

Calidad e Innovación en la Gestión Pública

PREMIOS
2 0 1 1



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2011

**MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas
y la Calidad de los Servicios
2013**

© 2013 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

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

Catálogo general de publicaciones oficiales:
<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

NIPO: 632-13-007-9

Acto de Entrega

Intervención de la Secretaria General de Coordinación Autonómica y Local. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, D. ^a Rosana Navarro Heras.....	7
Reportaje gráfico del Acto de Entrega.....	12
Características y proceso de gestión de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2011.....	18
Jurado	23
Evaluadores.....	24

Premio a la Excelencia 2011

Candidatura Ganadora

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN VALLADOLID.....	27
--	----

Accésit

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA BARDENAS REALES.....	47
--	----

Premio a la Gestión del Conocimiento 2011

Candidatura Ganadora

DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE “Proyecto de Formación 2.0”	57
RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONES RECEPTORAS DE INCENTIVOS EN 2012	75
NORMATIVA.....	83



Rosana Navarro Heras
*Secretaría General de Coordinación
Autonómica y Local
Ministerio de Hacienda y
Administraciones Públicas*

Discurso de Clausura del Acto de Entrega de los Premios (Madrid, 4 de diciembre de 2012)

Buenas tardes a todos, amigos y amigas.

En primer lugar, quiero felicitar a los premiados en el día de hoy. Siempre resulta grato recibir un premio y en este caso creo que para mí es mucho más grato poder entregarlo porque estamos premiando no la consecución de un objetivo particular o en el ámbito privado sino que se está premiando el buen hacer en beneficio de toda la sociedad. El premio deja de ser entonces individual y se convierte en un premio colectivo. En cierto modo, todos somos partícipes del premio, de vuestro premio.

Por ello, y disculpando al Secretario de Estado de Administraciones Públicas que por razones de agenda no ha podido asistir a este acto, cumplo con satisfacción su encargo de que os transmita una doble felicitación, por la consecución de este premio y también por el ejemplo que dais con ello, demostrando que entre todos, con nuestro esfuerzo, podemos mejorar cada día las Administraciones Públicas.

Como decía Charles Dickens, en tiempos difíciles el hombre nunca sabe de lo que es capaz hasta que lo intenta. Es verdad que hemos oído *“esto es imposible de mejorar”*, o *“es que ya lo hemos intentado”*, o *“siempre se ha hecho así”*. Creo que en tiempos de crisis esa famosa frase del *“siempre se ha hecho así”* es una magnífica oportunidad para todos de reinventarnos, construir nuevos modelos y paradigmas que nos sirvan para ser distintos y, en definitiva, para ser mejores.

Los tiempos que se avecinan, que estamos ya viviendo y sufriendo, hacen que parezca que caminamos cuesta arriba, cada vez con un esfuerzo mayor. Sin embargo yo creo que este camino de ascenso puede ser la salida hacia algo mejor; vosotros con vuestro esfuerzo en estos premios lo habéis demostrado. No digo esto de forma baladí o sin sentido, lo afirmo con la conciencia de que mirando al futuro podemos hacer un presente mejor. No podemos estar mirando sistemáticamente hacia el pasado porque necesitamos el impulso modernizador del futuro.

Para las Administraciones Públicas, este impulso modernizador creo que cobra una especial importancia porque su mejora y su perfeccionamiento tienen una incidencia trascendental para toda la sociedad y contribuyen a que el engranaje social ruede de forma más eficaz.

En ese sentido, el acto de hoy viene a premiar el esfuerzo, el rigor, el desinterés, la profesionalidad e incluso el idealismo de quienes hemos –habéis– luchado para convertir las Administraciones Públicas en un baluarte contra la crisis y contra la incertidumbre.

Estos premios significan que ninguna circunstancia es un obstáculo. Ni siquiera en una época como la actual, una época de crisis. Es más, podemos luchar por esa utopía que es la reforma

de las Administraciones, reforma que ahora tenemos sobre la mesa y que es una preocupación constante para todos.

Amigos y amigas, los Premios a la Calidad cumplen ya, como sabéis, diez años. Diez años en los que España ha cambiado mucho y sus administraciones afortunadamente han cambiado con ella, desde aquella no tan lejana pero sí ajena administración mucho más gris y más fría.

Hoy por fortuna las cosas son distintas. Muchos hemos trabajado en ese sentido. Y es que, cada vez con mayor frecuencia, nuestras administraciones públicas participan activamente en ámbitos internacionales, ya sea a través de organizaciones, grupos de trabajo o, incluso, liderando actuaciones de reconocimiento, investigación, promoción y debate en torno a la Excelencia en la Gestión. Este tipo de actividades sin duda contribuirán, y mucho, a hacer de las administraciones algo más perfecto, más eficaz y más eficiente, que es en definitiva lo que perseguimos, la búsqueda de esa calidad, esas evaluaciones homogéneas y ese intercambio de experiencias.

Por ello el conjunto de países de la OCDE, al abordar hace más de 20 años los programas de modernización de las administraciones públicas, coincidieron en la conveniencia de introducir conceptos como los de gestión de calidad, que en aquella época sonaba a algo casi exclusivo de la empresa privada y del que enseguida nos hicimos eco las administraciones. También la utilización de herramientas de evaluación basadas en modelos de Excelencia o la promoción de Premios a la Calidad como estos.

En este proceso de modernización hemos visto que nuestras Agencias, nuestras Organizaciones se han vuelto cada vez más ágiles y que se ha multiplicado por tres la eficacia y la eficiencia. Todo esto sin dejar al margen –o quizá precisamente por ello– la formación de nuestro personal, su motivación para el trabajo y la satisfacción de nuestros ciudadanos en la prestación de ese mejor servicio público con la vocación que a todos nos caracteriza.

En su origen estos Premios, como sabéis, tuvieron un único destinatario que era la Administración General del Estado. En la actualidad, sin embargo, los Premios a la Calidad e Innovación de la Gestión Pública son un campo de actuación, como no podía ser de otra forma, de los tres niveles de administraciones públicas españolas. Se trata de una decidida apuesta por comprometer a todas las administraciones públicas en la calidad.

Estos Premios sirven para reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se han distinguido por la Excelencia en su rendimiento global en comparación con los modelos de referencia reconocidos, o bien por la innovación en la gestión de la información y del conocimiento, también por las tecnologías, y como no, por la calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejoras implantadas en los órganos, organismos y unidades administrativas tanto del Estado como de las Comunidades Autónomas y la Administración Local.

Los Premios a la Calidad suponen en definitiva el máximo reconocimiento a las mejores organizaciones y a las mejores prácticas de las administraciones públicas de nuestro país. Unas cifras, sin ánimo prolijo, servirán para mostrar la importancia que tienen. Entre el 2000 y la presente convocatoria de 2011 se han presentado y evaluado 414 candidaturas, habiéndose concedido un total de 110 galardones a las más diversas organizaciones e iniciativas. Al mismo tiempo, los premiados representan una cantidad importante, un 25% de todos los que se han presentado. La orientación clara de estas actuaciones y también la tenacidad y perseverancia en las iniciativas son un valor primordial en el camino hacia la excelencia de nuestras administraciones.

Ello nos permite destacar la importancia de los Premios a la Calidad como un factor motivacional para recorrer el camino hacia la mejora a partir de la autoevaluación y la evaluación externa, instrumentos que ponen de manifiesto nuestras fortalezas y también aquellos puntos en los que debemos mejorar o debemos trabajar más intensamente para mejorar. Yo creo que ahí radica su gran virtud.

Amigas y amigos hemos, podido comprobar con satisfacción en esta ceremonia que los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública en su convocatoria de 2011 han reconocido la Excelencia y las Buenas Prácticas en los tres niveles de las administraciones públicas.

La Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valladolid viene destacando por su gestión excelente. Por otra parte, la calidad en la gestión por parte de las Direcciones Provinciales del sistema de la Seguridad Social española es un hecho ampliamente reconocido que se ve refrendado cada año a través de las certificaciones de Excelencia, Premios y reconocimientos obtenidos.

El caso de Valladolid es, sin duda, un tanto peculiar ya que las Direcciones Provinciales de la Tesorería, Instituto Nacional de Seguridad Social y sus Servicios Centrales, la Delegación de Defensa, la propia Comunidad Autónoma de Castilla y León y otros organismos han constituido un foro de Excelencia, o como ahora se denomina un *“cluster avanzado”* que está teniendo una notable influencia y repercusión. Por ello les felicito doblemente: enhorabuena por el galardón obtenido pero también por este tipo de iniciativas que promueven la Excelencia en la gestión a las que auguro el mayor de los éxitos si se profundiza, como creo que se está haciendo ya, en el esfuerzo.

Por su parte, el Instituto de Educación Secundaria Obligatoria Bardenas Reales, de Cortes, Navarra que, como nos ha comentado en la intervención su Director, es un pequeño municipio de poco más de 3.000 habitantes, ha demostrado que el buen hacer y el compromiso con la calidad tienen mucho más que ver con el espíritu que impulsa a ir más allá en la mejora, en la atención a los alumnos, los profesores y en general de toda la comunidad educativa que con una ubicación privilegiada en términos de recursos y de servicios. Mi más sincera enhorabuena.

Es importante asimismo señalar en este acto que el esfuerzo de la comunidad educativa de la Comunidad Foral de Navarra es, si me permiten decirlo así, un clásico en las convocatorias de los premios autonómicos y nacionales a la calidad, obteniendo magníficos resultados en todas sus evaluaciones, pero también como es el caso del Instituto Bardenas Reales merecidos galardones.

Finalmente la organización galardonada con el Premio a la Gestión del Conocimiento 2011, el Servicio de Formación de la Diputación Provincial de Alicante, cuenta con una trayectoria amplia y muy reconocida profesionalmente. La práctica merecedora del premio a la Gestión del Conocimiento 2011 denominada “Proyecto Formación 2.0” significa algo más que el desarrollo de la misión de ese departamento en el ámbito de actuación de la Diputación. Se trata como hemos visto, de una visión novedosa de la Formación en la que la eficiencia, la claridad de propósitos, los entornos colaborativos y, en definitiva, el compromiso de ir más allá de la actividad tradicional abren caminos que otros sin duda van a seguir. Enhorabuena a esa Diputación que yo creo que siempre se ha caracterizado por la prestación de auxilio, ayuda y servicio en colaboración y coordinación con el resto de ayuntamientos de su entorno.

Si bien el protagonismo en este acto corresponde principalmente a los galardonados con los Premios de Excelencia y a la Gestión del Conocimiento, no quiero dejar de referirme al reconocimiento público que hoy hemos realizado a diez organizaciones de la Administración General del Estado que han obtenido en este ejercicio presupuestario los incentivos al rendimiento.

En efecto, de la treintena aproximada de organizaciones que han sido certificadas por AEVAL en los doce meses anteriores, las diez mejores se han beneficiado de la dotación económica adicional en concepto de productividad para sus empleados, recogida en la ley de Presupuestos Generales del Estado, lo cual espero y deseo que sea una motivación para seguir en esa línea.

De estas diez organizaciones quisiera destacar la amplia representación del Ministerio de Defensa, con nada menos que seis delegaciones y subdelegaciones acreedoras, pero también las Direcciones Provinciales de la Tesorería General de la Seguridad Social en Tarragona y del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Zamora, del Centro de Promoción de la División de Formación de Perfeccionamiento de la Dirección General de Policía y del Servicio Público de Empleo Estatal en Navarra.

Hay que destacar que el Ministerio de Defensa representa año tras año una sólida referencia en la certificación del nivel de excelencia de sus órganos y organismos, especialmente en su ámbito territorial.

En esta ocasión, son las Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa en Castilla y León, Segovia, Melilla, Islas Baleares, Navarra y Aragón las reconocidas. Pero es altamente significativa la frecuente presencia del Ministerio de Defensa no solo en esta faceta de las certificaciones o sellos de Excelencia, sino también en sus candidaturas a los Premios de Calidad. Estos premios y reconocimientos obtenidos no son sino un exponente más del alto nivel alcanzado por nuestra defensa en la que jefes, oficiales, suboficiales y en general el conjunto de sus profesionales han aceptado un gran desafío -que no es otro de la excelencia- con la mejor disposición, al tiempo que reorientaban de modo inteligente sus actividades hacia la cooperación, la representación de nuestro país y la atención de compromisos internacionales en cualquier lugar del mundo sin olvidar, no obstante, lo más cercano, la atención a su misión por parte de la administración periférica, centrada en la provisión de servicios a muchos miles de usuarios y, cuando la ocasión lo requiere, a todos aquellos que desean entrar a formar parte de nuestra defensa nacional.

Por su parte, las organizaciones del sistema de seguridad social en España, tanto el Instituto Nacional de la Seguridad Social como la Tesorería General de la Seguridad Social o el Instituto Social de la Marina, representan uno de los principales baluartes del Estado de Bienestar de nuestro país.

Es muy importante que estos organismos hayan apostado de modo tan firme por la Excelencia en la Gestión extendiendo a todo su ámbito de actuación funcional y territorial este empeño demostrando, año tras año, que sus órganos provinciales pero también centrales son merecedores del reconocimiento a la Excelencia en sus categorías más altas, y las personas de estas organizaciones acreedoras de tales incentivos económicos.

Quiero resaltar por tanto este esfuerzo sostenido particularizándolo en esta ocasión en la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Tarragona y del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Zamora.

Asimismo quiero felicitar al Centro de Promoción de la División de Formación y Perfeccionamiento de la Dirección General del Cuerpo Nacional de Policía del Ministerio del Interior por haberse iniciado con tanto acierto en el camino hacia la excelencia a través de un modelo propio y diseñado al efecto por la AEVAL, el modelo de Evaluación y Mejora EVAM, que refuerza en términos técnicos y de modelos reconocidos lo que ya es ampliamente compartido por todos: la alta valoración ciudadana de las competencias profesionales de nuestra Policía Nacional y en general de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.

Para finalizar, no quiero dejar de referirme expresamente a la Dirección Provincial del Servicio Público de Empleo Estatal en Navarra por haber obtenido el nivel máximo de Excelencia reconocido. Más allá de este hecho sin duda relevante, quiero destacar que el Servicio Público de Empleo Estatal es un organismo de la Administración General del Estado que por razones para todos evidentes, se encuentra sometido a una gran presión en estos momentos, a una exigencia verdaderamente importante, cumpliendo con rigor una función no solo administrativa sino también podríamos decir, de gran calado social. Por ello quiero manifestar nuestra gratitud y reconocimiento por su esfuerzo a todos sus funcionarios y profesionales, especialmente porque en estos tiempos no solo cumplen su misión con solvencia, sino que se esfuerzan cada día por ser mejores y obtener certificaciones y reconocimientos por ello.

A fecha de hoy se han certificado, o como se conoce coloquialmente, han obtenido el Sello de la Excelencia más de 140 organizaciones de los 3 niveles de nuestras administraciones públicas. Por su parte los incentivos a los que se refiere el RD 951/2005, vienen representando de modo continuado una cifra significativa en cada uno de los ejercicios presupuestarios. Quiero destacar que en los presupuestos de 2012 la dotación económica prevista en la Ley de Presupuestos Generales del Estado para estos incentivos apenas ha sufrido una mínima reducción de un 2,23%, que creo que es muy poco significativa en los tiempos y con las reducciones presupuestarias que estamos todos viviendo y padeciendo.

Amigos y amigas, los Premios a la Calidad que hoy nos reúnen en este entrañable marco tienen una indudable dimensión técnica y organizativa en términos de evaluación y mejora, pero no podemos perder de vista su importancia institucional que incluye, naturalmente, el

compromiso de la eficiencia y la reducción de costes, uno de los más importantes atributos exigibles a las administraciones públicas españolas.

Los premios y las certificaciones constituyen dos formas de reconocimiento. Podríamos decir que los Premios son más competitivos y los segundos no tanto, pero ambos se apoyan en la misma lógica que busca promover la Excelencia en la Gestión, el reconocimiento al trabajo bien hecho y al esfuerzo cotidiano de empleados, funcionarios y directivos públicos.

En este sentido no quisiera dejar de expresar mi reconocimiento personal al Secretario de Estado de Administraciones Públicas Antonio Beteta y a la Presidenta de AEVAL, Ana M^a Ruíz por su compromiso, me consta personal y profesional, con estos Premios.

Amigos y amigas, me gustaría reiterar mi agradecimiento a todos aquellos que han hecho realidad los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2011, a los responsables de los distintos Departamentos Ministeriales, Consejerías, Entidades Locales y Organismos por su compromiso y su voluntad competitiva, a los evaluadores que han realizado su labor escrupulosamente y nos han aportado su rigor metodológico, aunque imagino que en muchas ocasiones habrá sido difícil llegar a una conclusión, porque todos ellos tenían un alto grado de calidad y de innovación.

Y, finalmente, la valiosa experiencia y aportación que nos han brindado las prestigiosas personalidades que han integrado el Jurado presidido por el Secretario de Estado de Administraciones Públicas.

Y como no podía ser de otra manera, expresar mi consideración personal a los representantes de las Organizaciones de las Administraciones aquí presentes a las que quiero animar a participar activa y nuevamente en estos premios y en estos reconocimientos. De modo especial, felicitar a las tres organizaciones que han obtenido su merecido galardón y a los diez organismos de la Administración General del Estado que han recibido en este acto un más que merecido reconocimiento público a su labor.

Estos premios constituyen una buena muestra de lo que podemos hacer entre todos. Creo que, también entre todos, estamos haciendo unas Administraciones Públicas eficientes que han prestado, prestan y prestarán un servicio imprescindible y de valor incalculable a la sociedad en su conjunto.

Sigamos entonces todos juntos trabajando en esa senda. Muchas gracias



La entrega de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2011 tuvo lugar el 4 de diciembre de 2012 en el Salón de Actos del Colegio Oficial de Médicos de Madrid.



El Acto estuvo presidido por la Secretaria General de Coordinación Autonómica y Local del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, D^a. Rosana Navarro Heras 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 2011.



PREMIO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN
DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE



*PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA.ACCÉSIT
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA BARDENAS REALES*



*PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA.
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL
EN VALLADOLID.*



LOS GALARDONADOS

PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2011



PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2011 CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

1. PREMIO A LA EXCELENCIA

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 sexta edición (Orden TAP/3336/2011), de 18 de noviembre, convoca los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2011 (Excelencia y Gestión del Conocimiento).

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 carecen de contenido económico y consisten en un trofeo y un diploma acreditativo. Uno y otros pueden ser declarados desiertos, en caso de que ninguna candidatura reúna los méritos suficientes para ser galardonada con los mismos.

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 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 7 candidaturas correspondientes a órganos, organismos o unidades de las Administraciones Públicas, habiéndose evaluado la totalidad de ellas.

A continuación se relacionan las 7 organizaciones finalmente evaluadas, según el tipo de administración de pertenencia y el orden presentación de sus respectivas candidaturas.

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

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

- Dirección Provincial de Navarra del Servicio Público de Empleo Estatal
- Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social de Zamora
- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social de Valladolid

ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS

- Instituto Aragonés de Empleo - INAEM
- Instituto de Enseñanza Secundaria Obligatoria "Bardenas Reales"

ADMINISTRACIONES LOCALES

- Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Otros Servicios del Ayuntamiento de Málaga
- Patronato Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Alcobendas

Con objeto de facilitar y ayudar a los órganos y organismos que decidieron presentarse a este premio en la redacción de la memoria, la AEVAL elaboró una *"Documentación de Apoyo a la elaboración de la Memoria al Premio de Excelencia 2011"*, sin carácter prescriptivo, disponible en la página web de la Agencia.

La memoria de cada una de las candidaturas ha sido evaluada y consensuada por equipos de evaluadores. Las organizaciones han sido visitadas por el coordinador de cada equipo de evaluación.

1.1. CRITERIOS, PROCESO DE EVALUACION Y EVALUADORES

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

Cada una de las siete memorias finalmente evaluadas lo ha sido por un equipo de 5 evaluadores, excepto la correspondiente al Instituto Aragonés de Empleo – INAEM que finalmente dispuso de un equipo de solo 4 evaluadores por la renuncia en el proceso de uno de ellos como consecuencia de circunstancias sobrevenidas. La evaluación de las memorias se ha realizado teniendo en cuenta el Modelo de la EFQM versión 2010, en su interpretación para las organizaciones públicas.

Los evaluadores, en su mayoría, son funcionarios o empleados públicos 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 26 de marzo de 2012. Uno de los evaluadores de cada equipo, con 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 un consenso previo en relación a los puntos fuertes, áreas de mejora y puntuación, y tras un primer contacto con las organizaciones candidatas realizado por la AEVAL, cada coordinador concertó el plan de visita con la 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, que figuran en el apartado correspondiente del Informe de Retroalimentación remitido a todas las organizaciones participantes en cumplimiento de la Carta de Servicios de AEVAL.

Con objeto de hacer más operativa la evaluación y ayudar al trabajo de los coordinadores de los equipos, la AEVAL elaboró y puso a su disposición el documento titulado *"Observaciones para los Coordinadores responsables de equipos"* remitido electrónicamente a todos ellos con carácter previo al inicio del proceso de evaluación.

Este documento pretendía servir de ayuda complementaria para la evaluación de las candidaturas presentadas al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública. En él, de manera orientativa, se aportaban indicaciones y sugerencias sobre el proceso de evaluación, cronograma de trabajo, la organización de la reunión de consenso y la visita a la organización, así como orientaciones para la elaboración del Informe Ejecutivo, el Informe Final y los plazos últimos para la entrega de los mismos. Sus objetivos concretos eran:

- Estandarizar, en la medida de lo aconsejable, la forma de evaluar las candidaturas de las organizaciones que se han presentado al Premio y el propio trabajo de los coordinadores.
- Aumentar la fiabilidad de las evaluaciones.
- Dar un formato para la elaboración del Informe Final.

En la siguiente fase el Jurado conjunto de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública (Excelencia y Gestión del Conocimiento) reunido el 19 de julio de 2012 en la sede de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, Paseo de la Castellana nº 3 atendiendo a la disposición adicional de la orden de Convocatoria que estipula que *“No obstante lo previsto en las bases de convocatoria del Premio a la Excelencia en la Gestión Pública y del Premio a la Gestión del Conocimiento, en caso de que el número de candidaturas así lo aconseje se podrá constituir un Jurado único con un máximo de 10 y un mínimo de 7 miembros, designados, por el Vicepresidente del Gobierno de Política Territorial y Ministro de Política Territorial y Administración Pública, que valorarán ambas categorías de premios”*, vistos los informes entregados por los equipos de evaluación, hizo su propuesta al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas. Por delegación (Orden HAP/1335/2012, de 14 de junio), la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, D^a Ana María Ruíz Martínez, resolvió mediante Orden de 24 de julio de 2012 conceder el Premio de Excelencia en la Gestión Pública a la candidatura presentada por la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valladolid. Asimismo, acordó conceder un accésit al Instituto de Educación Secundaria Obligatoria “Bardenas Reales” de Cortes, Navarra.

Los galardones se entregaron en el marco del Salón de Actos del Ilustre Colegio Oficial de Médicos de Madrid y en las instalaciones del Instituto Nacional de Administración Pública el día 4 de diciembre.

2. PREMIO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Si bien dentro del plazo establecido en la convocatoria se presentaron 3 solicitudes de participación al premio, finalmente solo sustanciaron a través de la presentación de la correspondiente memoria 2 candidaturas, correspondientes a los órganos, organismos o unidades de la Administración Pública detallados a continuación, con las prácticas que se indican.

ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA

- Servicio de Atención Ciudadana del Gobierno de La Rioja.
 - *Aprovechamiento del capital humano en entornos colaborativos: gestión del conocimiento entre los empleados públicos e impacto en los ciudadanos*

ADMINISTRACIÓN LOCAL

- Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Alicante
 - *Proyecto de Formación 2.0*

Con objeto de facilitar y ayudar a los candidatos al premio en la redacción de la memoria, la AEVAL elaboró un *“Documento de Apoyo a la Elaboración de la Memoria al Premio a la Gestión del Conocimiento 2011”*, sin carácter prescriptivo, que se encuentra en la página web de la Agencia.

La memoria de cada una de las candidaturas ha sido evaluada y consensuada, mediante evaluación cruzada, por equipos compuestos por dos evaluadores.

2.1. CRITERIOS, PROCESO DE EVALUACION Y EVALUADORES

La evaluación de las candidaturas al Premio a la Gestión del Conocimiento 2011 se ha realizado teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la memoria, en relación con los siguientes criterios:

1. Diagnóstico realizado. Proceso a través del cual se ha llegado a la práctica presentada: herramientas utilizadas para el diagnóstico. Elementos y aspectos de la organización que se han tenido en cuenta en el proceso de análisis. Demandas y expectativas de los ciudadanos, usuarios, personas de la organización y grupos de interés que se han incorporado al diagnóstico. Personas que han participado en el mismo, nivel de responsabilidad en la organización y adecuación del método establecido. Breve descripción del contexto en el que se desarrolla la práctica: reseña del capital intelectual del que se parte, de la dotación tecnológica y de los posibles procesos de *benchmarking* que han ayudado a su planteamiento, así como de la metodología operativa.

2. Descripción de la práctica realizada, mostrando la incorporación de un sistema de gestión del conocimiento a la estrategia y a la planificación de la organización. Objetivos y alcance de la práctica. Inicio y desarrollo de la misma. Resultados que se esperan.

Medidas adoptadas por la dirección de la organización para impulsar una estrategia de gestión de los recursos de conocimiento o activos intangibles que posibiliten:

- Su adquisición y creación (pueden seguirse distintas estrategias para conseguir el conocimiento necesario).
- Su almacenamiento (accesibilidad y disponibilidad) y tratamiento.
- Transmisión y aplicación (operativas y sistemas puestos en práctica, memoria corporativa).
- Mantenimiento e incremento (planificación ante el riesgo de obsolescencia, formas de enriquecimiento, nuevos conocimientos, ...).

Indicadores de seguimiento de la implantación y de resultados, que han sido definidos.

3. Procesos de implantación de la gestión del conocimiento. Procesos de socialización del conocimiento: desarrollo de comunidades de prácticas y equipos de trabajo. Diseño y aplicación de planes de formación adecuados a las necesidades del personal de la organización y a los fines de la práctica. Establecimiento de formas de acceso al conocimiento de usuarios internos y externos. Por ejemplo, medidas internas conducentes al desarrollo y puesta en práctica de la Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. Iniciativas para fomentar la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje individual y de los equipos de la organización. Actuaciones para llevar adelante estos enfoques, distribución temporal de las mismas, asignación de responsabilidades, etc. Establecimiento de los indicadores de medición y mecanismos para la evaluación y seguimiento de la práctica, subsanación de errores y gestión del riesgo.

4. Recursos y alianzas. Aprovechamiento y utilización de los recursos materiales y financieros. Identificación, desarrollo y explotación del capital intelectual de las personas de la organización implicadas en la práctica. Utilización de las tecnologías de la información y otras para apoyar la comunicación interna y externa y el sistema de gestión del conocimiento implantado. Aseguramiento y mejora de la validez, integridad y seguridad de la información. Desarrollo y protección de la propiedad intelectual de la organización. Establecimiento institucional de redes y alianzas externas para consolidar y añadir valor a los procesos de gestión del conocimiento. Desarrollo conjunto de proyectos interadministrativos cuyo objetivo sea la optimización de la información y su aplicación a mejoras internas y externas.

5. Valoración de la práctica y resultados obtenidos. Valor añadido (tangible e intangible) de la práctica para la organización. Resultados de los indicadores de medición utilizados (mejora de la eficacia y efectos positivos de la retroalimentación de las actividades de gestión e innovación, reducción de costes,...). Consolidación de la práctica. Resultados de los indicadores de medición utilizados. Satisfacción de las personas de la organización con la gestión del conocimiento. Resultados de los indicadores de medición utilizados (Disminución del índice de rotación del personal, impulso de la sociabilidad, intercambio, creatividad, desarrollo y puesta en común de conocimientos técnicos, competencias y capacidades). Satisfacción de los usuarios y clientes con los servicios prestados. Resultados de los indicadores de medición utilizados (Diversificación de la oferta de servicios, mejoras en los productos y servicios, datos de encuestas de satisfacción,...).

6. Impacto y Responsabilidad Social. Medidas adoptadas, en las distintas fases de la práctica, para favorecer la igualdad entre hombres y mujeres, así como para la implicación paritaria en los equipos, grupos de trabajo, comités, etc. Acciones para eliminar impactos negativos por razón de género, o por cualquier otra razón, en el personal y usuarios.

Impactos positivos en cuestiones referidas a medio ambiente, eliminación de cualquier tipo de discriminación, mejora del empleo.

Indicar si la práctica está documentada y si ha dado lugar, por ejemplo, a un programa informático específico. Señalar si su utilidad ha sido contrastada por expertos y si hay datos de que sea un referente para otras organizaciones, similares o no.

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 2 candidaturas por funcionarios de la Administración General del Estado y de la administración local, personal adscrito otros entes de derecho público, así como del ámbito privado, todos ellos expertos en la Gestión del Conocimiento

La Presidenta de la AEVAL nombró a los evaluadores mediante Resolución de 29 de marzo de 2012.

En la siguiente fase el Jurado conjunto de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública (Excelencia y Gestión del Conocimiento) reunido el 19 de julio de 2012 en la sede de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, Paseo de la Castellana nº 3 atendiendo a la disposición adicional de la orden de Convocatoria y vistos los informes entregados por los equipos de evaluación a partir de la documentación elaborada por la AEVAL hizo su propuesta al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas. Por delegación (Orden HAP/1335/2012, de 14 de junio), la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, D^a Ana María Ruíz Martínez, resolvió mediante Orden de 24 de julio de 2012 conceder el Premio a la Gestión del Conocimiento a la Práctica denominada "*Proyecto de Formación 2.0*" presentada por el Servicio de Formación de la Diputación Provincial de Alicante.

No se consideró por el Jurado conjunto la concesión de accésit.

El se entregaron en el marco del Salón de Actos del Ilustre Colegio Oficial de Médicos de Madrid y en las instalaciones del Instituto Nacional de Administración Pública el día 4 de diciembre.

JURADO

Presidente:

D. Antonio Germán Beteta Barreda
Secretario de Estado de Administraciones Públicas

Vicepresidenta:

D.ª Ana María Ruiz Martínez
Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

Vocales:

D. Juan Liqueste Gobeo
Secretario General del Club Excelencia en Gestión Vía Innovación

D. Francisco Javier Domínguez González
Presidente del Comité de Gestión del Conocimiento de la Asociación Española para la Calidad

D.ª Marbella García Urbaneja
Gerente del Hospital Santa Marina. Osakidetza-Servicio Vasco de Salud

D. Antonio Torrijos Chaparro
Subdirector General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid

D.ª María Esther Arizmendi Gutiérrez
Directora General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

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. Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social, Asturias. Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Álvarez Cano, Virginia
Responsable de Área. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL.

Aragón Basabe, Aitor
Técnico del Servicio de Construcción. División de Normalización de AENOR

Aragón Marín, Leonardo (Coordinador)
AEVAL Jubilado

Barroso Lázaro, Francisco Javier (Coordinador)
Inspector de Servicios. Inspección General de Servicios. Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Benito Valencia, Cruz de
Consultor. Qualia Innovación y Gestión S.L.U.

Blanco Gómez, Juan Antonio
Jefe del Departamento de Excelencia y Calidad. Dirección de Planificación y Desarrollo. Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA). Ministerio de Fomento

Canto San Román, Luis María
Secretario Técnico. Servicio Territorial de Agricultura y Ganadería en Ávila. Junta de Castilla y León

Casado Calvo, Francisco Javier
Director de Planificación en Rivercap S.A. Sparflex

Centeno Puig, Ángel
Coronel ET. Inspector de Servicios. Vicesecretaría General Técnica. Ministerio de Defensa

Cepas Campos, Juan Alfonso
Subdirector General de Planificación, Sistemas de Información y Calidad. Consejo Seguridad Nuclear

Crujeiras Casais, Rosa Mª
Profesora Asociada. Departamento de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Santiago de Compostela

Escrivá Garcerán, Vicente
Director Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social. Valencia. Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Espinosa Freire, Mª Jesús
Directora de la Administración de la Seguridad Social nº 7 de Palma. Palma de Mallorca

Ferrández Berrueco, Mª Reina
Profesora Titular de Métodos de Investigación y diagnóstico en Educación. Universidad Jaume I

Galán Vallejo, Manuel
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 Tomé, Juan Ignacio
Jefe de Área de Atención al Cliente. Dirección Gral. del Catastro. Mº de Hacienda y
Administraciones Públicas*

*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*

*Jiménez Creis, Pere
Jefe Servicio de Información Empresarial. Instituto de Innovación Empresarial. Gobierno de
las Islas Baleares.*

*Jiménez de Diego, Mª Jesús (Coordinadora)
Responsable de Área. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL*

*López Ansede, Ana María
Evaluadora Especializada. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL*

*López Bartolomé, Tomás
Inspector de Servicios. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*

*López Cabanes, Antonio
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. Consejería de Hacienda y
Administración Pública. Delegación de Hacienda*

*Lorente Velázquez-Gaztelu, Beatriz
ExGerente Gestión del Conocimiento. Acciona*

*Macías García, Manuel Francisco
Director Unidad de Evaluación y Calidad. Universidad de Cádiz*

*Martínez Faura, Francisca
Jefa de Área de Calidad e Innovación. Universidad de Murcia*

*Martínez Leiza, Pedro
Director Gerente y Responsable de Calidad. Conservatorio Municipal de Irún.*

*Martínez Rubio, José Luis
Director del Departamento de Educación y Desarrollo Profesional. Universidad Europea de
Madrid*

*Moscoso del Prado Herrera, Javier
Asesor Técnico de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano. Área de
Hacienda y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid*

*Ortega Lorente, Adolfo (Coordinador)
Inspector de Servicios. Inspección General de Servicios Ministerio de Agricultura,
Alimentación y Medio Ambiente*

*Reyes Deltell, Rocío
Técnico en Evaluación. Unidad para la Calidad. Universidad de Murcia*

Rosado Román, M^a del Mar

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

Rosell Contreras, Montserrat

Consejera Técnica. Agencia Gestión de Licencias de Actividad. Ayuntamiento de Madrid

Torrijos Chaparro, Antonio

Subdirector Gral. de Calidad de los Servicios. Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano. Comunidad de Madrid

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN VALLADOLID

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: DIRECCIÓN PROVINCIAL TGSS VALLADOLID

Responsable: Paula Roch Heredia

Dirección: C/ Gamazo, 5

Ciudad : VALLADOLID CP: 47004

Teléfono: 983212606

FAX: 983215634

E-mail: paula.roch@seg-social.es



MEMORIA-RESUMEN (descargar [versión completa](#))

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



La Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS), tutelada por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, administra los recursos económicos del Sistema de la Seguridad Social y atiende a los ciudadanos de forma presencial, telefónica y telemática en 52 direcciones provinciales, clasificadas en 5 niveles (A, B1, B2, C y D) según el número de afiliados.

La Dirección Provincial de la TGSS en Valladolid (DPTVA) gestiona el ámbito territorial de la provincia de Valladolid (534.874 habitantes), tiene la dotación del nivel "C". Sus recursos humanos son 175 personas, incluido el Equipo Directivo que lo forman su Titular, los titulares

de las áreas relevantes de la gestión y el titular de la Unidad Provincial de Informática dependiente de la Gerencia de Informática de la Seguridad Social. La DPTVA asume la relación y coordinación de las actividades con la Administración Autonómica de Castilla y León. La titular de la DPTVA lo es también del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Valladolid, se comparte sede central y cuatro naves para archivo y almacén. En la sede central, se ubican la Dirección Provincial, la Secretaría Provincial, sus tres subdirecciones provinciales (Recaudación Ejecutiva, Gestión Recaudatoria y Gestión Financiera), la Unidad de Impugnaciones, la Asesoría Técnica, la Asesoría Jurídica y la Unidad de Informática. La DPTVA dispone de ocho unidades periféricas (administraciones y unidades de recaudación ejecutiva), seis en Valladolid capital y dos en la localidad de Medina del Campo y gestionan las necesidades de los ciudadanos.

La misión de la TGSS y de la DPTVA es “ser un servicio público, eficaz y eficiente que atiende las demandas del ciudadano, al que facilita cumplir sus obligaciones, con el mínimo coste social”. Los valores de la TGSS y los de la DPTVA, hacen de ella un modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético. La visión de la DPTVA es ser referencia de excelencia.

La DPTVA incluye en su sistema de gestión las directrices del Real Decreto 951/2005 de 29 de julio que establece el “Marco General para la Mejora de la Calidad” y regula los Programas de Calidad en las administraciones públicas, las recomendaciones de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios y el modelo EFQM de Excelencia como punto de referencia para sus autoevaluaciones y además, en la calidad total, conseguida con la integración de tres aspectos fundamentales del desarrollo presente y futuro, la gestión diaria, los objetivos y la calidad. Con dichas características se ha conseguido:

- ⇒ Ser, desde el 2002, una referencia para otras entidades al mantener, de manera constante, su gestión en el porcentaje de consecución de objetivos de gestión más alto posible.
- ⇒ Ser la única Dirección Provincial, de entre las 52, que ha obtenido estos resultados. (Ver criterio 9).
- ⇒ Lograr el aprecio de sus clientes, como demuestran los seguimientos de la gestión (ver criterios 6 y 9).
- ⇒ Sello MAP de Excelencia, en su categoría de plata (2006), junto con una dotación económica de 40.000 euros.
- ⇒ Accésit al Premio a la Excelencia en la Gestión (2007).
- ⇒ Sello +500 AEVAL con dotación económica de 94.392 euros (2011).
- ⇒ Sello +500 Excelencia Europea y Recognised for Excellence 5 Star (2011).

DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

CRITERIOS AGENTES

1. LIDERAZGO

1.1. Los líderes, desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

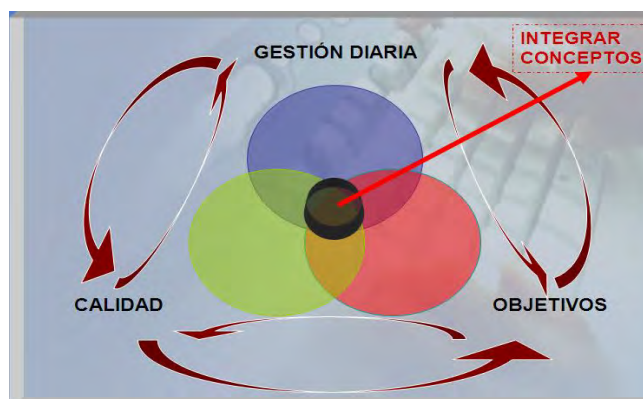
La orientación estratégica de la DPTVA está enfocada a la misión, valores y principios éticos de la TGSS y propios, mediante planes estratégicos desarrollados en planes operativos y de calidad y 106 procesos que abarcan las actividades de las 6 áreas relevantes de la DPTVA (actualizados, perfeccionados y operan con calidad total). Orientación que el equipo directivo comunica y promueve, entre sus grupos de interés, para asegurar el futuro de la DPTVA. Para el desarrollo de su estrategia, el equipo directivo ha definido canales de comunicación y protocolos que garantizan derechos y definen actuaciones y obligaciones (reunión, formación, participación y promoción profesional). También ha definido sus responsabilidades y las de las 175 personas de la DPTVA, de las que puede garantizar que actúan con integridad y comportamiento ético riguroso, porque sus personas asumen un liderazgo compartido y así se sienten responsables de su propia gestión y corresponsables con la del equipo/unidad al que pertenecen. Con este tipo de liderazgo, compatible con una jerarquía organizacional, los líderes de la DPTVA han unido a sus personas en un modelo de gestión compartido, basado en

el modelo EFQM, que asume y gestiona los cambios del entorno y que ha hecho realidad el objeto fundamental de la DPTVA: gestión sostenida, resultados, imagen institucional y valoración de los grupos de interés. El equipo directivo evalúa, revisa y perfecciona su propio liderazgo y el desarrollo de la misión, visión y valores de la DPTVA.



1.2. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora de sistema de gestión de la DPTVA como su rendimiento.

El sistema de gestión de la DPTVA, se basa en el modelo EFQM y acredita una experiencia de 2 ciclos de tres años con excelentes resultados: al término del primero obtuvo un accésit al Premio a la Excelencia en la Gestión y al término del segundo una Certificación +500 de la AEVAL. El equipo directivo, fundamenta sus decisiones en información fiable y basada en datos (su gestión del conocimiento optó al Premio Gestión del Conocimiento 2007) y así, define las prioridades de la gestión de la DPTVA (a corto y largo plazo) y sus relaciones causa efecto. La Asesoría Técnica es titular del proceso de seguimiento de la gestión que incluye evaluar, revisar y perfeccionar. Desde el 2002, los líderes de la DPTVA impulsan su rendimiento y capacidad y proporcionan beneficