcan su actividad económico-financiera para garantizar la consecución del Plan de Gestión Anual. Dispone de medios informáticos para asegurar la gestión y obtener el seguimiento y control adecuado, así como su implantación en distintos niveles para asegurar el gobierno de la Organización. La Comisión Ejecutiva decide cuales de los proyectos y áreas de mejora presentadas se van a poner en marcha, mediante la "matriz de priorización de proyectos". Su evaluación es mensual y cuatrimestral a través de los Controles de gestión.

Gestión de edificios, equipos y materiales:

Desarrollamos un estrategia de gestión de los edificios, equipos y materiales en base a la estrategia de la Comarca, que se materializa en cuatro subprocesos que abarcan todas las áreas relevantes; Estos subprocesos son revisados y mejorados anualmente. Para ayudar al desarrollo sostenible, se define el subproceso de "gestión ambiental", que identifica aspectos a gestiones por su impacto, las líneas de actuación y objetivos, indicadores y responsables de las mismas. Además, se garantiza el sistema mediante EKOSCAN, ISO 14000 y GRI A+.



Gestión de la Tecnología: La Comarca Ekialde desarrolla una estrategia de gestión de la tecnología que apoya su política y estrategia en cuanto a seguridad y sostenibilidad. Hemos implantado el documento de seguridad corporativa que incluye responsable de ficheros, comisión de seguridad, responsable de seguridad, responsable de autorización de accesos y administrador de seguridad. Además, se han mejorado los permisos de acceso al cuadro de mando dando posibilidad de acceso general a través de ekialde.net. En la Comarca Ekialde "La tecnología" incorpora el concepto de "saber hacer" de los profesionales que enlaza con la "Gestión del conocimiento" de nuestras personas; su desarrollo y evaluación se basa en el cumplimiento del "plan tecnológico" de la Comarca Ekialde y el REDER del Proceso "Gestión del Conocimiento".

Gestión del Conocimiento: El proceso "gestión del conocimiento" se despliega en varios subprocesos que abarcan la formación, las competencias, la investigación y docencia y la documentación. Existe una sistemática de revisión y evaluación a través de diferentes medios (REDER, encuestas, quejas y reclamaciones...). La Comarca Ekialde genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos de información y conocimiento compartiendo el conocimiento y el saber hacer, teniendo como ejemplo el "Foro de la Inspiración", la sesiones compartidas en "Ikasbidean" o la presentación de buenas prácticas en las plenarios de los Jefes de Unidad.

5. PROCESOS

Gestión por procesos: La Comarca Ekialde cuenta con un sistema de gestión por procesos, certificado por ISO 9001 y que alcanza a todas las UAP. Además contempla otros sistemas estandarizados como son ISO: 14001, OSHAS 18.001, Memoria RSC y Cartas de Servicios. El Mapa de Procesos, revisado anualmente, clasifica los procesos como operativos, estratégicos y de apoyo considerando clave



los que más directamente apoyan el desarrollo de la estrategia; cada proceso se desagrega en subprocesos, que gestionan los propietarios de procesos junto con su equipo de gestión; cada uno cuenta con indicadores y objetivos (específicos, medibles, alcanzables y con plazos) y con un REDER propio, que facilita su revisión y mejora. Todo ello se gestiona desde el subproceso "Gestión de procesos". La gestión de los cambios tranquilos de la gestión por procesos, convive con los cambios drásticos y creativos de la Innovación; La Comarca Ekialde, dando ejemplo de sus valores, tiene equipos de innovación en desarrollo de proyectos: Lactancia Materna, D-plan, KOS,...

Mejora de los procesos: Para promover e impulsar la mejora continua, la Comarca Ekialde cuenta con el proceso Hobebidean, que identifica oportunidades que pueden dar lugar a mejoras de procesos por varios mecanismos internos y

externos (propietarios de procesos y subprocesos, sugerencias de las personas de la Organización y de la medición de su satisfacción, de los pacientes, de los proveedores, de las evaluaciones externas y Autoevaluaciones EFQM, del aprendizaje externo y Benchmarking de mejores prácticas, Auditorías y del "Foro de la Inspiración"). Las mejoras que se introducen en un proceso son comunicadas a las personas y al resto de los grupos de interés, mediante el plan de Comunicación de cada proceso y se priorizan con la "matriz de priorización de mejoras". Si es necesario se establecen pruebas piloto para su despliegue, como por ejemplo en el proyecto RAC de enfermería.

Productos y servicios: La Comarca Ekialde establece los tipos de servicios que ofrece (oferta básica de servicios, oferta preferente y otros servicios) y los compromisos de calidad que adquiere en base al contrato programa con del Departamento de Sanidad del GV, mientras que de la colaboración con aliados identifica y utiliza tecnologías para diseñar y desarrollar nuevos servicios y mejorarlos. Estos servicios se gestionan mediante el proceso "Servicio al cliente" y sus subprocesos. La organización mide la eficacia de la prestación de servicios a través de los indicadores de satisfacción de clientes, del cumplimiento del contrato programa, de los controles de gestión, las Auditorías y las Evaluaciones, introduciendo mejoras consecuencias del aprendizaje externo y de la revisión anual por parte de sus propietarios a través de los REDER del proceso. Los servicios se van incorporando conforme a la "Matriz de Priorización de proyectos" atendiendo al impacto en la salud de los clientes y en la actividad asistencial de las personas y a la eficiencia en la utilización de recursos y su sostenibilidad.

Mejora de la relación con los pacientes: La Comarca Ekialde dispone de un proceso para recoger la información de sus clientes, el análisis y despliegue de las áreas de mejora, el contacto habitual, SQR, encuestas,... El encargado de su gestión es el subproceso "Voz del Cliente" que realiza encuestas anuales de forma sistemática a los clientes para recoger datos y detectar prioridades de actuación; además realiza grupos focales para tratar áreas concretas de la gestión. Estas encuestas y su procedimiento han ido mejorando hasta la actualidad.

CRITERIOS RESULTADOS

A continuación presentamos una muestra de los indicadores más relevantes para nuestra gestión en el periodo estratégico actual. Los objetivos y las comparaciones se establecen según los siguientes criterios

Objetivos

La revisión de los objetivos tiene es anual y se establecen en función de los siguientes criterios:

- Los resultados de los años anteriores
- La comparación con objetivos de organizaciones excelentes
- El PGA pactado con Osakidetza.
- La factibilidad de implantación de acciones de mejora
- Los cambios futuros previstos

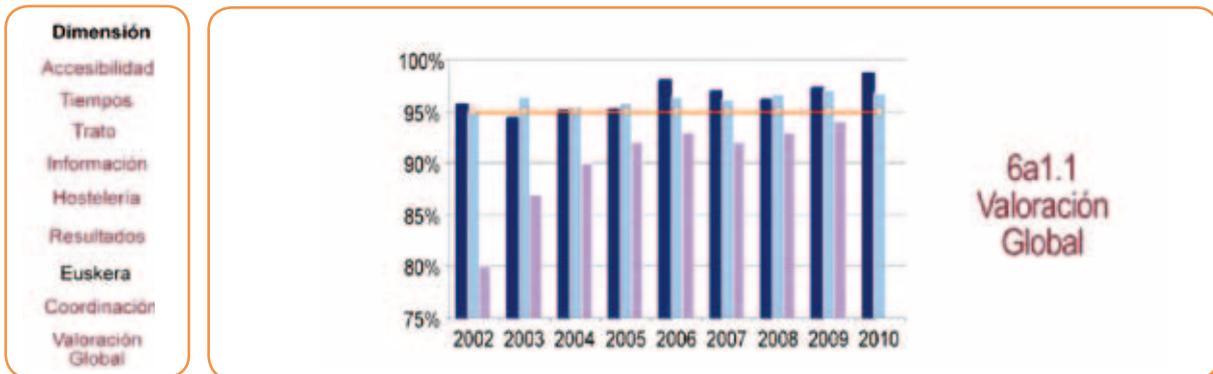
Comparaciones



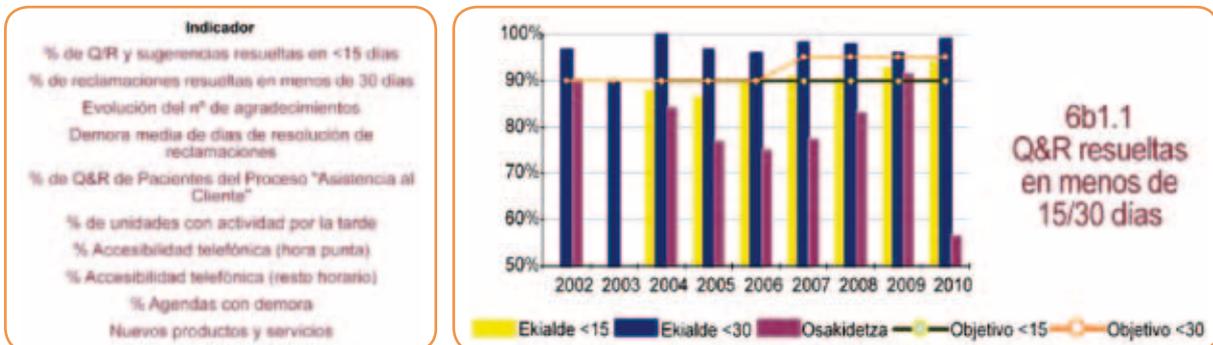
Las Organizaciones elegidas para comparar nuestros resultados cumplen una doble función. Por una parte nos ayudan a tener un referente de las tendencias más significativas en nuestro entorno (Por ejemplo, media de Osakidetza); Por otra parte son una fuente de aprendizaje y una oportunidad para emprender cambios drásticos e innovadores junto a Organizaciones avanzadas (Por ejemplo Eskisehir Maternity and Child Illneses Hospital (Premio Europeo en 2008 y 2010).

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Los valores de todos los indicadores de percepción están por encima del 80%, superando el 90% en dos al menos. Las tendencias son positivas en global, accesibilidad y tiempo, y variables en coordinación, resultados e información y se constatan oportunidades de mejora, en las áreas de tiempos de espera, trato dado por los profesionales, resultados y coordinación médico-enfermera.



Los resultados obtenidos son consecuencia de las acciones de mejora de todas las dimensiones. Estos datos se contrastan con los de las QyS mediante la Matriz de triple entrada.



Nuestro fin es ser más exigente que Osakidetza. Los resultados son fruto del seguimiento riguroso y el programa informático específico creado en Comarca. De su análisis se han elaborado protocolos generales.

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

La Comarca Ekialde utiliza 5 medidas directas para conocer las necesidades, expectativas y satisfacción de sus profesionales.

Medidas de percepción directa	
Encuesta Corporativa de Personas	12 Dimensiones Satisfacción General
Evaluación de Competencias	Opinión sobre JUAP, Líderes y Dirección
Encuestas Postformación	Satisfacción con la Formación Aplicabilidad de la Formación
Encuestas Postdocencia	Satisfacción con la docencia recibida
Encuesta de acogida	Satisfacción con la acogida

La encuesta corporativa mide las siguientes dimensiones:

- Seguridad y Salud Laboral	- Condiciones de trabajo
- Conocimientos e identificación de objetivos	- Identificación y desarrollo profesional
- Reconocimiento	- Retribución
- Relación Mando-colaborador	- Participación
- Organización y mejora	- Clima de trabajo
- Comunicación	- Formación
- Satisfacción Global	

La mayoría de los resultados presentados cumplen los objetivos y presentan tendencias positivas y se evidencia que son consecuencia de los enfoques.

Los resultados en esta dimensión son debidos a todas las acciones que, a pesar de nuestra dispersión, nos sitúa por encima de la media de Osakidetza:

- El REDER en relación con la Intranet y el e-mail para todos los profesionales
- El PE para implicar a los JUAP como elementos activos de comunicación.
- El "Plan para evitar la insatisfacción por motivos no gestionables"
- Nuevos enfoques tales como la Revista electrónica Ekia y la recuperación del espacio Médico-Enfermera en el área de Seguridad del Paciente.

A nivel de indicadores indirectos, presentamos a modo de ejemplo el número de horas de formación. Este indicador se segmenta por categoría profesional.

La evolución de este indicador es debida al enorme esfuerzo que la Comarca realiza en este campo: por un lado, el Subproceso de Formación, adapta la oferta a las necesidades reales de los profesionales y, por otro, le dota de la financiación suficiente para llevar a cabo sus objetivos.



Proceso	Indicador
Gestión del Conocimiento	% de Ejecución del Plan de Formación
	Horas de Formación / Persona
	Horas de Formación / Persona (Médicos)
	Horas de Formación / Persona (Personal Sanitario)
Hobeidean	% de Personas que participan en Equipos/Proyectos de Mejora
	% de Personas que reciben Reconocimiento
Dirección Estratégica	Evolución del nº de personas con compromiso con el liderazgo
Gestión de personas	Evolución del nº de personas en Promoción Interna
	Absentismo, IT
Voz de los GI	Quejas y Sugerencias de Personas
Gestión Económico-Financiera	Gastos temporales / gastos de plantilla



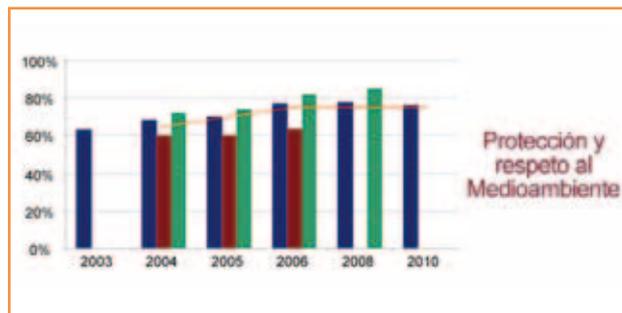
Los objetivos se establecen teniendo en cuenta las entradas de necesidades del Plan de Formación y las previsiones del PGA. En el año 2010 se observa un ligero declive en la tendencia, debido a la merma de la financiación global causada por la crisis económica, que ha supuesto una menor disposición presupuestaria para los gastos de Personal.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

La Comarca Ekialde presenta resultados de percepción de la sociedad adecuados, relevantes y positivos, que cumplen los objetivos y, en general, superan las comparaciones realizadas. Se obtienen a partir de una encuesta bienal a una muestra de aliados institucionales, cuyo ámbito de aplicación se encuadra dentro de la responsabilidad social corporativa en ocho áreas relacionadas con el plan estratégico 2008-2012.

Proceso	Indicador	Subcriterio	Relación con el Plan Estratégico 2008-2012
Responsabilidad Social Corporativa	Igualdad de oportunidades	8a.1 3a	1.2.2. Conocer y establecer acciones específicas para cubrir las necesidades de los colectivos más necesitados
	Incidencia en la economía local	8a.2 2a 4b	5.2.1. Identificar los servicios más eficaces, eficientes y sostenibles
	Colaboración con el entorno social	8a.3 1c	1.2.3. Consolidar alianzas con los Servicios Sociales
	Apoyo a la salud y bienestar	8a.4 2a	2.3.2. Fomentar las actividades de promoción de la salud (hábitos saludables, ejercicio...)
	Campañas de prevención e información	8a.5 2a 5d	1.2. Reforzar la relación con la sociedad para satisfacer sus necesidades
	Sostenibilidad del ambiente	8a.6 2a 4c	5.3.1. Fomentar un desarrollo empresarial acorde con los principios de la RSC
	Planificación estratégica	8a.7 2c	Misión, Visión y Valores
	Resultados en salud	8a.8 2a	1.2. Reforzar la relación con la sociedad para satisfacer su necesidades

Este indicador mide la percepción de la Sociedad sobre la influencia de la Comarca en el Ambiente de su entorno. A raíz de los resultados de 2005 se hicieron mejoras que culminaron en 2006 con la obtención de las certificaciones ISO 14001 y EKOSKAN (IHOBE) que explican el evidente progreso realizado.



La Comarca Ekialde ha sido la primera organización de Atención Primaria, en el Estado, en desarrollar y certificar un sistema de GA de acuerdo a normativa ISO 14001.

Los resultados que exponen las siguientes figuras son fruto de:

- Las acciones puestas en marcha en el criterio 4.
- Las áreas de mejora de las auditorías internas y externas ISO y ECOSKAN
- Las acciones de revisión de los indicadores de los Contrato de Gestión Clínica
- La labor del Ekogidari y del JUAP
- La concienciación de las personas a través de la formación

Proceso	Indicador
Sostenibilidad ambiental	Gestión de residuos
	Consumo de bienes escasos
Sostenibilidad Social	Incidencia en la economía local
	Implicación en la educación
	Igualdad de oportunidades
Sostenibilidad Económica	9a y 9b
Gestión de personas	UAP con ISO
	Trabajo voluntario
	Difusión de la información
	Relación con las autoridades
	Apoyo a la salud y bienestar
	Resultados en salud

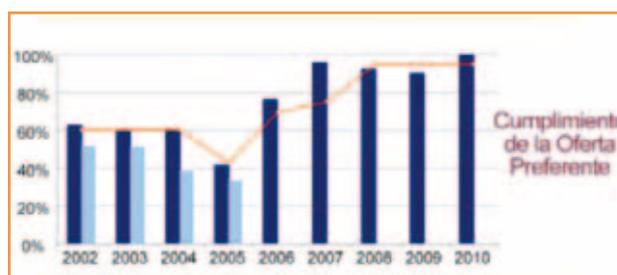


9. RESULTADOS CLAVE

La OCE define como resultados clave los más significativos procedentes del cumplimiento de la MV y de la Estrategia y se reflejan en los procesos clave. A continuación se muestra una selección de los indicadores clave que utiliza la OCE para medir la efectividad en su Gestión.

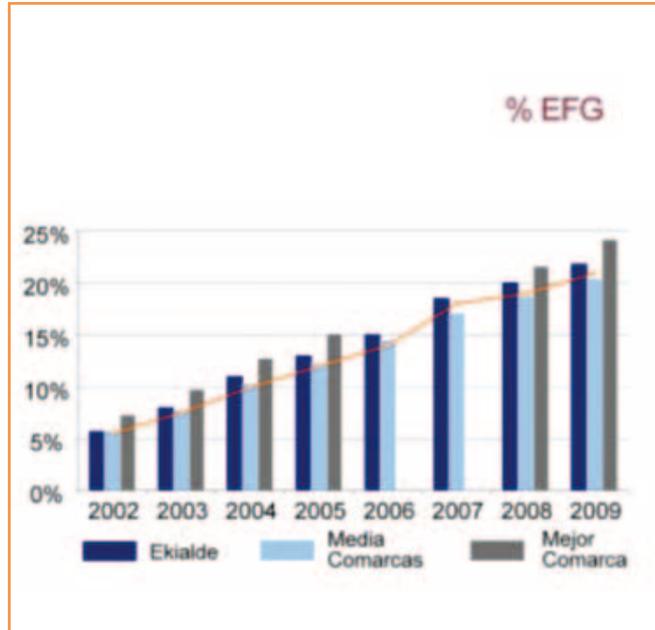
Proceso	Indicador	Subcriterio	Relación con el Plan Estratégico 2008-2012
Servicio al Cliente	Cumplimiento de la Oferta Básica	9a1.1	Atributo de la Misión CP Estrategia del Departamento OE 2.3. CP Estrategia del Departamento OE 2.1.
	Cumplimiento de la Oferta Preferente	9a1.2	
	Cumplimiento de los compromisos de Calidad	9a1.3	
Dirección Estratégica	Despliegue del CGC	-	2b
	Satisfacción global de los GI	9a2.1	2a
	Resultados en salud	8b4.3 8b4.6	5c 2a
Hobebidean	Profesionales en UAP con ISO	9a3.1	3c 5a
Gestión Económico - Financiera	Evolución del nº de Tis	9a4.1	2b
	Eficacia presupuestaria	9a4.2.1	2b
		9a4.2.3	4b
	Estructura presupuestaria	9a4.3.1	2b
9a4.3.4		4b	
Gestión del Medicamento	Gasto de farmacia	9a5.1	2b
		9a5.2	5d

El Cumplimiento de la Oferta Preferente mide la relación existente entre la puntuación obtenida y la pactada para en los Contratos Programa. Estos resultados son consecuencia del sistema de calidad, la implantación de Contratos de Gestión y de las visitas explicativas sobre la OP. Además la



implicación de los líderes con los GI y el benchmarking ayudan a conseguir resultados.

Proceso	Indicador
Servicio al Cliente	Minutos / Visita MG
	Minutos / Visita Pediatría
	Derivaciones a Atención Especializada
	Nº de pruebas diagnósticas
	% de cuidados al alta
Gestión del Medicamento	Nº de incidencias comunicadas por médico
	% EFG
Dirección Estratégica	Antibióticos totales prescritos sobre población
	Antibióticos de primer nivel prescritos
Gestión del Conocimiento	Ejecución el PGA
Hobebidean	Estudios financiados por CP
	Centros y profesionales implicados en docencia
Gestión Económico Financiera	Nº de profesionales que aportan ideas al Foro
	Nº de mejoras o innovaciones implantadas
	% de ideas presentadas sobre entradas al foro
	Evolución del gasto de inversión
Gestión Económico Financiera	Inventario de almacenes
	Compras y contratación
	Satisfacción de proveedores
	Mantenimiento y conservación



En la cuenta de resultados del Contrato de Gestión Clínica, la prescripción farmacéutica tiene el mayor porcentaje del total; además ayudan, la implicación de los JUAP y de los profesionales y la proactividad del Servicio de Farmacia:

- Creación del Boletín "Farmanotas"(Innovación en 2009)
- Ampliación de formación a Enfermería y PAC (2008)
- Difusión de hojas informativas p.e. DOES (2009) Los objetivos se fijan desde Osakidetza, en función de la evolución de la Comunidad y de las mejores autonomías del Estado.



ACCÉSIT

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: 941291414
Fax: 941291614

E-mail:
erap@larioja.org

Gobierno de La Rioja
www.larioja.org



**Escuela Riojana
de Administración
Pública**



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Quiénes 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 selección de personal funcionario (no docente ni sanitario) y laboral de la Comunidad Autónoma de La Rioja (CAR) y provisión de puestos de trabajo (hasta el día 1 de julio de 2009).

Dónde estamos

Estamos ubicados en dos edificios de Logroño:

Oficinas Centrales: C/ General Vara de Rey, 3 – Logroño

Centro de Formación: Plaza Joaquín Elizalde, 24 – Logroño. Edificio inaugurado en 2004 por el Excmo. Sr. Presidente de la Comunidad Autónoma de La Rioja, D. Pedro Sanz Alonso. Construcción singular y funcional. Espacio wifi.

Qué hacemos

Al objeto de ponderar la información relativa a cada una de las citadas áreas de actuación hemos tomado dos criterios:

- El porcentaje de destinatarios/clientes de cada uno de dichos procesos centrales de la ERAP.
- Matriz de Priorización Presupuestaria, donde se recoge el porcentaje de presupuesto asignado a cada una de las áreas temáticas.

PROCESOS CENTRALES ERAP	PRESUPUESTO	CLIENTES	ÁMBITO
FORMACIÓN	60%	45.88%	53
SELECCIÓN DE PERSONAL	30%	44.03%	37
PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (HASTA JULIO 2009)	10%	10.09%	10
TOTAL	100%	100%	100



Marco Normativo

La Escuela en su condición de unidad que forma parte de una Administración Pública, se mueve en un marco normativo restrictivo que limita su capacidad de gestión presupuestaria, de recursos humanos, de procesos, de reconocimientos y de recompensas. No obstante la Escuela en su camino hacia la Excelencia ha conseguido mejorar en la gestión de su actividad, lo que supone un incremento en la calidad de la prestación de sus servicios y una mayor motivación e implicación del equipo que la integra.

Nuestro Equipo Humano



Camino hacia la Excelencia

En el año 1999 se nombró a la primera Directora de la Escuela, 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 CAR, su continuación a través de los Planes Estratégicos para la Calidad en el Gobierno de La Rioja y para la Sociedad del Conocimiento, aprobados por el Gobierno de La Rioja; continuando en esta legislatura con la Estrategia de la Consejería de Administraciones Públicas y Política Local 2007-2011 y el Plan de Excelencia del Gobierno de La Rioja 2008-2011. En definitiva ser un instrumento para potenciar el cambio cultural de la CAR. Los hitos más relevantes en el camino de la Excelencia han sido los siguientes:



ACCÉSIT

DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD (AYUNTAMIENTO DE MADRID)

Nombre de la organización:
**DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD
(AYUNTAMIENTO DE MADRID)**

Responsable:
Pablo Escudero Pérez

Dirección:
Albarracín, 31
28037 Madrid

Teléfono: 914804630
Fax: 915133343

E-mail:
dgseguridad@madrid.es

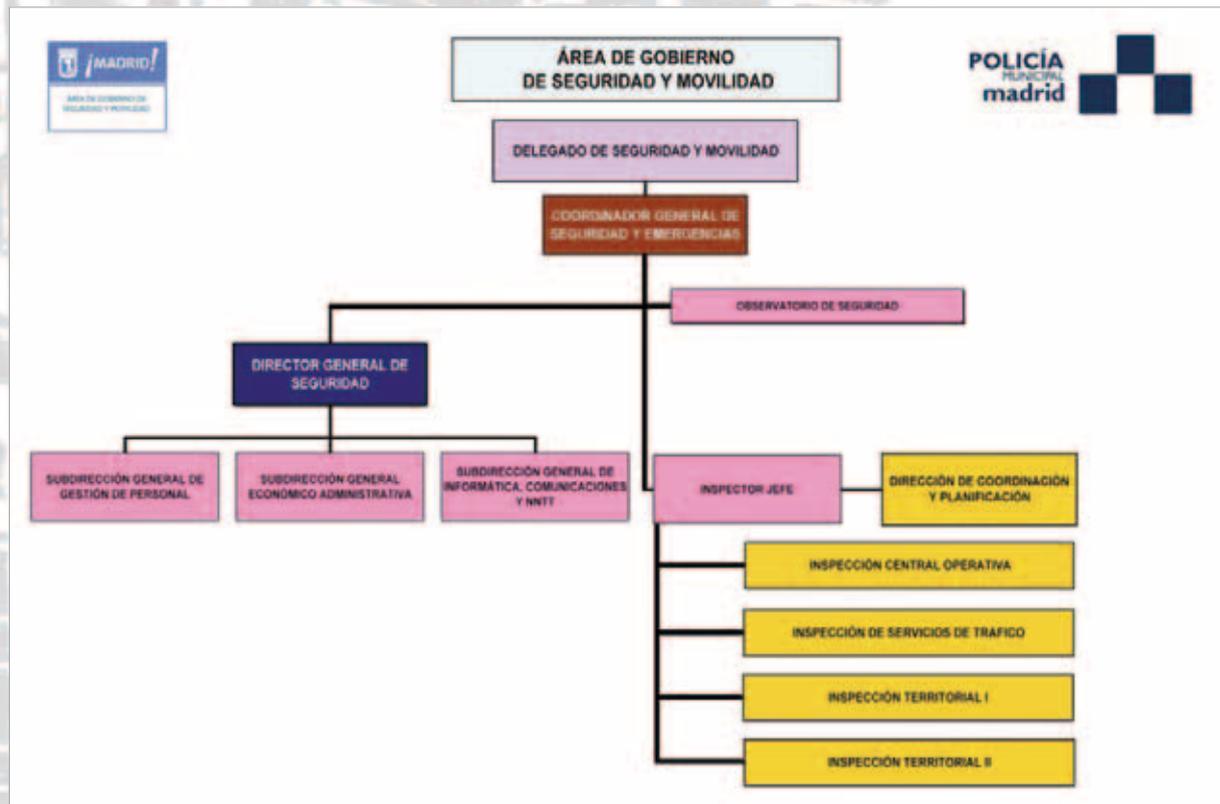


DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Ayuntamiento de Madrid está organizado en ocho Áreas de Gobierno. Los servicios de Seguridad se encuadran bajo la dependencia de la Coordinación general de Seguridad y Emergencias del Área de Gobierno de Seguridad.

La organización la componen alrededor de 7.000 funcionarios entre policías municipales y funcionarios civiles, encargados, estos últimos, de la gestión de los recursos tecnológicos, equipamientos e infraestructuras, recursos humanos y los sistemas de gestión.

Los servicios que la Policía Municipal presta a los ciudadanos y visitantes de Madrid se agrupan en cinco grandes líneas, bajo la denominación de: seguridad ciudadana, convivencia, seguridad vial, servicios especiales y sucesos y catástrofes.



El viaje hacia la excelencia. Policía Municipal del siglo XXI: proyecto Madrid Seguro. A partir de 2003 se produce un cambio profundo en la estructura, gestión y prioridades de Policía Municipal. Se crea la Coordinación General de Seguridad y Emergencias, de la cual dependen tanto la Dirección General de Seguridad como el Cuerpo de Policía Municipal. Se inicia el proyecto "Madrid Seguro" con el que se redefine la misión, visión y valores y la seguridad se convierte en prioritaria. La creación de la Dirección General de Seguridad, como responsable de los sistemas de gestión, de los recursos humanos, económico-financieros y los relativos a informática, comunicaciones y nuevas tecnologías, permite liberar a policías municipales de responsabilidades burocráticas y centrarse más aún en labores estrictamente operativas. La creación de un cuerpo de agentes de movilidad encargados de la gestión del tráfico y la contratación de vigilantes de seguridad privada para la custodia de edificios municipales, permiten también destinar a los policías municipales que realizaban esas funciones, a unidades de seguridad ciudadana.

La progresiva implantación del nuevo modelo policial permite asentar las bases de una policía acorde con las demandas ciudadanas del nuevo siglo: próxima al ciudadano, proactiva, coordinada con el resto de Cuerpos y Fuerzas de Seguridad, orientada a la seguridad ciudadana y garante de los derechos y libertades.



Para dar la debida respuesta a los requerimientos ciudadanos se establecieron dos planes estratégicos.

1. Madrid Seguro 2004-2007 con cinco grandes líneas estratégicas.
2. Madrid Seguro 2008-2011 con siete líneas estratégicas:

Analizar la seguridad en el entorno urbano para definir estrategias basadas en sistemas de gestión de calidad, Intensificar la labor preventiva, sobre todo con los menores, Desplegar un modelo de vigilancia centrada en la seguridad ciudadana, Desarrollar una Policía Judicial con especial atención a las víctimas, Mejorar los medios materiales para lograr una labor policial efectiva, Hacer uso de las nuevas tecnologías para mejorar el servicio de seguridad prestado a la ciudadanía, Incrementar los recursos humanos y su desarrollo profesional.



ACCÉSIT

DELEGACIÓN DE DEFENSA EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA Y LEÓN SUBDELEGACIÓN EN VALLADOLID

Nombre de la organización:

**DELEGACIÓN DE DEFENSA EN
LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE
CASTILLA Y LEÓN. SUBDELEGACIÓN
EN VALLADOLID.**

Responsable:

Delegado de Defensa,
Coronel D. Tomás Alonso Marcos

Dirección:

Fray Luis de León, 7
47002 Valladolid

Teléfono: 983308855

Fax: 983203778

E-mail: cgramoy@oc.mde.es



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

LA DELEGACIÓN DE DEFENSA EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA Y LEÓN, SUBDELEGACIÓN EN VALLADOLID.

La Delegación de Defensa en Valladolid fue implantada, por Orden 154/1995, de 1 de diciembre, de desarrollo del Real Decreto 2206/1993, de 17 de diciembre, de creación de las Delegaciones de Defensa.

Las Delegaciones surgen con el fin de establecer una Organización Periférica unitaria del Ministerio de Defensa, bajo los principios de economía del gasto público e incremento de la eficacia. El Real Decreto 308/2007, de 2 de marzo, sobre organización y funcionamiento de las Delegaciones de Defensa y su Orden de desarrollo, instauran la etapa actual y denominan a la Unidad:

DELEGACIÓN DE DEFENSA EN LA COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN,
SUBDELEGACIÓN EN VALLADOLID.

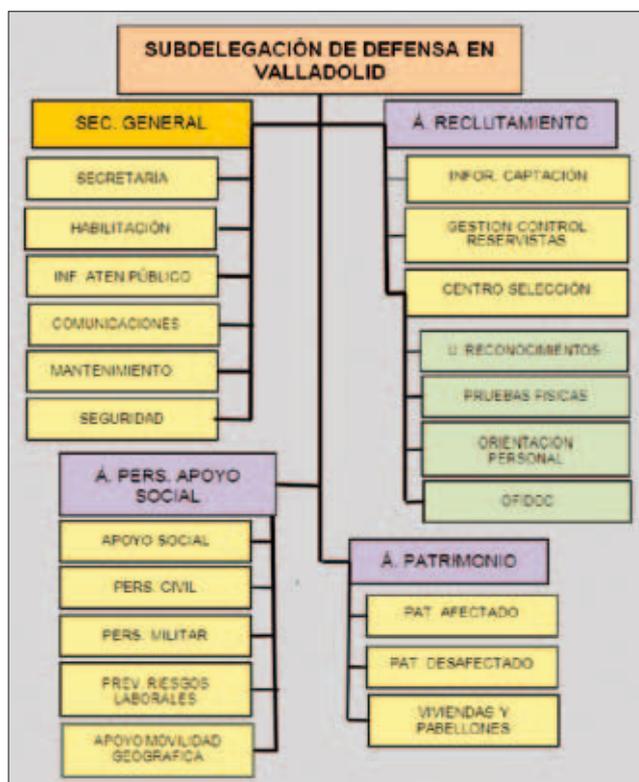
ESTRUCTURA, ORGANIGRAMA, FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Estructura y Organigrama

La Delegación de Defensa en la Comunidad de Castilla y León se estructura en los siguientes órganos:



En el cuadro que presentamos a continuación queda reflejada cual es la orgánica de la Subdelegación de Defensa en Valladolid.



Funciones y actividades

- El Delegado de Defensa: Es el Jefe de la Delegación y directo responsable de su funcionamiento.
- El Secretario General: Le corresponde la asistencia técnica al Delegado en el ejercicio de sus funciones.
- Asesoría Jurídica: Le corresponde emitir los informes jurídicos que le sean solicitados por el Delegado, los Subdelegados y los Gestores de las Áreas Funcionales de todas las Subdelegaciones.
- Unidad de Coordinación de Calidad, tiene como función fundamental el desarrollo de las tareas derivadas del Programa de Calidad.

Áreas Funcionales de la Subdelegación:

- Área de Personal y Apoyo Social, desarrolla las actividades propias de la administración del personal militar, funcionario o laboral.
- Área de Reclutamiento, a cargo de las actividades asociadas al reclutamiento, a la aportación adicional de recursos humanos, a la incorporación laboral y el apoyo a la movilidad geográfica.
- Área de Patrimonio, dedicada a las actividades asociadas a la gestión de propiedades del Ministerio de Defensa.

DEPENDENCIA ORGÁNICA Y RELACIONES FUNCIONALES

La Delegación de Defensa depende de la Subsecretaría de Defensa, a través del Área de Administración Periférica de la Secretaría General Técnica. Las Subdelegaciones dependen de la Delegación y las Áreas Funcionales orgánicamente del Subdelegado y funcionalmente de los Órganos Directivos del Ministerio.

RECURSOS

Inmuebles, ubicación

La Delegación de Defensa en Castilla y León y la Subdelegación en Valladolid, están situadas en la calle Fray Luís de León nº 7 de la citada Ciudad.

Humanos

La plantilla de la Organización es de cincuenta personas, veintiún militares y veintinueve civiles.

PROCESO HACIA LA EXCELENCIA

La Delegación de Defensa comienza su proceso hacia la excelencia dentro del marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado establecido por el Real Decreto 951/2.005, de 25 de julio, y de las Directivas nº 1 y 2/06 de 27 de febrero y 26 de junio de 2006 de Calidad del Sr. Vicesecretario General Técnico. El modelo elegido de gestión de calidad fue el "Modelo EFQM de Excelencia", adaptado a las Administraciones Públicas.

En diciembre del año 2008, la Subdelegación es certificada por la AEVAL en el nivel 300-399 puntos y en la actualidad, dos años largos después ha sido galardonada con un accésit al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública y obtenido la certificación en el nivel 400-499.



**Premios a la Calidad e Innovación
en la Gestión Pública**

2010

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



CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

El Ministerio de la Presidencia, mediante orden de 7 de octubre de 2010 convocó los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2010 en sus categorías de Excelencia y Buenas Prácticas (B.O.E. de 27 de octubre)

Dando 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 mediante el que se instituyeron los citados galardones, el premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos se dirige a todo tipo de organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas, es decir, 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, que se hayan distinguido por la realización de prácticas de buena gestión con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de sus servicios consistentes en experiencias o proyectos consolidados e implantados, cuyos resultados estén redundando en una mayor calidad de estos servicios.

Esta categoría del premio se convoca bienalmente, no tiene contenido económico y consiste en una placa o trofeo y un diploma acreditativo. Los ganadores podrán mencionar que han obtenido el galardón en sus publicaciones, material impreso y página web, así como anunciarlo en sus instalaciones por tiempo indefinido, si bien haciendo referencia expresa al año de la convocatoria.

A esta convocatoria del premio se han presentado 21 candidaturas correspondientes a órganos, organismos o unidades de la Administración Pública. No obstante, las valoraciones se han realizado únicamente sobre 20 de estas 21 candidaturas.

A este respecto, respondiendo a una consulta elevada por la AEVAL con fecha 23 de febrero de 2011 relativa a la delimitación del ámbito de aplicación de las certificaciones y premios gestionados en el marco del R.D. 951/2005, se recibe en la Agencia, con fecha 4 de abril de 2011, informe de la Abogacía del Estado al respecto. De modo específico, la consulta se refiere a la posibilidad de que queden comprendidos en el ámbito subjetivo de los premios aquellas organizaciones o entidades de titularidad o propiedad pública que revisten forma jurídica de sociedad anónima.

Como consecuencia del pronunciamiento negativo de la Abogacía del Estado, la AEVAL comunicó la suspensión del proceso de evaluación de su candidatura a la Empresa Municipal de Aguas de Sevilla (EMASESA) de su práctica denominada "Innovación aplicada al sistema tarifario: facturación por habitante"

Esta práctica figura en los informes correspondientes como "no puntuada".

El proceso de evaluación de las memorias fue llevado a cabo por un equipo integrado por dos personas, en su mayor parte funcionarios con formación y experiencia en evaluación y en gestión de la calidad de los servicios públicos. En total fueron designados por Resolución de la Presidenta de la AEVAL 24 de febrero de 2011 un total de 26 evaluadores.

Los criterios para la evaluación de las memorias candidatas, determinados en el anexo 2.3 de la convocatoria, 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

Con objeto de hacer más operativa la evaluación de estos criterios y ayudar al trabajo de los evaluadores, la AEVAL confeccionó un Formulario de Evaluación en el que se establecen una serie de áreas para la identificación de los puntos fuertes y los aspectos a mejorar, se facilita la asignación de puntuaciones, de acuerdo con unos paneles de cinco posiciones, y se señalan las ponderaciones a realizar.

Con ese Formulario han sido evaluadas las 20 candidaturas puntuadas por funcionarios de la AEVAL, de otras administraciones públicas autonómicas y locales, por personal de universidad y, en un caso, del ámbito privado todos ellos expertos en evaluación de buenas prácticas y gestión de calidad.

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.

>> CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

En la segunda fase, un Comité Técnico, formado por 3 personas con experiencia en evaluación y calidad, nombradas por la Presidenta de AEVAL por Resolución de 17 de mayo de 2011, elaboró una relación de las candidaturas finalistas para participar en el Acto de Defensa Pública ante el Jurado. Las candidaturas seleccionadas y sus respectivas prácticas fueron las siguientes:

- Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y otros Servicios del Ayuntamiento de Málaga (GESTRISAM).
Práctica: "Implantación de una atención integral a la ciudadanía".
- AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea)
Práctica: "Servicio de asistencia a personas con movilidad reducida en los aeropuertos españoles".
- Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla
Práctica: "Servicios TIC certificados con la norma UNE-ISO/IEC:20000 y con calidad reconocida por la Junta de Andalucía en el Centro de Informática y Comunicaciones dependiente del Vicerrectorado de Tecnologías de la Comunicación y la Información"
- Secretaría General Técnica. Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural. Gobierno de La Rioja
Práctica: "Registro de explotaciones agrarias de la Rioja, REA, como instrumento para el mejor tratamiento de la información, de la gestión y de la comunicación directa entre la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Gobierno de la Rioja, con el Sector Agrario Riojano".
- Policía Foral de Navarra. Gobierno de Navarra.
Práctica: "Sistema de Reclamaciones, sugerencias y agradecimientos de la Policía Foral de Navarra".
- Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca: REGTSA
Práctica: "Más cerca, más fácil"
- Consejería de Administración Autonómica de la Junta de Castilla y León.
Práctica: "Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León: una administración de todos".

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 a cada uno de los miembros del Jurado los informes de todas las candidaturas. Éste, después de escuchar a los representantes de las candidaturas seleccionadas y a la vista de los informes elevó su propuesta al Vicepresidente Tercero del Gobierno y Ministro de Política Territorial y Administración Pública.

Conforme a la propuesta del Jurado, por Orden TAP/2067/2011, de 1 de julio de 2010, la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, D^a María Luisa Carcedo Roces, por delegación (Orden TAP/2964/2010, de 18 de noviembre), resolvió conceder el Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos a:

- AENA (Aeropuertos Españoles y navegación Aérea), por la práctica "Servicio de Asistencia a Personas con Movilidad Reducida".

Asimismo, se concedieron accésit a las siguientes candidaturas:

- Secretaría General Técnica. Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural. Gobierno de La Rioja, por la práctica "Registro de explotaciones agrarias de la Rioja, REA, como instrumento para el mejor tratamiento de la información, de la gestión y de la comunicación directa entre la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Gobierno de la Rioja, con el Sector Agrario Riojano".
- Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y otros Servicios del Ayuntamiento de Málaga: GESTRISAM, por la práctica "Implantación de una atención integral a la ciudadanía".
- Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca: REGTSA, por la práctica "Más cerca, más fácil"

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

Los galardones se entregaron en el marco de la 3^a Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios Públicos celebrada en Bilbao, el día 30 de noviembre de 2011.



JURADO

Presidenta:

D.ª Mª Luisa Carcedo Rocés

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

Vicepresidente:

D. Manuel Aguilar Belda

Adjunto Segundo del Defensor del Pueblo.

Vocales:

D.ª Mª Antonia Fernández Felgueroso

Procuradora General del Principado de Asturias.

D.ª María Bueyo Díez Jalón

Defensora de la Rioja.

D. Fernando Monar Rubia

Director General de Calidad de los Servicios del Gobierno de les Illes Balears.

D.ª Palmira López Fresno

Vicepresidenta de la Asociación Española para la Calidad.

D.ª Elena Guerrero Martínez

Directora del Servicio de Planificación y Relaciones Institucionales de la Agencia Tributaria.

D. Francisco Sánchez Montero

Coordinador del Área de Hacienda y Recursos Internos de la Diputación de Barcelona.

D. Pablo Bárcenas Gutiérrez

Secretario de la Comisión de Modernización y Calidad de la F.E.M.P.

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. Luis Miguel Palomares Martín

Responsable del Área de Reconocimiento del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.



EVALUADORES

Abardía Pazos, Luís

Jefe de Servicio de Coordinación y Haciendas Territoriales. Consejería de Economía y Hacienda. Gobierno de Islas Baleares.

Águila Carmona, Paloma

Técnica Asesora de Planificación y Coordinación. Ayuntamiento de Alcobendas.

Ascaso Alcubierre, Alfonso

Jefe de Área de Información. Dirección General de Atención al Paciente. Comunidad de Madrid.

Diago Munarriz, Teresa

Jefe de Gestión. Unidad de Calidad. Clínica Urbarmin. Servicio Navarro de Salud.

Díaz Ortiz, Jesús

Asesor Técnico de Calidad. Universidad de Jaén.

Espinosa de los Monteros Moreno, Luís

Asesor Técnico de Calidad. Universidad de Jaén.

Florit Torres, M^a José

Técnica en Organización y Calidad. Ayuntamiento de Calvià.

García Macías, Ana

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

Hidalgo Moratal, María José

Técnico Medio de Calidad. Diputación Provincial de Alicante.

Larios Fuentes, M^a Elvira

Jefe de Sección de Calidad de la Oficina de Calidad. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Larrea Paguaga, Margarita

Jefa del Departamento de Innovación de la Subdirección General de Calidad. Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano del Ayuntamiento de Madrid.

Lora Maldonado, Rosario

Gerente Regional Adjunta. Dirección General del Catastro del Gobierno de Islas Baleares.

Lucena Muñoz, Juan José

Técnico de Evaluación y Calidad. Universidad de Cádiz.

Marijuan Fernández, Vicente

Médico. Consejería de Salud del Gobierno de la Rioja.

Martí Palet, Mercè

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

Martínez Guerras, Ana Isabel

Jefe de Negociado de Calidad. Oficina de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Mateos Ruíz, Paz

Ingeniero Agrónomo. Asociación Española de Tripa Natural.

Mazón Gamborino, José

Gerente. Agencia de Desarrollo Local. Ayuntamiento de Santa Pola.

Montañés Clemente, Silvia

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

Oltra Mestre, M^a José

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

Palomares Martín, Luís Miguel

Responsable de Área. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL.

Segarra Moliner, José Ramón

Técnico Superior de Calidad. Universidad Jaume I.

Villanueva Merino, Laura

Responsable de Calidad. ANIMSA (Asociación Navarra de Informática Municipal).



CANDIDATURA GANADORA

AENA. DIVISIÓN DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS. DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SISTEMAS DE RED.

Nombre de la organización:

AENA. DIVISIÓN DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS. DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SISTEMAS DE RED.



Título de la práctica galardonada:

SERVICIO DE ASISTENCIA A PERSONAS CON MOVILIDAD REDUCIDA EN LOS AEROPUERTOS ESPAÑOLES.

Responsable:

Rafael Fernández Villasante

Dirección:

Calle Peonías, 12. 28042 Madrid

Teléfono:

913211301

Teléfono:

913211301

E-mail:

rfernandez@aena.es



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (Aena) es el ente público empresarial encargado de la navegación civil aérea y de los aeropuertos civiles en España. Conforme a la legislación vigente desarrolla las siguientes funciones:

- Ordenación, dirección, coordinación, explotación, conservación y administración de los aeropuertos públicos de carácter civil, aeródromos, helipuertos y demás superficies aptas para el transporte aéreo cuya gestión se le encomiende y de los servicios afectos a los mismos; la coordinación, explotación, conservación y administración de las zonas civiles de las bases aéreas abiertas al tráfico civil.
- Proyecto, ejecución, dirección y control de las inversiones en las infraestructuras e instalaciones a que se refiere el epígrafe anterior.
- Ordenación, dirección, coordinación, explotación, conservación y administración de las instalaciones y redes de sistemas de telecomunicaciones aeronáuticas, de ayudas a la navegación y de control de la circulación aérea.
- Proyecto, ejecución, dirección y control de las inversiones en infraestructuras, instalaciones y redes de sistemas de telecomunicaciones aeronáuticas, de ayudas a la navegación y control de la circulación aérea.
- Propuesta de planificación de nuevas infraestructuras aeronáuticas, así como de modificaciones de la estructura del espacio aéreo.
- Desarrollo de los servicios de orden y seguridad en las instalaciones que gestione, así como la participación en las enseñanzas específicas relacionadas con el transporte aéreo y sujetas al otorgamiento de licencia oficial; todo ello sin detrimento de las atribuciones asignadas a la Dirección General de Aviación Civil.
- Aena está constituida por un conjunto de Unidades Corporativas y dos Unidades de Negocio: Navegación Aérea y Aeropuertos Españoles. La Unidad de Negocio de Aeropuertos Españoles está formada por varias Direcciones. La Dirección de Operaciones y Sistemas de Red está formada a su vez por varias Divisiones, entre las que se encuentra la División de Servicios Aeroportuarios, una de cuyas funciones es la gestión del servicio de asistencia a las personas con movilidad reducida en los aeropuertos con tráfico comercial de la red de Aena.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

EL COMPROMISO DE AENA CON EL ACCESO IGUALITARIO AL TRANSPORTE

INTRODUCCIÓN

Aena siempre ha trabajado para atender a todas aquellas personas cuya movilidad está reducida a efectos de la utilización de sus servicios debido a cualquier deficiencia física (sensorial o de locomoción, permanente o temporal) o mental, a su edad o a cualquier otra causa de discapacidad que necesite una atención especial y la adaptación a sus necesidades de los servicios que se ponen a disposición de todos los ciudadanos.

El compromiso con el acceso igualitario al transporte no es algo reciente, sino que se ha ido plasmando a lo largo de los últimos años a través de diferentes iniciativas desarrolladas por Aena.

El objeto de la Memoria es mostrar cómo Aena no ha sido ajena a esta situación y ha dado respuesta a su compromiso con el acceso igualitario al transporte. Para ello presenta, como Buena Práctica en los Servicios Públicos, el Servicio de Atención a las Personas con Movilidad Reducida (PMR).

A lo largo del documento se analiza cómo surgió el Servicio Atención a las Personas con Movilidad Reducida (PMR), su puesta en marcha y desarrollo, así como los mecanismos empleados para su análisis y evaluación y las herramientas que facilitan lograr la mejora continua.

PRIMEROS PASOS EN LA INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS CON MOVILIDAD REDUCIDA

Desde el año 1998, Aena comenzó a trabajar para que la accesibilidad a sus infraestructuras fuera un hecho. Para ello, elaboró y publicó el Manual Técnico de Accesibilidad, que sigue plenamente vigente. En la actualidad, y en colaboración con el CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad), se está llevando a cabo su puesta al día (cuya publicación está prevista a finales de 2011).

El Manual proporciona información básica sobre el tratamiento a personas con discapacidades y establece los procesos, tanto operativos como organizativos, adecuados para garantizar que todas las personas puedan transitar fácilmente y sin problemas por el entorno aeroportuario.

EL SERVICIO DE ASISTENCIA A PERSONAS CON MOVILIDAD REDUCIDA (PMR)

En este contexto, en el año 2008 Aena decide dar un paso más en su compromiso con las Personas con Movilidad Reducida creando el Servicio de Asistencia a Personas con Movilidad Reducida (PMR) en los Aeropuertos Españoles.

El Servicio de Asistencia permite a las PMR desplazarse desde un punto designado de llegada al aeropuerto de origen hasta el avión, y desde el avión hasta un punto designado de salida del aeropuerto destino, incluyendo las operaciones de embarque, desembarque, tránsito y conexión.

El servicio debe ajustarse a las especificaciones legales establecidas en el Reglamento CE 1107/2006, que regula la prestación del servicio de asistencia y establece que la responsabilidad de prestar el mismo en los aeropuertos recae en las entidades gestoras de los mismos.

Aena va más allá de las exigencias legales establecidas en el mencionado Reglamento, prestando un servicio con personal y equipamiento adecuados, sin coste adicional alguno para la PMR y asegurando un nivel de calidad superior a los estándares establecidos en las pertinentes normas comunitarias.



LOS ASPECTOS DIFERENCIADORES QUE CONFIGURAN ESTE SERVICIO SON LOS SIGUIENTES:

Personal

Aena ha desarrollado, en colaboración con CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad), la formación del personal que presta la asistencia, focalizando sus esfuerzos en cómo tratar a las PMR y cómo proporcionar la asistencia adecuada, sabiendo que sus necesidades varían por cada tipo de discapacidad.

Equipamiento

La cooperación y consenso con CERMI en materia de equipamiento empleado en la realización de la asistencia, garantiza que el servicio se ajuste a las exigencias de las PMR.

El equipamiento utilizado es el siguiente:

- Transelevadores o ambulifts. Estos vehículos permiten el embarque, desembarque y traslado desde el avión al edificio terminal de varias personas con movilidad reducida.
- Sillas elevadoras y translevadores remolcables. Estos equipos se utilizan para el embarque y desembarque de aeronaves de aviación regional.
- Sillas de ruedas. Dentro de las aeronaves y por las dimensiones de sus pasillos se deben utilizar sillas de ruedas estrechas, mientras que para los edificios terminales se pueden emplear sillas de ruedas ordinarias. También existen a disposición sillas especiales para personas obesas.
- Microbuses, furgonetas y jardineras. Estos equipos están adaptados a pasajeros usuarios de sillas de ruedas.

Calidad del servicio

Aena, con el fin de continuar potenciando la línea de la excelencia en la gestión asumida, ha definido una serie de indicadores clave de calidad percibida y objetiva del servicio, cuyo seguimiento y control se realiza en la totalidad de aeropuertos de la red.

En los apartados El Servicio en Cifras y el Anexo I, se incluye una descripción más exhaustiva de estos parámetros, así como de su evolución.

Canales de comunicación

Aena ha habilitado una página web y un call center con el fin de facilitar a las PMR la solicitud del servicio, así como otros canales de comunicación que posibilitan la formulación de reclamaciones o la presentación de sugerencias.

Además, toda la información que facilita Aena a los pasajeros con movilidad reducida está en formatos accesibles y en los mismos idiomas que la información proporcionada a los demás pasajeros.

Tarifa

Los costes del servicio se distribuyen equitativamente, mediante la aplicación de una tarifa entre todos los pasajeros que utilicen el aeropuerto.

Esta tarifa se dedica exclusivamente a financiar el servicio, quedando englobada en las tasas del aeropuerto. De esta forma se evita cualquier factor que desincentive el transporte de las personas con discapacidad o movilidad reducida.

Descripción de la operativa del servicio de asistencia

El servicio de asistencia comienza en un punto de encuentro del aeropuerto de salida y finaliza en un punto de encuentro del aeropuerto de destino. Durante el vuelo, es la compañía aérea la responsable de prestar asistencia.

Las actividades que se realizan en el aeropuerto de salida son ligeramente diferentes a las que se realizan en el aeropuerto de destino. Las asistencias en los aeropuertos de conexión o tránsito son una combinación de servicios de embarque y desembarque que se realizan en el aeropuerto de salida y el de llegada.

Si una persona con movilidad reducida desea recibir el servicio de asistencia, debe solicitarlo en el momento de realizar la reserva del billete. Para ello, debe informar de sus necesidades, especificando, cuáles son sus capacidades a través de los canales mencionados.

Asistencia en el aeropuerto de salida

El agente recoge a la PMR en el punto de encuentro que haya elegido en el momento de realizar la solicitud.

A continuación, el agente ayuda a la PMR con su equipaje de mano y le acompaña al mostrador de facturación, donde le presta asistencia en la realización de los trámites necesarios para facturar.

Una vez terminados todos los trámites de facturación, el agente de atención acompaña a la PMR hacia el control de seguridad, ayudándole al cumplimiento de los procedimientos necesarios para pasar el mismo.

Si la PMR dispone de tiempo suficiente antes de acudir a la puerta de embarque programada para su vuelo y desea realizar compras en la zona comercial del aeropuerto o acudir a restaurantes, el agente le acompaña y atiende sus necesidades. Este aspecto del servicio va más allá de las exigencias establecidas en el Reglamento CE 1107/2006.

El agente acompaña a la PMR hacia la zona de embarque programada para el vuelo y espera con el pasajero hasta que el personal de embarque le confirme que puede subir a bordo del avión.

En el supuesto que la PMR lleve algún equipo de movilidad propio que deba ser embarcado en la bodega del avión, el agente se lo entrega al personal de rampa para que procedan a su estiba en la bodega del avión.

Finalmente, la PMR recibe asistencia en el embarque en el avión con los medios humanos y técnicos adecuados (sillas de ruedas, transelevadores, etc.), así como en el desplazamiento hasta el asiento designado y ubicación en el mismo. Siempre se tiene en cuenta su seguridad y comodidad.

Asistencia en el aeropuerto de destino

En el momento en el que se abren las puertas del avión, el agente procede al desembarque del pasajero con los equipos técnicos adecuados, coordinando la entrega de los equipos propios de la PMR que viajan en la bodega del avión.

A continuación, el agente conduce al pasajero hasta la sala de recogida de equipajes, atendándole en todas las necesidades que pudieran surgir y permaneciendo junto a él hasta la obtención de su equipaje o la formulación de la correspondiente reclamación, en su caso.

Tras la recogida del equipaje, el agente acompaña al pasajero hasta el punto de encuentro, donde finaliza la asistencia.

CALIDAD Y EXCELENCIA DEL SERVICIO

Alianzas con otros grupos de interés

El contacto permanente con una multitud de grupos de interés, garantiza la evolución continua del servicio, así como la identificación inmediata de áreas de mejora y oportunidades.

Esquema de relaciones y grupos de interés involucrados



Mejora continua del servicio

Aena en su búsqueda de la excelencia en la prestación del servicio de asistencia a PMR, somete a éste a un proceso de mejora continua, integrando las siguientes fases:

Planificación y diseño

El servicio ha sido diseñado de acuerdo con los requerimientos del Reglamento europeo, pero sus disposiciones no pueden llegar en muchos aspectos a un gran nivel de detalle. Esto obliga a Aena a realizar un gran esfuerzo de planificación y diseño, trabajando, en estrecha colaboración, con CERMI y asociaciones de representantes de personas con discapacidad.

De esta forma el diseño del servicio se ha materializado no sólo en unos procedimientos de actuación, sino también en el detalle de unas especificaciones técnicas del equipamiento a utilizar y en la formación requerida de los agentes que lo prestan.

Implantación y realización

Aena, consciente de la importancia de involucrar a todos los empleados que tengan contacto directo con el viajero en la mejora de la atención a las PMR, ha elaborado y divulgado una "Guía de sensibilización hacia las personas con discapacidad", dirigida a todo el personal de aeropuertos y aerolíneas.

También ha realizado un gran esfuerzo por implantar otros elementos facilitadores de la prestación del servicio, tales como divulgar el servicio mediante folletos que ha distribuido en la totalidad de los aeropuertos, establecer mejoras en materia de accesibilidad en las infraestructuras, así como implantar una herramienta informática que soporta la gestión del servicio.

Revisión y control

Con la finalidad de lograr un control eficaz del servicio, se llevan a cabo Comisiones de Seguimiento en todos los aeropuertos. En ellas participan tanto los responsables de la prestación del servicio, como CERMI.

El objetivo de estas Comisiones de Seguimiento, es identificar oportunidades de mejora en la gestión del servicio prestado, así como extender las mejores prácticas a todos los aeropuertos.

La revisión de la calidad del servicio tiene también en cuenta la opinión de las PMR. Por este motivo adquieren especial relevancia los excelentes resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los usuarios, así como los comentarios recibidos en las hojas de reclamaciones presentadas en cada uno de los aeropuertos.

EL SERVICIO EN CIFRAS

Desde que Aena comenzó a prestar este servicio de asistencia en julio de 2008 hasta el 31 de diciembre de 2010, se han realizado más de 2,6 millones de asistencias en los 43 aeropuertos con tráfico comercial de la red de Aena y el Helipuerto de Ceuta. De media, por cada 10 vuelos operados, se han llevado a cabo 6 servicios de asistencia.

Para la prestación del servicio, Aena cuenta en la actualidad con la colaboración de 12 prestadores de servicios. Éstos han puesto a disposición un total de 1.500 trabajadores y han realizado un gran despliegue de medios materiales: 95 ambulifts, 100 furgonetas y 1.840 sillas de ruedas.

Aena ha instalado un total de 186 puntos de encuentro accesibles en todos los aeropuertos, dotados con cámara y bucles de inducción para facilitar la solicitud del servicio. La instalación de dichos monolitos ha supuesto a Aena una inversión superior a los 7 millones de euros.

El gran volumen de asistencias realizadas exige un gran esfuerzo de gestión, en el cual Aena no ha escatimado en recursos, definiendo una serie de indicadores clave que aseguran el correcto seguimiento del servicio:

- Número de asistencias totales realizadas.
- Porcentaje de asistencias a PMR's de Nivel 1.
- Valoración media de las encuestas de las PMR que han recibido el servicio.
- Grado de cumplimiento de objetivos de tiempos máximos de espera.
- Número de reclamaciones desglosadas en conceptos prestación del servicio, trato personal y equipamiento por cada millón de asistencias.
- Número de vuelos retrasados y perdidos por causas imputables al servicio.
- Mejora en la tarifa.

RECONOCIMIENTOS OBTENIDOS

El esfuerzo realizado por Aena ha sido reconocido en distintos premios en materia de accesibilidad y asistencia universal de ámbito nacional e internacional:

- Aena ha recibido el premio Telefónica Ability Awards como Mejor Institución Pública reconociendo que las PMR están en el centro de todas sus acciones.



- El CERMI ha concedido a Aena el premio 'cermi.es 2010' en la categoría "Accesibilidad Universal", destacando las iniciativas desarrolladas por Aena en materia de accesibilidad en beneficio de las PMR. Este premio es especialmente importante para Aena, ya que ha sido otorgado por los propios usuarios del servicio.
- Tres aeropuertos de la red de Aena han recibido el premio al Mejor Aeropuerto de Europa otorgado por ACI Europe. Este galardón valora, entre otros aspectos, la colaboración con organizaciones de personas con discapacidad.

Todos ellos son algunos ejemplos de que la línea de compromiso de Aena con la discapacidad avanza en la dirección correcta e impulsan a la organización a seguir trabajando para mejorar cada día.

RESULTADOS CONSEGUIDOS

El gran esfuerzo realizado por Aena en la gestión del servicio ha permitido la consecución de múltiples logros:

- Focalización de los esfuerzos en aquellas personas con menor grado de independencia (los denominados Nivel 1).
- Excelente nivel de calidad percibida de forma sostenida en el tiempo por parte de las personas que han recibido el servicio, siendo, con gran diferencia el servicio aeroportuario mejor valorado en Aena.
- Obtención de buenos resultados en calidad objetiva: número de vuelos retrasados y perdidos por causas imputables al servicio.
- Involucración de diversos grupos de interés, principalmente CERMI, en la consecución del objetivo común de avanzar en la mejora continua de la calidad del servicio.
- Mejora de la eficiencia interna del servicio, que ha permitido reducir la tarifa de 0,67€ a 0,55€.
- Formatos accesibles de comunicación e información sobre el servicio y existencia en los mismos idiomas que el resto de folletos informativos de Aena.



ACCÉSIT

REGISTRO DE EXPLOTACIONES AGRARIAS DE LA RIOJA. CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y MEDIO AMBIENTE DEL GOBIERNO DE LA RIOJA.

Nombre de la organización:

SERVICIO DE ESTADÍSTICA Y REGISTROS AGRARIOS. DIRECCIÓN GENERAL DE AGRICULTURA Y GANADERÍA. CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y MEDIO AMBIENTE. GOBIERNO DE LA RIOJA.



**Gobierno
de La Rioja**

Agricultura, Ganadería
y Medio Ambiente

Título de la práctica galardonada:

REGISTRO DE EXPLOTACIONES AGRARIAS DE LA RIOJA REA, COMO INSTRUMENTO PARA EL MEJOR TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, DE LA GESTIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN DIRECTA ENTRE LA CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL DEL GOBIERNO DE LA RIOJA CON EL SECTOR AGRARIO RIOJANO.

Responsable: Juan Miguel Domenech Garcia.

Dirección: Avda. de la Paz, 8-10. 26071 Logroño (La Rioja)

Teléfono: 941291358 - FAX: 941291605

E-mail: juan.domenech@larioja.org



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Registro de Explotaciones Agrarias (REA) lo gestiona el Servicio de Estadística y Registros Agrarios, a través de la Sección de Registros, integrado en la Dirección General de Agricultura y Ganadería.

El equipo de trabajo directamente relacionado con el REA es de cuatro personas y el conjunto de funcionarios del Servicio es de catorce personas.

El Servicio de Estadística y Registros Agrarios, además de la Sección de Registros responsable del REA, se encuentra formado por la Sección de Estadística, la Sección de Planificación Agraria y la Unidad de Publicaciones.



DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

INTRODUCCIÓN

Tras la incorporación de España a la UE, ha cambiado notablemente el escenario en el que se ha desarrollado la agricultura y la ganadería en los últimos 26 años, ya que el cumplimiento de los objetivos de la PAC, entre los que destaca la obtención, fruto del trabajo agrario, de una renta digna para los agricultores y ganaderos, exigía el conocimiento real del sector agrario español y riojano.

El tratamiento de la información, la gestión de las múltiples ayudas agrarias, la presentación de solicitudes de las mismas, pasó a convertirse en un objetivo básico en relación con las necesidades que día a día aparecían relacionados con la necesidad de establecer y crear un sistema que mejorase en conjunto tanto la presentación de la información como su tratamiento y gestión.

Se hacía necesario, tras una evaluación de necesidades, realizar un trabajo de estudio y análisis de la situación de la información agraria existente en los diferentes departamentos agrarios en la administración riojana, de sus niveles de organización, del tipo y forma empleada en el tratamiento de la información, en los recursos informáticos utilizados y del tipo de datos y su naturaleza, número y cantidad empleados.

En la administración agraria de todas las CCAA españolas, tanto en los departamentos encargados de la gestión de las diferentes ayudas agrarias con fondos europeos, financiación estatal, autonómica o mixta, como en aquellas que emplean para su gestión registros específicos (industrias agrarias, maquinaria agrícola...) se utiliza y trata una enorme cantidad de información agraria año tras año.

Esta información, que se componía tanto de datos personales de los administrados (nombre, dirección, NIF...) como de datos agrarios específicos (superficies de cultivos, censos ganaderos), era gestionada y tratada por cada departamento administrativo de forma individual e independiente. La consecuencia inmediata era la generación de numerosos registros, ficheros y bases de datos independientes y sin interconexión entre ellos.

En definitiva, existían gestiones administrativas y tratamientos de la información paralelos, poco acordes con las exigencias de los nuevos tiempos y sin el aprovechamiento de las nuevas tecnologías que facilitan el tratamiento racional de los datos y la información.

Como consecuencia de todo lo anterior, el administrado, agricultor y/o ganadero, se encontraba con que tenía que hacer numerosas gestiones y aportar información y datos de forma repetida en los diferentes departamentos, dando lugar además a que la información presentada no fuera la misma, no fuera acorde con la realidad y existiesen varias direcciones para el mismo agricultor, diferentes superficies de cultivo y ausencia de datos necesarios.



INICIO DEL PROCESO

En el año 2000, se pensó en cambiar e innovar el sistema empleado con el fin de satisfacer las expectativas del administrado y de la propia administración. Se comenzó a trabajar entonces en un sistema que persiguiera los siguientes objetivos:

- A Obtención de un fichero general y único de personas en la Consejería de Agricultura, que sirviera para todos los departamentos y en el que figuraran los datos personales de todos los agricultores y ganaderos (terceros) que tuvieran algún tipo de relación con la misma.
- B Disponer de una información específicamente agraria de superficies de cultivos o de censos agrarios, de maquinaria agrícola, de ayudas... de los agricultores y ganaderos riojanos.
- C Que esa información pudiera "tenerla" el agricultor y el ganadero, de forma directa, en su casa.



ACCÉSIT

ORGANISMO AUTÓNOMO DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y OTROS SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA. (GESTRISAM)

Nombre de la organización:

ORGANISMO AUTÓNOMO DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y OTROS SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA. (GESTRISAM)



Título de la práctica galardonada:

“Implantación de una atención integral a la ciudadanía”.

Responsable: Juan Manuel Ruiz Galdón. Gerente.

Dirección: Av. Sor Teresa Prat, 17. 29003 Málaga

Teléfono: 951927317 - FAX: 951926513

E-mail: aurdiain@malaga.eu



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

GESTRISAM es un Organismo Autónomo del Excelentísimo Ayuntamiento de la ciudad de Málaga, capital de la provincia del mismo nombre y de la Costa del Sol, ubicada en Andalucía, España.

Gestrisam se encuentra integrada plenamente en la estructura organizativa del Ayuntamiento, proveyéndole de los medios económicos necesarios para el continuo desarrollo del municipio de Málaga y presta su servicio en a las expectativas de sus grupos de interés con el objetivo de satisfacerlas de manera razonable, equilibrada y continua para todos ellos.



Gestión Tributaria da servicio a los más de 500.000 habitantes del municipio, gestionando y recaudando los principales tributos propios y otros ingresos de derecho público y gestiona íntegramente el Padrón Municipal de Habitantes. Ha alcanzado altos niveles de satisfacción de sus usuarios, con una valoración en torno al 9 sobre 10, según se evidencia en las encuestas de satisfacción periódicamente realizadas.

La estrategia de Gestrisam se despliega desde su marco estratégico: Misión, Visión y Valores compartidos y su planificación a largo plazo se integra con el modelo europeo de excelencia EFQM, fundamento de su orientación organizativa.

Gestrisam tiene certificado su sistema de gestión, con alcance completo, conforme a la norma ISO 9001:2008, además de tener certificado en 2008 su nivel excelencia, sello bronce + 300, por la Agencia de Evaluación y Calidad. Su Carta de Servicios también cuenta con la certificación de la Agencia

La plantilla de Gestrisam está compuesta por 240 profesionales altamente cualificados y se organiza en seis subdirecciones, una de ellas especializada en las relaciones con la ciudadanía.

Para más información:

Web de Gestrisam: www.gestrisam.malaga.eu

Web del Ayuntamiento de Málaga: www.malaga.eu

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

RESUMEN DE LA MEJORA: REDER

RESULTADOS ALCANZADOS

- Atención integral a la ciudadanía. Sin desplazamientos. Personalizada.
- Mejora en la prestación de servicios a nuestros clientes.
- Mejora en la percepción de nuestros clientes.
- Mejora de la motivación e implicación del personal, consiguiéndose altos niveles de compromiso, motivación, comunicación y orientación al logro.
- Ahorro y mejora medioambiental.
- Estructura organizativa orientada al servicio a la ciudadanía.

ENFOQUE

Nuevo diseño de la atención a la ciudadanía de GESTRISAM en todos su ámbitos: presencial, telefónico y telemático, teniendo en cuenta las expectativas de nuestros grupos de interés, en especial la ciudadanía, para añadir valor a nuestro servicio.

Objetivo general: mejorar la percepción de la ciudadanía de nuestro servicio de atención, evitándole desplazamientos innecesarios y ofreciéndole un servicio integral y homogéneo que le añada valor.

Que se desarrolló en 10 objetivos cuantitativos:

1. Mejorar la percepción de la ciudadanía de nuestro servicio de atención presencial, superando el notable (7 sobre 10) en la valoración global y de todos los atributos.
2. Mejorar la percepción de la ciudadanía de nuestro servicio de atención telefónica, superando el 8 sobre 10 en la valoración global y de todos los atributos.
3. Ningún desplazamiento adicional para nuestros clientes presenciales.
4. Atención personalizada, presencial y telefónica.
5. Superar el 80% de tramitaciones presenciales al momento.
6. Información completa e impresos de todos los trámites disponibles en la web.
7. Aumentar las tramitaciones web.
8. Mejorar la motivación e implicación del personal de atención mediante la aplicación de productividad y un amplio plan de formación.
9. Mejorar la productividad, reduciendo tiempos de tramitación y espera.
10. Mejorar la comunicación en la organización.

DESPLIEGUE

- Identificación, catalogación, normalización y documentación de los procesos de atención a la ciudadanía. Gestión por Procesos. Implantación de indicadores. Sistema Certificado.
- Implantación de la atención integral personalizada en todos los centros de trabajo
- Implantación de la atención integral telefónica
- Desarrollo de la web* y de la gestión de comunicaciones por e-mail
- Gestión por objetivos, con reconocimiento para el personal

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

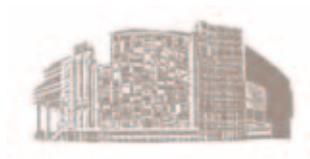
- Autoevaluaciones EFQM 2004 y 2008.
- Comité de Calidad.
- Comité de Dirección.
- Revisiones por la Dirección.
- Auditorías internas y externas.
- Consejo Rector y Gerente.
- Inspección de Servicios.

La buena práctica básicamente consiste en el rediseño de la atención a la ciudadanía de GESTRISAM en todos su ámbitos: presencial, telefónico y telemático, teniendo en cuenta las expectativas de nuestros grupos de interés, en especial la ciudadanía, para añadir valor a nuestros servicios.

Podríamos considerar varias fases en la implantación de la buena práctica, todas ellas imprescindibles e interrelacionadas:

1. Identificación, catalogación, normalización y documentación de los procesos de atención a la ciudadanía. Gestión por Procesos. Implantación de indicadores. Sistema Certificado
2. Implantación de la atención integral personalizada en todos los centros de trabajo
3. Implantación de la atención integral telefónica
4. Desarrollo de la web* y de la gestión de comunicaciones por e-mail
5. Gestión por objetivos, con sistema de reconocimiento para el personal
6. Nuevas mejoras

Estas fases y sus resultados se integran entre sí, en nuestra organización, y en especial con nuestros procesos, Sistema de Gestión y nuestra planificación estratégica (Plan de Dirección a 4 años y Plan de Actuaciones anual).



ACCÉSIT

ORGANISMO AUTÓNOMO PROVINCIAL DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA DE LA DIPUTACIÓN DE SALAMANCA (REGTSA)

Nombre de la organización:
ORGANISMO AUTÓNOMO PROVINCIAL DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA DE LA DIPUTACIÓN DE SALAMANCA (REGTSA)



Título de la práctica galardonada:
"MÁS CERCA, MÁS FÁCIL"

Responsable: Manuel Francisco Rodríguez Maseda (Coordinador General).
Dirección: Avd. Carlos I, 64. 37008 Salamanca
Teléfono: 923280551 - FAX: 923281918
E-mail: mane@regtsa.es



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La provincia de Salamanca pertenece a la Comunidad de Castilla y León (España) y tiene una superficie de 12.349,95 Km², y una población total de 354.608 habitantes, de los cuales 155.619 residen en la capital (43,8%), y 198.989 en el resto de los municipios. Por otro lado la densidad de población de la provincia es de 28,7 habitantes por kilómetro cuadrado, frente a 27,20 hab. por km² en Castilla y León y 91,4 hab. por km² en el conjunto de España (Fuente INE 2009). Por si ello fuera poco el envejecimiento de la población es creciente, en estos momentos contamos con un 23,5 % de personas mayores de 65 años (Castilla y León el 22,6% y España el 16,7). Si a todo ello unimos que la provincia está integrada por 362 Municipios (la 2ª de España en nº de municipios) la conclusión es clara: una gran parte de la población está muy envejecida y se concentra en Municipios de menos de 500 habitantes, lo que dificulta la prestación de servicios provinciales.

REGTSA es un Organismo Autónomo dependiente de la Diputación Provincial de Salamanca creado en 1992 para prestar servicios de gestión tributaria y recaudación a los Ayuntamientos de la Provincia. Inició su andadura el día 1 de enero de 1993, mediante la adscripción del personal del antiguo Servicio Provincial de Recaudación.

El Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de Salamanca, según determinan sus Estatutos, ostenta personalidad jurídica y tiene como finalidad el ejercicio de las facultades y funciones que Entidades locales deleguen en la Diputación en materia de gestión, liquidación, inspección y recaudación de sus tributos. El artículo 7 del Texto refundido de la Ley española reguladora de las Haciendas Locales establece el mecanismo legal a través del cual los Municipios de la Provincia de Salamanca delegan en la Diputación los servicios de gestión tributaria y recaudación que REGTSA les presta. En la actualidad han delegado sus tributos 362 Municipios, y varias Mancomunidades y Comunidades de regantes. El número de Municipios delegantes, junto a la intervención en los procesos de gestión de otras Administraciones Públicas (Dirección General del Catastro, Agencia Estatal de Administración Tributaria y Dirección General de Tráfico) como proveedores de información, incrementan la complejidad del servicio.

REGTSA cuenta con una plantilla de 44 empleados, de los cuales 3 prestan sus servicios en la Oficina central, situada en Salamanca, y 12 en las Oficinas de zona, situadas en Béjar, Ciudad Rodrigo, Peñaranda de Bracamonte y Vitigudino. El presupuesto para el ejercicio 2011 asciende a 3.527.019 €. Desde su creación el Organismo autónomo ha venido prestando los siguientes servicios: Anticipos de recaudación, Asesoramiento jurídico, Gestión tributaria, Recaudación voluntaria y ejecutiva. A partir de 2002, y para responder a las necesidades de nuestros clientes, se han puesto en marcha nuevos servicios: algunos para todos los ayuntamientos (por ejemplo actualizaciones catastrales, inspección tributaria, modernización administrativa) y otros para un segmento de clientes (por ejemplo colaboración en la Gestión de expedientes sancionadores y recaudación de multas de tráfico y ORA o determinados aspectos de la modernización administrativa).

Los ayuntamientos pueden gestionar estos servicios por sus propios medios, delegarlos en REGTSA, o acudir a alguna de las empresas que hay en el mercado. Cuando se opta por la delegación un Convenio regula las competencias que se delegan, las obligaciones de las partes y el precio que el ayuntamiento abona a REGTSA por el servicio prestado.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

La presente práctica se centra en el grupo de interés contribuyentes para los que REGTSA ha desarrollado el eje de su visión "gestionar integralmente a los contribuyentes", que implica dar a cada contribuyente, cuando quiera y por el canal que quiera, una respuesta satisfactoria y de calidad sobre cualquier asunto que quiera plantear. Para ello, y enmarcada en la estrategia de REGTSA, se ha desarrollado una segmentación del público objetivo y se han definido dos líneas de trabajo (Ver cuadro nº 2) con unos objetivos estratégicos a cumplir.

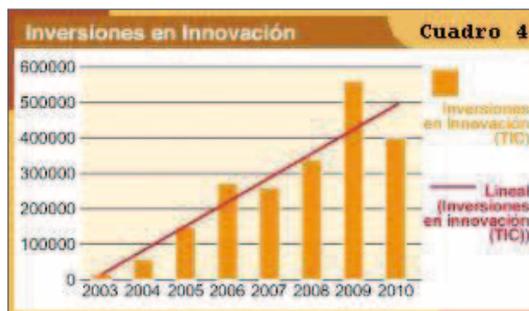
Estrategia de la práctica			Cuadro 2	
GRUPOS DE INTERÉS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
CONTRIBUYENTES	FACTOR	SUBFACTOR		
EJE DE LA VISIÓN: Gestionar integralmente a los contribuyentes (proporcionar experiencias satisfactorias a los contribuyentes)	Servicio integral	Garantizar una oferta de servicios que permita resolver las demandas de los contribuyentes	MAS CERCA, MÁS FÁCIL	1.- Proporcionar una atención rápida y profesional
		Garantizar la disponibilidad y suficiencia de los canales de atención		2.- Habilitar nuevos canales de atención
	Servicio eficaz	Que los tiempos de respuesta sean adecuados		3.-Mejorar la satisfacción de los contribuyentes
		Que el servicio sea comprensible, cómodo y accesible		4.-Mejorar la calidad de las bases de datos
	Servicio profesional	Que los procesos estén diseñados en función de sus usuarios		5.-Garantizar la seguridad y confidencialidad de la información
		Garantizar la polivalencia de los empleados de atención		6.- Optimizar gestión de infraestructuras
	Tecnología adecuada	Proporcionar un trato personalizado		
		Que permita acceder a la información en tiempo real		
		Que se garantice la integridad y seguridad de la información		

MAS CERCA: dirigida mayoritariamente a los contribuyentes del medio rural, que tienen habitualmente edad avanzada y niveles de formación bajos. Precisan, por tanto, servicios de atención presencial cercanos a sus municipios.

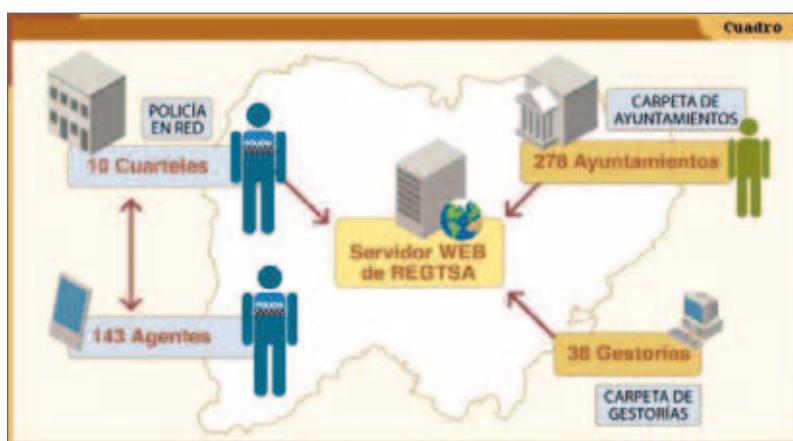
MAS FACIL: dirigida mayoritariamente a los contribuyentes urbanos, normalmente residentes en las cabeceras de comarca y en los municipios del área de Salamanca. Estos contribuyentes precisan realizar gestiones desde su domicilio, ya sea por vía telefónica, por internet o a través de SMS desde el móvil.

El diseño de los servicios de atención a los contribuyentes de REGTSA se ha efectuado de modo acorde a las necesidades y expectativas presentes y futuras de los contribuyentes. Para ello REGTSA utiliza instrumentos de carácter cualitativo (estudios) cuyo resultado final se plasma en la denominada matriz de expectativas en la cual se definen para cada servicio los siguientes elementos: Características del servicio no deseadas, beneficios esenciales del servicio y expectativas futuras identificadas.

En el cuadro nº 3 se visualizan los canales de atención al ciudadano: atención presencial (Oficinas fijas y Móviles) y servicios electrónicos (Centro de llamadas, sede electrónica, servicios en el móvil). Por otro lado las actuaciones relativas a la implantación de la Administración electrónica y las alianzas establecidas, han permitido a REGTSA desarrollar un catálogo de servicios a los ciudadanos que permiten la atención en un solo acto de cualquier consulta o trámite que nos



quieran plantear bien presencialmente, a través de atención telefónica, internet o telefonía móvil.



Estas acciones se han apoyado en dos estrategias combinadas: por un lado realizar continuas y progresivas inversiones informáticas, y por otro, desarrollar alianzas que redunden en beneficio de los contribuyentes. El cuadro nº 4 ofrece información del esfuerzo que desarrolla REGTSA en innovación. Como puede observarse las inversiones se han triplicado en los últimos años y si se comparan con otros organismos provinciales se puede afirmar que el esfuerzo inversor de REGTSA es proporcionalmente más de tres veces superior al de las Diputaciones de nuestro entorno. En el cuadro nº 5 se describen las alianzas que REGTSA ha desarrollado con Gestorías y Ayuntamientos para que los gestores habilitados y los funcionarios municipales puedan realizar gestiones en representación de los ciudadanos, así como con las Policías Locales de la Provincia, para la tramitación electrónica de los expedientes de multas.



**Premios a la Calidad e Innovación
en la Gestión Pública**

2010

**Premio a las Buenas Prácticas
de Gestión Interna**



CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

El Ministerio de la Presidencia, mediante Orden de 7 de octubre de 2010 convocó los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2010 en sus categorías de Excelencia y Buenas Prácticas (B.O.E. de 27 de octubre)

Dando 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 mediante el que se instituyeron los citados galardones, el premio a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos se dirige a todo tipo de organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas, es decir, 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. Su finalidad es la de reconocer a las organizaciones que hayan desarrollado iniciativas consistentes en experiencias o proyectos consolidados e implantados, cuyos resultados estén redundando en un mayor y/o mejor rendimiento de la organización (eficacia, eficiencia, sostenibilidad en el tiempo, creación de entornos organizativos que promuevan la gestión y/o el flujo de conocimiento, creatividad, innovación y/o aprendizaje organizacional).

Esta categoría de premio se convoca bienalmente, no tiene contenido económico y consiste en una placa o trofeo y un diploma acreditativo. Los ganadores podrán mencionar que han obtenido el correspondiente galardón en sus publicaciones, material impreso y página web, así como anunciarlo en sus instalaciones por tiempo indefinido, si bien haciendo referencia expresa al año de la convocatoria.

A la convocatoria se han presentado 21 candidaturas correspondientes a órganos, organismos o unidades de la Administración Pública. No obstante, las valoraciones se han realizado únicamente sobre 19 de estas 21 candidaturas.

A este respecto, respondiendo a una consulta elevada por la AEVAL con fecha 23 de febrero de 2011 relativa a la delimitación del ámbito de aplicación de

las certificaciones y premios gestionados en el marco del R.D. 951/2005, se recibe en la Agencia, con fecha 4 de abril de 2011, informe de la Abogacía del Estado al respecto. De modo específico, la consulta se refiere a la posibilidad de que queden comprendidos en el ámbito subjetivo de los premios aquellas organizaciones o entidades de titularidad o propiedad pública que revisten forma jurídica de sociedad anónima.

Como consecuencia del pronunciamiento negativo de la Abogacía del Estado, la AEVAL comunicó la suspensión del proceso de evaluación de sus candidaturas a la Empresa Municipal de Aguas de Sevilla (EMASESA) de su práctica denominada "Concursos de ideas de EMASESA" y a Limpieza y Medio Ambiente de Getafe, S.A.M. por su práctica "Plan estratégico 2008-2011: la evaluación como base de la mejora y la innovación".

Ambas figuran en los informes correspondientes como "no puntuadas".

El proceso de evaluación de las memorias fue llevado a cabo por un equipo integrado por dos personas, en su mayor parte funcionarios con formación y experiencia en evaluación y en gestión de la calidad de los servicios públicos. En total fueron designados por Resolución de la Presidenta de la AEVAL de 24 de febrero de 2011 un total de 32 evaluadores.

Los criterios para la evaluación de las memorias candidatas, determinados en el anexo 2.3 de la convocatoria, fueron:

1. Diagnóstico realizado y claridad en el/los objetivo(s)
2. Comunicación interna, participación e implicación
3. Gestión de Recursos y Alianzas
4. Igualdad de género
5. Resultados en las personas
6. Resultados e impacto globales
7. Adaptabilidad a otras organizaciones

>> CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

Con objeto de hacer más operativa la evaluación de estos criterios y ayudar al trabajo de los evaluadores, la AEVAL confeccionó un Formulario de Evaluación en el que se establecen una serie de áreas para la identificación de los puntos fuertes y los aspectos a mejorar, se facilita la asignación de puntuaciones, de acuerdo con unos paneles de cinco posiciones, y se señalan las ponderaciones a realizar.

Con ese Formulario se evaluaron las 19 candidaturas puntuadas por funcionarios de la EVAL, de otras administraciones públicas autonómicas y locales y por personal de universidad, todos ellos expertos en evaluación de buenas prácticas y gestión de calidad.

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.

Los informes se entregaron al Jurado que se reunió el día 14 de junio de 2010. El Jurado elevó su propuesta al Vicepresidente Tercero del Gobierno y Ministro de Política Territorial y Administración Pública.

Conforme la propuesta del Jurado, por Orden TAP/2067/2011, de 1 de julio de 2010 la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, D^a María Luisa Carcedo Rocés, por delegación (Orden

TAP/2964/2010, de 18 de noviembre), resolvió conceder el Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna a la:

- Universidad de Cádiz
Práctica: *"Plan de desarrollo personal basado en las competencias del personal de administración y servicios de la Universidad de Cádiz"*.

Asimismo, se concedieron accésit a las siguientes candidaturas:

- Ayuntamiento de San Cugat del Vallés
Práctica: *"Nuevo Modelo de gestión y Presupuestación denominado PACTE (Plan de Alineación y Competitividad Estratégica)"*.
- Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat
Práctica: *"Experiencia de evaluación pluralista en el Ayuntamiento de Sant Boi"*.
- Agencia Regional de Recaudación de la Consejería de Economía y Hacienda de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia
Práctica: *"Modelo de Dirección Participativa basado en la Gestión del Conocimiento y la Excelencia en la Agencia Regional de Recaudación"*.

Los galardones se entregaron en el marco de la 3ª Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios Públicos celebrada en Bilbao, el día 30 de noviembre de 2011.



JURADO

Presidenta:

D.ª Mª Luisa Carcedo Rocés

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

Vicepresidente:

D. Manuel Aguilar Belda

Adjunto Segundo del Defensor del Pueblo.

Vocales:

D.ª Mª Antonia Fernández Felgueroso

Procuradora General del Principado de Asturias.

D.ª María Bueyo Díez Jalón

Defensora de la Rioja.

D. Fernando Monar Rubia

Director General de Calidad de los Servicios del Gobierno de les Illes Balears.

D.ª Palmira López Fresno

Vicepresidenta de la Asociación Española para la Calidad.

D.ª Elena Guerrero Martínez

Directora del Servicio de Planificación y Relaciones Institucionales de la Agencia Tributaria.

D. Francisco Sánchez Montero

Coordinador del Área de Hacienda y Recursos Internos de la Diputación de Barcelona.

D. Pablo Bárcenas Gutiérrez

Secretario de la Comisión de Modernización y Calidad de la F.E.M.P.

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. Luis Miguel Palomares Martín

Responsable del Área de Reconocimiento del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.



EVALUADORES

Abardía Pazos, Luís

Jefe de Servicio de Coordinación y Haciendas Territoriales. Consejería de Economía y Hacienda. Gobierno de Islas Baleares.

Águila Carmona, Paloma

Técnica Asesora de Planificación y Coordinación. Ayuntamiento de Alcobendas

Arranz Pascual, Teresa

Coordinadora. Asociación Agrupación de Desarrollo Los Molinos. Madrid

Bauzá Cardona, Guillermo José

Funcionario del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado en situación de jubilación voluntaria

De las Casas Fuentes, Alfonso

Inspector de Servicios. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Diago Munarriz, Teresa

Jefe de Gestión. Unidad de Calidad. Clínica Urbarmin. Servicio Navarro de Salud

Díaz Ortiz, Jesús

Asesor Técnico de Calidad. Universidad de Jaén

Espinazo García, Carmen

Jefe Departamento. Centro de Promoción del Cuerpo Nacional de Policía

Espinosa de los Monteros Moreno, Luís

Asesor Técnico de Calidad. Universidad de Jaén

Florit Torres, M^a José

Técnica en Organización y Calidad. Ayuntamiento de Calvià

García Macías, Ana

Responsable de Proyectos Organizativos. Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat

Gosálvez Gutiérrez, M^a Concepción

Técnico Superior de Planificación y Calidad. Departamento de Calidad. Ayuntamiento de Alcobendas

Hernández Sánchez, Luís

Oficial de Comunicaciones en la Embajada de España en Viena

Hidalgo Moratal, María José

Técnico Medio de Calidad. Diputación Provincial de Alicante

Larios Fuentes, M^a Elvira

Jefe de Sección de Calidad de la Oficina de Calidad. Universidad Nacional de Educación a Distancia

Larrea Paguaga, Margarita

Jefa del Departamento de Innovación de la Subdirección General de Calidad. Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano del Ayuntamiento de Madrid

Lora Maldonado, Rosario

Gerente Regional Adjunta. Dirección General del Catastro del Gobierno de Islas Baleares

Marijuan Fernández, Vicente

Médico. Consejería de Salud del Gobierno de la Rioja

Martí Palet, Mercè

Responsable de Proyectos Organizativos. Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat

Martínez Guerras, Ana Isabel

Jefe de Negociado de Calidad. Oficina de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Mayoral Peña, Carmen

Subdirectora de Estudios y Estrategias. Federación Española de Municipios y Provincias

Mazón Gamborino, José

Gerente. Agencia de Desarrollo Local. Ayuntamiento de Santa Pola

Mesquida Bauzá, Antoni

Jefe de Administración de Personal. Consejería de Agricultura y Pesca. Govern de les Illes Balears

Oltra Mestre, M^a José

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

Palomares Martín, Luís Miguel

Responsable de Área. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL

Pérez Rodríguez, Carlos

Técnico Superior de Planificación y Desarrollo. Sección de Desarrollo de RR.HH. Diputación Provincial de Barcelona

Rovira Regás, Mercé

Profesora Asociada de la Universidad de Girona. Ajuntament & Universitat de Girona

Sáez Rivera, Javier

Técnico de Calidad. Diputación Provincial de Alicante

Segarra Moliner, José Ramón

Técnico Superior de Calidad. Universidad Jaume I

Villanueva Merino, Laura

Responsable de Calidad. ANIMSA (Asociación Navarra de Informática Municipal)



CANDIDATURA GANADORA

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

Nombre de la organización:
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ.

Título de la práctica galardonada:
**PLAN DE DESARROLLO PERSONAL
BASADO EN LAS COMPETENCIAS DEL
PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD DE
CÁDIZ.**



Responsable: Director de Personal
Dirección:
Calle Ancha, 10, planta 1ª. 11009 Cádiz
Teléfono: 956015036 - FAX: 956015088

E-mail: director.personal@uca.es



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Universidad de Cádiz es una entidad de derecho público dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio que, de acuerdo con el artículo 27.10 de la Constitución Española, goza de autonomía en el marco de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Universidades. Se rige por dicha Ley, por las disposiciones que dicten el Estado y la Comunidad Autónoma en el ejercicio de sus respectivas competencias, así como por sus Estatutos y por las normas de funcionamiento interno de ellos emanadas.

En la actualidad, la Universidad de Cádiz tiene once facultades, dos Escuelas Superiores, dos Escuelas de Ingeniería, una Escuela Profesional y un Centro Superior de Lenguas Modernas, además de cinco Centros adscritos, repartidos todos ellos en cuatro campus universitarios (situados en las localidades de Cádiz, Puerto Real, Jerez y Algeciras).

La Universidad de Cádiz cuenta actualmente con 47 Departamentos universitarios y 140 áreas de conocimiento. En el curso 2010/2011 se matricularon en la Universidad 18.882 alumnos.

A fecha 30 de junio de 2010, los datos referidos a la plantilla de personal de la Universidad de Cádiz son los siguientes:

- Un total de 1439 personal docente e investigador, que en cómputo equivalente a tiempo completo supone 1.196 personas.
- Un total de 725 personal de administración y servicios, repartidos entre 405 funcionarios y 320 laborales (se computa el personal funcionario interino y personal laboral temporal).
- 161 investigadores y técnicos contratados con cargo a proyectos de investigación.

El personal de administración y servicios (PAS) asume funciones de gestión, administración, apoyo, asistencia, asesoramiento y, en su caso, dirección. Asimismo, puede desempeñar dichas funciones en cualquier otra estructura organizativa distinta que pueda constituirse para contribuir a los planes, objetivos y fines de la Universidad.



En la estructura orgánica de la Universidad de Cádiz se distinguen, por un lado, los Órganos Centrales (Rector y Consejo de Dirección –del que forman parte los Vicerrectores, Secretaria General, Gerente y Directores Generales dependientes del Rector-, Consejo Social, Consejo de Gobierno y Claustro Universitario) y, por otro, los Órganos Periféricos (Decanos y Directores de Centro, Juntas de Centro, Directores de Departamento y Consejos de Departamento). La mayoría de Áreas y unidades administrativas dependen de la Gerencia. En la estructura organizativa actual de la Universidad de Cádiz, podemos distinguir las siguientes áreas y unidades administrativas:

Áreas de Gestión y Unidades de la Administración Universitaria	
Administraciones de Campus	Gabinete de Ordenación Académica
Área de Atención al Alumnado	Gabinete del Rector
Área de Biblioteca	Gabinete Jurídico
Área de Deportes	Oficina del Defensor Universitario
Área de Economía	Oficina de Coordinación de Posgrado
Área de Informática	Oficinas de Registro (General y Auxiliares)
Gabinete de Estudios y Planificación	Oficina Verde
Área de Infraestructuras	Seguridad y Prevención
Área de Personal	Servicio de Investigación
Auditoría y Control Interno	Unidad de Empleo
Gabinete de Comunicación y Marketing	Unidad de Evaluación y Calidad

La estructura de la Gerencia de la Universidad de Cádiz, en sentido amplio, incluye al Gerente y al Vicegerente, al Gabinete de Estudios y Planificación y a los Directores de Área y Administradores. El mecanismo de funcionamiento de la Gerencia se vertebra mediante despachos semanales con algunos de los Directores de Área, así como reuniones mensuales con el equipo de personas anteriormente citadas, en las que se trata de alinear los objetivos de cada una de las Áreas con los establecidos en el Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz (PEUCA), así como realizar un seguimiento y coordinación de las labores administrativas propias de las mismas.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

La práctica de calidad consiste en la determinación y evaluación de las competencias del personal de administración y servicios de la Universidad de Cádiz, con vistas al desarrollo de las mismas mediante la elaboración de un Plan de Desarrollo Personal implementado, principalmente, a través de la formación.

Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa. Una de las cuatro perspectivas del PEUCA se dirige directamente al desarrollo de los mismos. Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización, por lo que su determinación, evaluación y desarrollo vertebrarán los distintos subprocesos en los que se divide el proceso de gestión de personal de la Universidad. Por tanto, la gestión por competencias incide estratégicamente en el diseño y ejecución del proceso de soporte de gestión de las personas, dentro del mapa de procesos general de la Universidad de Cádiz. Esta novedosa forma de gestionar los recursos humanos será tenida en cuenta en el análisis y valoración de los puestos de trabajo del PAS de la Universidad de Cádiz;

se convertirá en parte importante en los sistemas de selección de las personas que se integrarán en la estructura universitaria y servirá de base para la provisión de los puestos de trabajo de la misma; será una herramienta fundamental para la evaluación de las personas, conformará los planes de formación necesarios; y, finalmente, repercutirá en las retribuciones de las mismas.

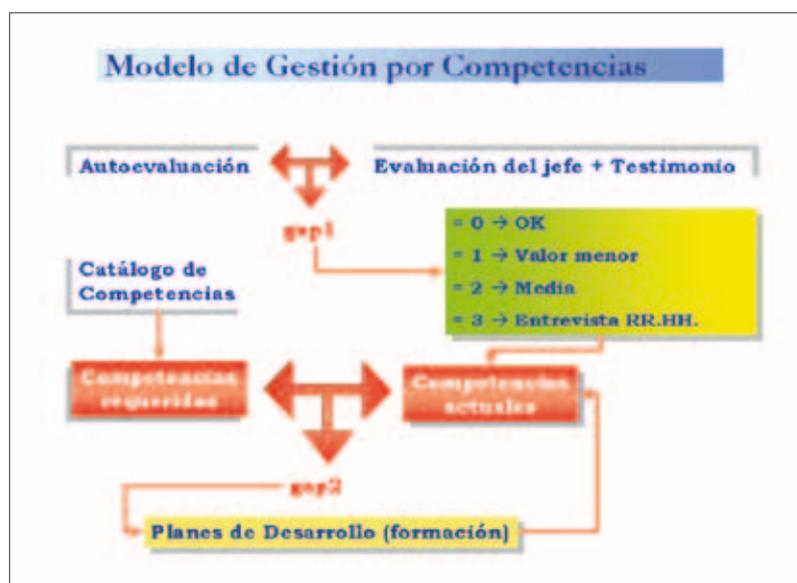
El objetivo genérico de la práctica es la "mejora de la cualificación profesional del personal de administración y servicios de la Universidad de Cádiz mediante la elaboración de Planes de Desarrollo Personal basados en la evaluación de competencias". A efectos operativos, este objetivo se ha desglosado en los siguientes objetivos específicos:

1. Implantar la gestión por competencias del PAS de la Universidad de Cádiz con una finalidad, a corto plazo, formativa y de desarrollo.
2. Desplegar la gestión por competencias a medio plazo, al sistema integral de gestión de recursos humanos: selección, promoción, evaluación del desempeño y retribuciones.
3. Obtener y mantener un promedio de satisfacción del PAS y del PDI en relación con el desempeño de las competencias del PAS de 3,5 en una escala de Likert de 1 a 5.
4. Obtener y mantener un porcentaje de satisfacción del PAS en relación con su formación del 65%.

La implantación de la gestión por competencias se ha realizado por fases, con una duración prevista de cinco años:

Primera fase (2007-2010). Diseño del modelo general de gestión por competencias y evaluación de las mismas, así como determinación, evaluación y desarrollo de las competencias genéricas.

El modelo utilizado en la Universidad de Cádiz para la gestión de las competencias del personal de administración y servicios responde al siguiente esquema:



El catálogo de competencias del PAS de la Universidad de Cádiz se compone de la relación de competencias (genéricas y específicas), la definición de las mismas, las conductas observables asociadas a cada uno de los niveles en los que se dividen las competencias, así como los niveles requeridos de las competencias a los distintos puestos de trabajo de la Universidad.

En el modelo de gestión por competencias de la UCA se han clasificado las mismas en tres tipos:

TIPOS DE COMPETENCIAS
Genéricas: aplicables a todo el PAS de la Universidad.
Específicas comunes: aplicables a determinados puestos-tipo.
Específicas técnicas: propias del contenido funcional del puesto de trabajo.

A su vez, cada competencia se ha dividido en cuatro niveles, que abarcan desde el nivel 1 (conductas básicas) al 4 (conductas cercanas a la excelencia en el desempeño de la competencia). Por último, los distintos puestos de trabajo establecidos en la RPT se han agrupado en puestos-tipo, determinándose para éstos, por un lado, el nivel correspondiente de las competencias genéricas y, por otro, las competencias específicas y su correspondiente nivel.

Las competencias genéricas que actualmente componen el Catálogo de competencias del PAS de la Universidad de Cádiz, y que fueron aprobadas por el Consejo de Dirección de la misma son las que aparecen a continuación:

Competencias genéricas
CG1 - Orientación al usuario
CG2 - Orientación a resultados
CG3 - Adaptabilidad al cambio
CG4 - Compromiso
CG5 - Solución de problemas

A lo largo de todo el proceso de planificación y despliegue de la gestión por competencias en la Universidad de Cádiz, se ha implicado a los máximos responsables en materia de personal de administración y servicios en la comunicación directa de los objetivos, planteamiento y fases previstas en la implantación. Asimismo, antes de llevar a cabo la primera evaluación de competencias, se realizaron rondas informativas en los cuatro Campus de la Universidad dirigidas al PAS de la misma, en la que se explicó la puesta en marcha del proceso de evaluación. Además, se elaboraron documentos y manuales explicativos sobre el proceso y se utilizó el tablón de anuncios virtual de la Universidad de Cádiz (Tavira) y la página web del Área de Personal como elementos para favorecer la comunicación interna.

La evaluación de las competencias genéricas se realizó en el año 2008, consistiendo la misma en:

La autoevaluación, consistente en la evaluación del propio interesado, cumplimentando mediante la intranet de la Universidad el cuestionario elaborado al efecto, cuyos resultados se volcaron directamente en una base de datos que

permitió, posteriormente, el tratamiento de la información a fin de obtener resultados.

La evaluación de los jefes, posterior a la autoevaluación de los empleados, que fue llevada a cabo por evaluadores conocedores de las conductas manifestadas por el evaluado en el desarrollo de su trabajo. Para esta evaluación se utilizó, cuando fue necesario, la técnica del testimonio (utilizada en aquellas ocasiones en que el jefe evaluador no tiene los elementos de juicio suficientes para conocer el comportamiento del evaluado, recurriendo a terceras personas que sí los tienen, tales como anteriores jefes, otros mandos intermedios, etc.).

El proceso de evaluación de los jefes se realizó utilizando el mismo cuestionario que para la autoevaluación, mediante la intranet de la Universidad. Asimismo, los resultados se volcaron directamente en una base de datos que permitió, al igual que en la autoevaluación, el tratamiento de la información a fin de obtener resultados.

Una vez finalizado el proceso de evaluación, se procedió al análisis de resultados y revisión del modelo. Al respecto, los cuestionarios utilizados para la evaluación fueron revisados por un grupo de trabajo, proponiendo la modificación de aquellas conductas que se consideraron mejorables.

La Universidad de Cádiz estableció como finalidad inicial de la gestión por competencias el establecimiento de Planes de Desarrollo Profesional para sus empleados, articulados, en un primer momento, a través de las correspondientes actividades formativas y de mejora (tutorización, participación en grupos de trabajo, establecimiento de objetivos, etc.) con el objetivo último de desarrollar profesionalmente a sus empleados, de forma que se facilite la adquisición de las competencias que se les requieren en su puesto de trabajo. Con esta finalidad elaboró el Primer Plan de Desarrollo Personal, con las siguientes líneas de acción:

- a. **Plan de Formación del PAS:** Hasta este momento, la propuesta de actividades formativas se realizaba siguiendo una estrategia de abajo arriba. Con la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión por competencias, la Universidad también dispone de herramientas para analizar las actividades formativas necesarias para alcanzar la competencia plena en el desarrollo profesional de su personal.
- b. **Plan específico de Formación en competencias:** Una vez determinadas aquellas personas que debían desarrollar las competencias genéricas (tenían desfase competencial), se pusieron en marcha actividades formativas dirigidas a ellos. Para llevarlas a cabo, se contó con un grupo de formadores internos, miembros del PAS de la Universidad de Cádiz que, una vez formados convenientemente, impartieron los talleres formativos específicos de cada una de las cinco competencias genéricas.
- c. **Tutorización:** Se contempla como una actividad de mejora que facilitará la adquisición de las competencias genéricas requeridas en los puestos de trabajo, inspirada en el "coaching". La tutorización es un proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento

continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la Universidad, logrando el desarrollo competencial a largo plazo. Para poner en marcha esta actividad, se han seleccionado cinco personas de entre todas aquellas que, voluntariamente, querían participar en el desarrollo de esta metodología. Cada una de estas personas será tutorizada por uno de los cinco tutores, que ocupan puestos relevantes en la estructura administrativa de la Universidad (Vicegerente, Director de Personal, Director Técnico de Actividades Culturales, Jefe de Servicio de Informática y Subdirector de la Biblioteca).

Segunda fase (2009-2012). Determinación, evaluación y desarrollo de las competencias específicas comunes.

Las once competencias específicas comunes que aparecen a continuación fueron aprobadas por el Consejo de Dirección de la Universidad de Cádiz, pasando a formar parte del catálogo de competencias del PAS de la Universidad de Cádiz.

Competencias específicas comunes	
CE1 - Aprendizaje	CE7 - Gestión del tiempo
CE2 - Comunicación	CE8 - Habilidad Analítica
CE3 - Control Directivo	CE9 - Planificación y Organización
CE4 - Creatividad e Innovación	CE10 - Rigurosidad
CE5 - Decisión	CE11 - Trabajo en Equipo
CE6 - Desarrollo del equipo	

Una vez seleccionadas las competencias específicas comunes de cada puesto tipo, se elaboraron los cuestionarios con las conductas asociadas a cada uno de los cuatro niveles de cada competencia. A la vista de las mismas, se establecieron los niveles requeridos para cada puesto tipo.

La segunda evaluación de competencias, realizada en 2010, supuso la segunda evaluación de las competencias genéricas y la primera de las competencias específicas comunes. Además, la evaluación se ha realizado mediante la aplicación informática Meta4, software específico en materia de evaluación de competencias, lo que supone un avance significativo en la gestión de los recursos necesarios para la implantación efectiva de la gestión por competencias.

Aprovechando esta nueva plataforma tecnológica, se implementaron algunas propuestas de mejora en el procedimiento de evaluación surgidas del análisis realizado en la fase anterior. Al respecto, se modificó el cuestionario de evaluación, de forma que las conductas a evaluar no aparecían asociadas al correspondiente nivel de la respectiva competencia. Asimismo, para evaluar cada conducta, se utilizó una escala de cuatro valores (siempre, habitualmente, algunas veces y nunca).

Dentro de esta fase, se está llevando a cabo el análisis de los resultados de la evaluación realizada en la misma, así como la revisión de la práctica (modelo, cuestionario, procedimiento de evaluación, etc.).

Tercera fase (2010 -2012). Determinación y evaluación de las competencias específicas técnicas.

Esta fase se plantea con un marcado carácter descentralizado, correspondiendo a las propias unidades administrativas y de servicios las tareas de determinación de las competencias específicas técnicas, la elaboración del cuestionario de evaluación y el procedimiento evaluador. El papel de la Gerencia y del Área de Personal será el de establecer directrices y coordinar este proceso.

Se ha llevado a cabo una experiencia piloto en el establecimiento de las competencias específicas técnicas del Área de Personal. Para ello, dicha Área ha determinado las competencias específicas técnicas de cada uno de sus puestos de trabajo. A lo largo del año 2011 se elaborarán los cuestionarios de evaluación y se realizará el proceso de evaluación de las mismas. Posteriormente, se realizará un análisis y revisión de la experiencia piloto, con la finalidad de implementar este sistema al resto de las unidades administrativas de la Universidad que, de manera descentralizada, determinarán, evaluarán y analizarán las competencias específicas técnicas de su personal.

Cuarta fase (2010 -2012). Aplicación de la gestión por competencias a otros procesos de gestión de recursos humanos, tales como la selección, la promoción, la evaluación del desempeño y las retribuciones.

En materia de selección del personal, se ha incorporado puntualmente, en algunos procesos selectivos dirigidos al personal funcionario interino, las competencias del puesto de trabajo en el perfil del mismo, dentro de las bases de convocatoria.

En lo que respecta a la promoción profesional, se está abordando la introducción de la gestión por competencias mediante la carrera horizontal (la propuesta formulada por las Universidades Andaluzas incluye la superación de la evaluación de competencias como elemento a tener en cuenta para obtener los correspondientes escalones de la carrera horizontal) y la provisión de puestos de trabajo (En el borrador de Reglamento de provisión de puestos de trabajo del PAS funcionario de la Universidad de Cádiz, se incluye en el correspondiente baremo para obtener un puesto de trabajo en los concurso de méritos que se convoquen, la valoración del resultado de la evaluación de las competencias).

La evaluación del desempeño, que incluirá la evaluación de las competencias, es uno de los objetivos que resulta necesario superar para obtener el cuarto tramo económico del Complemento de Productividad de la Mejora de la Calidad de los Servicios que presta el PAS, que fue acordado por todas las Universidades Andaluzas y las principales centrales sindicales.

En materia de retribuciones, la gestión por competencias tendrá repercusión en los empleados de la Universidad, a través de varios procedimientos:

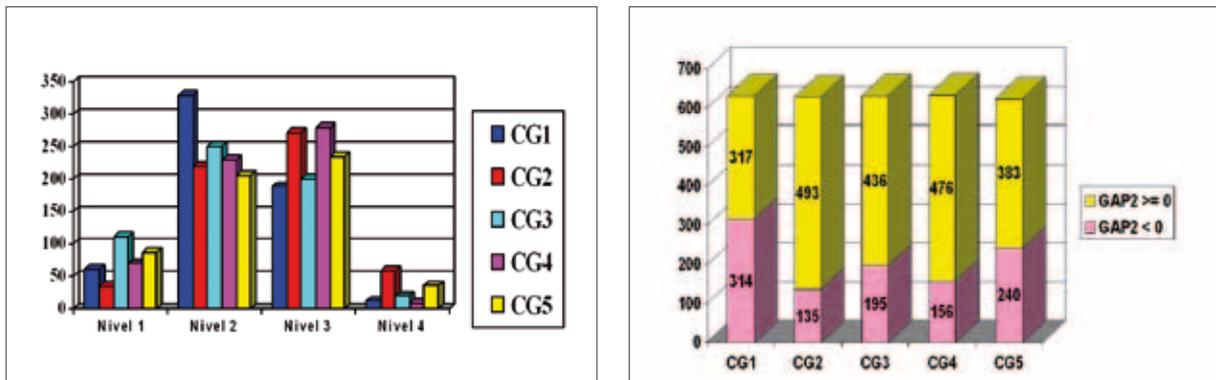
- Consecución de escalones en la carrera horizontal que incluirá la superación de la evaluación de competencias.
- Cumplimiento del cuarto nivel del Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS, que contendrá la superación de la evaluación del desempeño que incluirá, a su vez, la evaluación de las competencias.

Se pretende con esta última fase, que la gestión por competencias tenga un alcance integral en la gestión de las personas.

RESULTADOS CONSEGUIDOS

1. Evaluación competencias genéricas. 2008

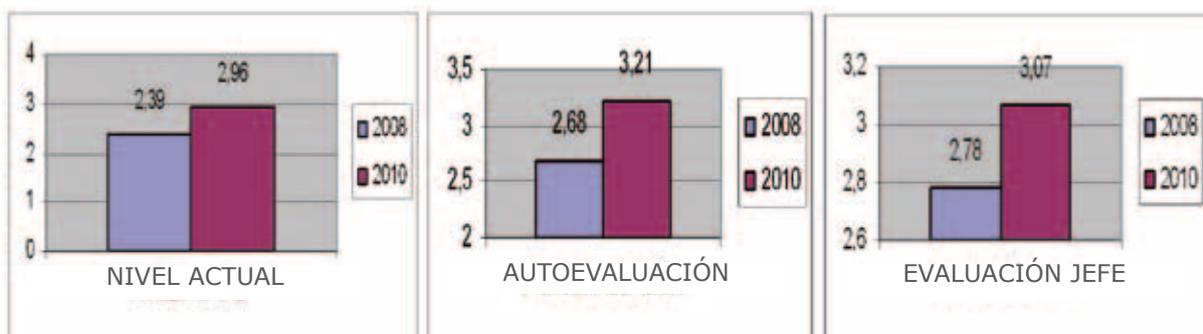
El siguiente gráfico muestra los resultados globales del nivel actual de los empleados en el año 2008 en cada una de las competencias genéricas del PAS de la Universidad.



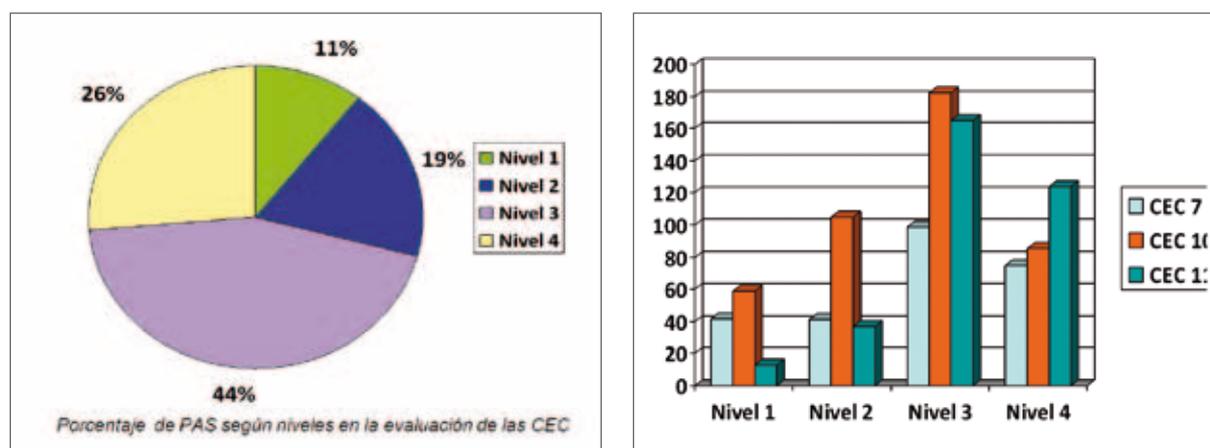
Una vez obtenido el nivel de competencia existente del PAS, se procedió a comparar dicho nivel actual con el nivel requerido para cada puesto de trabajo de forma que se obtuvo el desfase (gap2) entre ambos niveles, sirviendo este resultado como indicador a la Universidad de las actividades formativas necesarias para mejorar el nivel competencial de sus empleados. En el gráfico de la izquierda se muestra el número de personas con nivel actual por debajo, igual o por encima del requerido, lo que sirvió de base para dimensionar el PDP en competencias genéricas del PAS de la UCA.

2. Evaluación competencias genéricas. 2010. Tendencia.

De la comparación de los resultados de la evaluación de las competencias genéricas de los años 2008 y 2010, podemos concluir que tanto las autoevaluaciones como las evaluaciones de los jefes han supuesto valores mucho más altos en la evaluación de 2010 que en la realizada dos años antes. Asimismo, el nivel de competencias actual del PAS se ha incrementado.



3. Evaluación de competencias específicas comunes



4. Resultados en las personas

En la siguiente tabla se aprecia el que porcentaje medio de personas con gap2 negativo en la evaluación de competencias genéricas del año 2008 y que se ha formado para el desarrollo de las mismas, es del 61%, lo que evidencia el gran esfuerzo en materia formativa realizado. Asimismo, se adjunta tabla con los resultados de las encuestas de satisfacción cumplimentados por los asistentes a las acciones formativas. Habría que destacar, por lo que a transferencia de resultados se refiere, la opinión de los asistentes en relación con la aplicación de los contenidos del curso al puesto de trabajo, cuyo promedio es de 3,74.

	Nº PAS con gap2 negativo	nº Acciones Formativas	Asistentes	%
Taller Orientación Usuarios	314	15	202	64
Taller Orientación Resultados	135	6	75	56
Taller Adaptabilidad al Cambio	195	9	122	63
Taller Compromiso	156	6	78	50
Taller Solución de Problemas	240	12	171	71
TOTAL		48	648	61

TALLERES COMPETENCIAS GENERICAS DEL PAS						
Competencia	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	Promedio
Calificación global del curso	4,06	4,13	3,71	3,91	3,69	3,89
Participación y motivación	4,06	4,05	3,74	3,90	3,82	3,91
Grado de satisfacción	4,00	3,90	3,56	3,77	3,66	3,79
Asimilación y aplicación de los contenidos	3,99	3,91	3,46	3,84	3,51	3,74
Calificación global del profesorado	4,23	4,45	4,06	4,18	4,03	4,16



ACCÉSIT

AYUNTAMIENTO DE SAN CUGAT DEL VALLÈS

Nombre de la organización:
AYUNTAMIENTO DE SAN CUGAT DEL VALLÈS

Ajuntament
de SantCugat



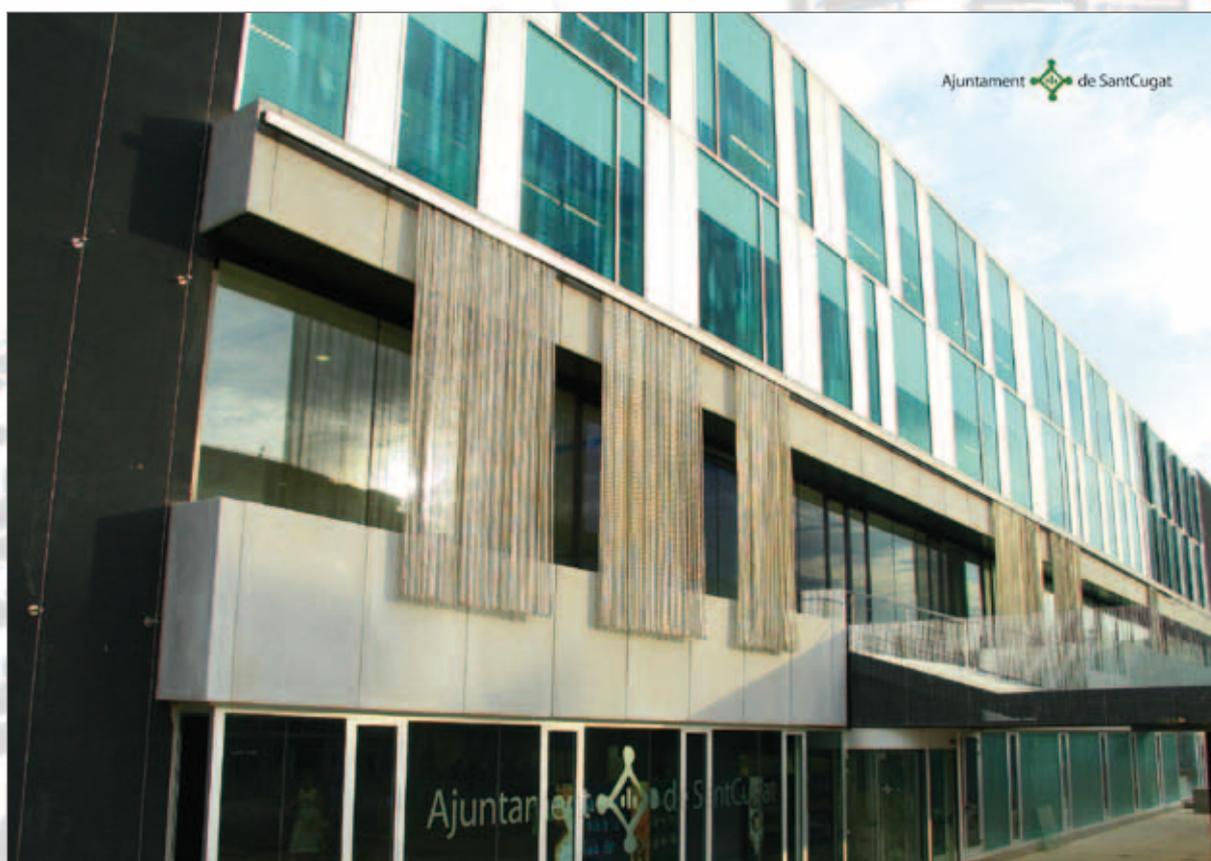
Título de la práctica galardonada:
"PACTE" (PLAN DE ALINEACIÓN Y COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA)

Responsable: Mercè Conesa Pagès

Dirección: Plaça de la Vila, 1. 08172 San Cugat del Vallés

Teléfono: 935657000 - FAX: 935896726

E-mail: monicalablanca@santcugat.cat



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Mercè Conesa Pagès es alcaldesa de Sant Cugat del Vallès desde el 28 de diciembre de 2010, fecha en que tomó el relevo de Luis Recoder Miralles. El equipo de gobierno está integrado por seis tenientes de alcalde, una concejalía adjunta, seis concejalías delegadas y tres concejales sin delegación. En total el equipo de gobierno está formado por 14 políticos que desde las últimas elecciones celebradas el 27 de mayo de 2007 pertenecen a la coalición Convergencia i Unió (CiU).

Los órganos de gobierno municipal con competencias de decisión son el/la Alcalde/sa, los/las tenientes de alcalde, el Pleno y la Junta de Gobierno Local. Esta última está presidida por el/la alcalde/sa y compuesta por los tenientes de alcalde. Los órganos de estudio, informe o consulta son la Comisión Especial de Cuentas y las Comisiones Informativas.

La organización política y técnica del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès se estructura internamente a través de un modelo de gestión gerencial encabezado por la figura del Gerente Municipal. Corresponde a la Gerencia impulsar, coordinar y dirigir la actividad conjunta de los diversos Ámbitos del Ayuntamiento, supervisando la consecución y coherencia de la gestión global de acuerdo con las directrices del equipo de gobierno de la Corporación y la normativa vigente. En la actualidad el cargo de Gerente Municipal lo ostenta Carme Oliver Riera. Los ámbitos conforman las áreas orgánicas de rango superior en que se organiza la estructura de gestión del Ayuntamiento, con dependencia orgánica y funcional de Gerencia. Los ámbitos son dirigidos por un/a director/a con excepción del ámbito de seguridad ciudadana, cuya dirección es ejercida por el Jefe de la Policía Local.

Mercè Conesa i Pagès

Alcaldia-Presidència

Cristina Paraira i Beser

Tinent d'alcalde de Presidència i Serveis Urbans

Jordi Puigneró i Ferrer

Tinent d'alcalde de Governació, Seguretat, Mobilitat i Tecnologia

Josep Romero i Tejero

Tinent d'alcalde de Territori i Sostenibilitat i regidor de Comerç

Carles Brugarolas i Conde

Tinent d'alcalde d'Economia, Empresa i Ocupació

Susanna Pellicer i López

Tinent d'alcalde de Serveis a la Ciutadania

Sílvia Cazorla i Xalma

Regidora adjunta a l'alcaldia

Xavier Tizón i Nogueras

Regidor delegat d'Esports i Agermanament

Francesc Carol i Alférez

Regidor delegat de Presidència, Relacions Institucionals i Participació Ciutadana

Joana Barbany i Freixa

Regidora delegada de Comunicació, Informació i Atenció Ciutadana

Joan Puigdomènech i Franquesa

Regidor delegat de Medi Ambient i Polítiques Ambientals

Pere Casajoana i Singla

Regidor delegat d'Urbanisme i Obres Públiques

Esther Salat i Llorente

Regidora delegada d'Educació, Universitat i Família

Raül Grangé i Flores

Regidor delegat de Serveis Socials, Sanitat, Joventut i Habitatge

Xavier Escura i Dalmau

Regidor delegat de Cultura i Turisme

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

EL MODELO PACTE

El equipo de gobierno del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès decidió que no aprobaría el presupuesto municipal del ejercicio 2008 si no se aplicaba una alineación completa entre el programa electoral defendido en las elecciones locales celebradas el 27 de mayo de 2007, el programa de gobierno efectivo, los recursos disponibles y la organización, funcionarios y directivos que debían conseguir los objetivos establecidos en dicho programa electoral.

Este fue el objetivo que se planteó el equipo de gobierno y cuyo desarrollo encargó a la Oficina de Gestión Estratégica del Instituto de Gestión Estratégica, Promoción Económica y Sociedad de la Información, en adelante IGEPESI. Desde el IGEPESI se trabajó para implementar una nueva técnica de elaboración y seguimiento del presupuesto municipal basada en los Mapas Estratégicos y la generalización del uso de indicadores estratégicos y de gestión.

Esta decisión se materializó en el acuerdo del Pleno Ordinario de 16 de junio de 2008 donde se aprobó el Presupuesto Municipal General y las bases de ejecución para el ejercicio 2008.

El modelo se denominó PACTE (Plan de Alineación y Competitividad Estratégica) y tiene cuatro objetivos:

El primero es la vinculación con el programa electoral. El segundo es la alineación de la organización: Conseguir que todo el personal municipal trabaje hacia objetivos comunes y previamente definidos a tres niveles de dirección: el político, representado por la Junta de Gobierno, el directivo representado por el Consejo de Dirección (modelo gerencial) y el funcional representado por cada uno de los directores de los diferentes ámbitos municipales

El tercero es la vinculación de todos los objetivos con el presupuesto (los recursos económicos). El cuarto es la definición de las responsabilidades políticas y técnicas. Una nueva política basada en la transparencia.

Existen tres niveles en los Mapas Estratégicos:

El Mapa de Ciudad (es el mapa político) donde el equipo de gobierno ha de priorizar los objetivos estratégicos del periodo

El Mapa Directivo donde los objetivos estratégicos son trasladados a todos los niveles de la Corporación

El Mapa Funcional (es el mapa de los diferentes departamentos) donde los objetivos de gestión son trasladados a los objetivos funcionales de los diferentes ámbitos del Ayuntamiento.

La implementación del PACTE empezó en el ejercicio 2008. El modelo permite definir prioridades dentro de los mapas en función de la coyuntura económica y/o social en cada ejercicio guiados por la VISION de la organización definida en el período 2008-2011 como:

**Sant Cugat,
ciudad de referencia en Europa,
cuna de nuevas ideas y de una política prestigiada.**

La MISIÓN de la organización se define en el modelo bajo los tres parámetros siguientes:

**La sostenibilidad económica
La innovación continuada
La política en red**

Descripción de la mejora en los ratios de productividad y de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de criterios de eficiencia:

Tenemos muchas evidencias del impacto positivo de la implementación de este nuevo modelo en la cultura de la gestión pública en Sant Cugat del Vallés. En cualquier caso el PACTE es la culminación de diferentes proyectos y tareas que se han ido desarrollando en nuestro municipio en los últimos años y que tienen su anclaje definitivo en la organización a partir del ejercicio 2008.



ACCÉSIT

AYUNTAMIENTO DE SANT BOI DE LLOBREGAT

Nombre de la organización:

**UNIDAD DE ASISTENCIA A LA
PLANIFICACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL
AYUNTAMIENTO DE SANT BOI DE LLOBREGAT**



Título de la práctica galardonada:

APRENDIENDO A EVALUARNOS DESDE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. LOGROS Y DIFICULTADES DE UNA EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN PLURALISTA EN EL AYUNTAMIENTO DE SANT BOI DE LLOBREGAT

Responsable:

Llorenç Fernández Matamoros (Jefe de la Unidad de Asistencia a la Planificación y Evaluación)

Dirección: Plaza Ayuntamiento nº 1. 08830 Sant Boi de Llobregat

Teléfono: 936351235 - FAX: 936301856

E-mail: lfernandezm@santboi.cat



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Nuestro Ayuntamiento, está situado en el barrio antiguo del municipio, este se encuentra al suroeste de Barcelona, en Cataluña con una superficie de 21,94 Km² y 81.269 habitantes.

La ciudad se extiende sobre un 38% del término municipal, un 35% está ocupado por la zona agrícola, un 6% por un continuo de vías de comunicación viarias y ferroviarias, el 21% restante lo forman espacios naturales protegidos (forestales, fluviales y humedales).

Debido a que nuestra experiencia en evaluación se desarrolló durante el periodo 2007-2011, se describe el Organigrama político correspondiente al de esta legislatura. Articulada alrededor del Pleno Municipal presidido por el alcalde, con 25 concejales.

Históricamente gobernado por fuerzas políticas de signo socialista en solitario o coalición, los resultados de las anteriores elecciones (mayo 2007) fueron los siguientes: 13 miembros electos del PSC-PM, 3 ICV-EUiA-EPM, 3 PP, 3 CIU, 2 ESQUERRA-AM y 1 de C's .

El equipo de gobierno quedó configurado por 4 fuerzas políticas (PSC-PM, ICV-EUiA-EPM, CIU y ESQUERRA-AM). que se estableció en torno a 4 grandes áreas de trabajo que se correlacionaban con la organización técnica bajo una organización gerencial, de la cual dependían dichas áreas de gestión (Gobernanza, Territorio, Bienestar, Servicios Generales), donde se adscribían 53 unidades administrativas y las Empresas municipales: CLAUS (Compañía Local de Actuaciones Urbanísticas Santboianas,SA) (10 empleados) y CORESSA (Corporación de Empresas y Servicios de Sant Boi,SA) (538 trabajadores).

En el Ayuntamiento trabajan 635 empleados/as, un 35% pertenece a la categoría de personal técnico, el resto está integrado por personal administrativo y de oficios.



DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

RESUMEN:

Pretendemos reflejar la forma que utilizamos para iniciar un proceso de evaluación fundamentado en un diseño teórico, las dificultades para concretar los objetos de evaluación, el desarrollo de los trabajos de campo, y cómo un equipo nuevo ofreció resultados a un público escéptico. Observamos la conveniencia de un sistema ejecutivo de información y seguimiento continuo. Deseamos mostrar un resumen de los resultados y una selección de lecciones aprendidas para evitar, caer en los errores cometidos en nuestra primera experiencia.

ASPECTOS EN RELACIÓN CON EL DISEÑO:

En nuestro caso consideramos 9 aspectos clave respecto al diseño de nuestra experiencia.

a. Creación de una unidad de evaluación

Desde la legislatura 2003-2007, el ayuntamiento se ha esforzado para mejorar la calidad, eficacia y eficiencia de sus servicios, con elementos de planificación, seguimiento y evaluación que le permiten establecer un sistema de mejora continua retroalimentando los procesos de planificación y ejecución de las políticas públicas.

La voluntad de contar con un sistema de evaluación sólido, provocó que se creara la UAPA (Unidad de Asistencia a la Planificación y Evaluación) a finales de 2007, dependiente del Servicio de Evaluación y Planificación de las Políticas Públicas (UAPA + Participación).

Pretende dar soporte a la dirección político-técnica en la definición y implementación de políticas públicas locales, con conocimiento estratégico, administrando, desarrollando e interpretando, un sistema integrado de información sobre la ciudad y su área de influencia.

Se trata de una unidad de asistencia en la que los logros que vaya obteniendo deben asignarse a los responsables técnicos a los que ofrece soporte.

b. Cómo encaramos nuestra evaluación: fases y momento temporal

A pesar de la existencia de diferentes diagnósticos para la concreción del plan, no se pudo realizar una evaluación ex - ante, se realizó PRIMERO un análisis de evaluabilidad, puesto que con ello se podría verificar, si los programas eran evaluables, y si la evaluación contribuiría a mejorarlos. En SEGUNDO lugar una evaluación intermedia, (de la implementación). Finalmente, una evaluación de resultados al final de la legislatura, centrada en conocer la imagen que el público objetivo tiene de la eficacia, equidad, sensibilidad y sostenibilidad de aquellos programas, con el fin de determinar el éxito de la planificación a partir de los datos obtenidos en la evaluación intermedia.

c. Teoría del programa

Con la que nos sumergimos en la "caja negra", observando los mecanismos más íntimos de las políticas públicas locales. La interacción entre las dimensiones y los valores observados a partir de los indicadores nos ayudó a entender el porqué de las intervenciones, cómo se realizaban y el qué, desde la perspectiva del ejecutor (técnico o político) y el beneficiario.

d. Modelo de evaluación

En primer lugar, consideramos que las políticas que pretendíamos estudiar tendrían consecuencias a largo plazo. Que las acciones no se restringiesen a cuatro años, implicaba entender la política como una inversión de futuro para la ciudad, idea confirmada políticamente.

El segundo aspecto estaba relacionado con el diseño de la evaluación. Las intervenciones objeto de estudio tenían como beneficiarios a toda la población, este hecho nos limitaba la posibilidad de establecer diseños con grupos de control. Además, algunos programas ya se habían iniciado y no podíamos hacer mediciones "ex-ante". En tercer lugar, no nos interesaba tanto descubrir los efectos reales de los programas como que la intervención resultase eficiente, eficaz, equitativa o sostenible, desde un punto de vista diferente, que estos efectos fuesen percibidos por los beneficiarios finales y por la ciudadanía en general. La satisfacción de este colectivo determinaría la continuidad a largo plazo del programa o política y por tanto del equipo de gobierno que había impulsado la misma.

e. Evaluación pluralista/participativo

El tipo de evaluación responde a un modelo pluralista/participativo, donde se implican múltiples actores internos y externos. Permite a la organización participar en el cambio cultural.

Los ejecutores del programa se encuentran involucrados en todas las etapas del proceso de evaluación y pueden hacer una contribución crítica al proceso basada en sus experiencias.

f. Carácter interno de la evaluación

La existencia de la UAPA permite que la mayoría se realicen desde dentro de la organización.

g. Comité de seguimiento del proceso de evaluación

Se creyó adecuado contar con las comisiones ya operativas y no crear nuevos órganos.

h. Concreción del objeto de evaluación

En la memoria se concretó como objetos de evaluación derivados del PAM (Plan de Actuación Municipal), la visión, 5 misiones y 60 objetivos estratégicos. Como objeto de seguimiento se concretó en realizar el monitoraje de 453 objetivos operativos y 1.193 actuaciones.

i. Preguntas de evaluación

Ya que se planteaba evaluar todo el programa de gobierno, se consideró que debían intervenir la dirección política-técnica, de manera que nos entrevistamos con el alcalde, tenientes de alcalde, concejales, coordinador, directores de área, jefes de servicio, departamento/unidad, asesores de Alcaldía, gerentes de las empresas municipales, secretaria, tesorero, interventora, defensor del ciudadano y la ciudadanía, representada en el Consejo de Ciudad.



ACCÉSIT

AGENCIA REGIONAL DE RECAUDACIÓN DE LA CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA. GOBIERNO REGIÓN DE MURCIA

Nombre de la organización:

AGENCIA REGIONAL DE RECAUDACIÓN DE LA CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA. GOBIERNO REGIÓN DE MURCIA



Título de la práctica galardonada:

MODELO DE DIRECCIÓN PARTICIPATIVA BASADO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA EXCELENCIA EN LA AGENCIA REGIONAL DE RECAUDACIÓN

Responsable:

Francisco José Inglés Tomás. Director de la ARR

Dirección: C/ San Juan de Dios nº 2. 30003 Murcia

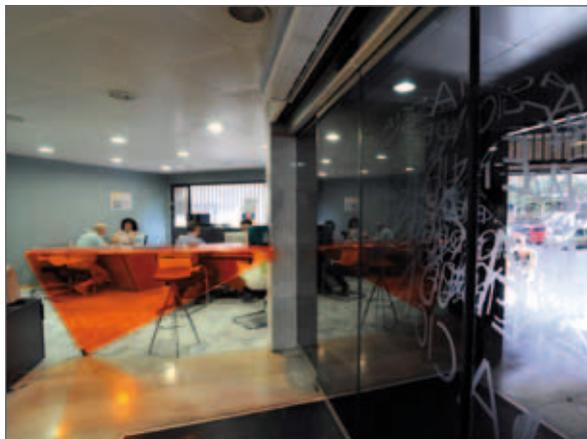
Teléfono: 968366307 - FAX: 968365743

E-mail: franciso.ingles@carm.es



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- **MISIÓN:** “La misión de la Agencia Regional de Recaudación es garantizar las contribuciones o aportaciones de todos los ciudadanos, necesarias para posibilitar la financiación de los servicios públicos”.
- **SECTOR DE ACTIVIDAD:** Gestión tributaria y catastral de ingresos municipales y gestión recaudatoria de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.
- **FUNCIÓN PRINCIPAL:** Su función es la recaudación ejecutiva de los derechos económicos de la Administración Regional y la realización de la gestión tributaria, catastral y recaudatoria de los derechos económicos que los Ayuntamientos y Organismos les deleguen mediante Convenio.
- **SERVICIOS QUE OFRECE:** Gestión tributaria, catastral y recaudatoria a los Ayuntamientos de la Región de Murcia que han delegado su gestión mediante convenio. Recaudación ejecutiva de ingresos de carácter público de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. Resolución de recursos y reclamaciones y asistencia jurídica a los contribuyentes y Organismos. Anticipos a cuenta de la recaudación a los Ayuntamientos que le han delegado las competencias de gestión y recaudación de los Impuestos de Bienes Inmuebles y Actividades Económicas. Además ofrece servicios de gestión y recaudación a otros Organismos Públicos distintos de los Ayuntamientos, tales como Empresas Públicas, Consorcios y Comunidades de Regantes.
- **Nº DE OFICINAS:** Para acercar la administración al ciudadano la Agencia Regional de Recaudación dispone además, de 15 oficinas delegadas en los distintos municipios de la Región de Murcia.
- **Nº DE EMPLEADOS:** En la actualidad la ARR tiene 155 empleados.
- **WEB AGENCIA REGIONAL DE RECAUDACIÓN:** www.arr.carm.es
- **HITOS MAS IMPORTANTES EN MATERIA DE CALIDAD**
 - Certificación ISO 9001:2008 (desde el año 2004 la 9001:2000).
 - Autoevaluación de la A.R.R.: Diagnostico EFQM (realizada en 2007).
 - Evaluación y mejora de la calidad del servicio en: personas de la A.R.R. (realizada en 2007 y 2010), clientes institucionales (realizada en 2005 y 2008) y contribuyentes (realizada en 2006 y 2009).
 - Plan Estratégico de la Agencia Regional de Recaudación 2009-2011.
 - Carta de Servicios de la A.R.R. (nueva carta publicada en 2009).
 - Certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información según la Norma ISO 27.001:2005. (certificada en 2009).



DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

MODELO DE DIRECCIÓN PARTICIPATIVA BASADO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA EXCELENCIA EN LA AGENCIA REGIONAL DE RECAUDACIÓN

- **IDENTIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA:** Modelo de Dirección participativa basado en la gestión del conocimiento y la excelencia en la Agencia Regional de Recaudación (ARR).
- **OBJETIVO:** Optimización de sus resultados recaudatorios no solo para la Comunidad Autónoma, sino también para los Ayuntamientos y demás Organismos que han confiado en su modelo de gestión, delegándole sus competencias en materia tributaria, catastral y recaudatoria.
- **INNOVACIÓN Y ADAPTABILIDAD:** El sistema es exportable a otras Administraciones. Este modelo de gestión se basa en la colaboración y en la máxima eficiencia en el uso de los fondos públicos, compartiendo recursos entre las distintas administraciones implicadas.

Modelo EFQM, Liderazgo y Personas

Dentro del Modelo EFQM de Excelencia existen dos pilares fundamentales en los que debe apoyarse toda Organización: el Liderazgo y las personas que integran la Organización.

Todas las acciones que se describen a continuación están encaminadas a lograr una cohesión entre líderes y personas que permitan a la Agencia Regional de Recaudación ser un referente en Gestión en la Administración Pública.

Satisfacción de personas en la Agencia Regional de Recaudación

Dentro del Modelo de gestión de la Agencia Regional de Recaudación, la satisfacción de los clientes y las personas de la Organización constituye un pilar ineludible sobre el que construir un plan de calidad y un conocimiento básico para la evaluación de los esfuerzos de mejora. Los resultados en estos grupos de interés constituyen los elementos más importantes del Modelo de Excelencia.

La identificación de las necesidades de los ciudadanos/clientes, y su satisfacción, han constituido uno de los elementos fundamentales a la hora de poner en marcha cualquier iniciativa de gestión y mejora de la calidad del servicio.

En el año 2005 se establecieron en la A.R.R. ciclos periódicos de tres años para evaluar los resultados tanto en los clientes institucionales, clientes finales y personas de la Organización.

Este ciclo comenzó con la evaluación de los clientes institucionales en el año 2005, partiendo de la información de que se dispone con carácter permanente obtenida del observatorio de atención al público, realizándose de nuevo y según lo planificado, en el año 2008.

En el año 2006 se analizó la satisfacción de los clientes finales de la A.R.R., en todas sus oficinas, y en el año 2009 se volvió a realizar.

La primera evaluación del grado de satisfacción de las personas de la A.R.R tuvo lugar durante el año 2007 y su posterior revisión en el 2010. A continuación se presentan los resultados más significativos de estas evaluaciones y otras acciones relacionadas, realizadas por la A.R.R.



Reconocimiento

ORGANIZACIONES RECEPTORAS
DE INCENTIVOS EN

2011



RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONES RECEPTORAS DE INCENTIVOS EN 2011



Ana María Ruiz Martínez

Presidenta

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

La entrega de galardones de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública en su convocatoria de 2010 ha permitido dar continuidad a la incorporación de un acto específico de reconocimiento -iniciada en la pasada edición de los premios correspondientes a 2009- a las diez organizaciones que en 2011 recibieron los incentivos a los que se refiere el Artículo 31 del R.D. 951/2005, de 29 de julio.

El esfuerzo de las organizaciones de la Administración General del Estado se ve recompensado anualmente a través del Artículo 31 del citado R.D., que contempla los incentivos al rendimiento por la participación del personal en los programas de calidad en la medida en que éstos alcancen los resultados previstos en las evaluaciones reguladas en el artículo 20.2 y 3. Por ello, hasta un máximo de 10 organizaciones, de entre los órganos y organismos certificados conforme a lo previsto en el artículo 23 pueden ser acreedoras, anualmente y 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 fija en cada ejercicio el importe máximo que percibirán estos 10 órganos u organismos que sólo podrán volver a recibir por un concepto análogo dotación económica si hubiesen transcurrido un período mínimo de tres años.

El acto de reconocimiento a través de la entrega de un simbólico "sello de cristal" tiene como objetivo trascender el ámbito material de dichas recompensas traduciendo el esfuerzo realizado por los líderes y personal de estas organizaciones en un sencillo pero significativo acto público.

En el período octubre 2010 a octubre de 2011 la AEVAL certificó o renovó su sello, según los modelos de gestión de calidad reconocidos (CAF, EFQM o EVAM), a un total de 25 organizaciones que realizaron -conforme al procedimiento establecido- su solicitud y la correspondiente autoevaluación.

A través del sistema establecido, las 10 organizaciones finalmente merecedoras de los incentivos a que hace referencia el art. 31 del R.D. 951/2005, fueron la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valladolid,

la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Madrid, la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Málaga, la Dirección Provincial del Instituto Social de la Marina en Cádiz, la Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Madrid, la Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Asturias, la Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Sevilla, la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y la Delegación de Defensa en Cantabria.

Si bien en el acto de reconocimiento y entrega de los "sellos de cristal" –realizado en el marco de la 3ª Conferencia de Calidad en los Servicios celebrada el 29 y 30 de noviembre de 2011 en Bilbao- estuvieron presentes los máximos responsables de las organizaciones galardonadas, es preciso reconocer aquí, asimismo, los esfuerzos del resto de organizaciones que concluyeron con éxito sus procesos de certificación, obteniendo los correspondientes "Sellos AEVAL" acreditando su nivel de excelencia.

Estas organizaciones son cada día más numerosas. En efecto, desde 2006 han sido certificadas un total de 141 organizaciones de las que 122 corresponden a la A.G.E., con un progresivo incremento de los niveles de excelencia certificados fruto del esfuerzo continuado de un importante número de organizaciones y una pausada pero permanente incorporación de órganos y organismos que inician su andadura en la calidad.

Todo ello supone un reto de futuro no solo para estas organizaciones sino también, respondiendo a su objetivo de impulso de la calidad en las administraciones públicas españolas y particularmente en la Administración General del Estado, para esta Agencia.



SELLO +500 PUNTOS (MODELO EFQM)

Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social
en Valladolid



Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social
en Madrid

SELLO DE 400-499 PUNTOS (MODELO EFQM)

SELLO DE 400-499 PUNTOS (MODELO EFQM)

Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Madrid



Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Málaga

SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)

SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)

Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad en Asturias



Dirección Provincial del Instituto Social de la Marina en Cádiz

SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)

200-299 PUNTOS (MODELO EFQM)

Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Sevilla



Delegación de Defensa en Cantabria
SELLO DE 200-299 PUNTOS (MODELO EFQM)

SELLO DE 200-299 PUNTOS (MODELO EVAM)

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado



**Agencia Española de Cooperación Internacional para el
Desarrollo**

SELLO DE 200-299 PUNTOS (MODELO EVAM)



www.aeval.es



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS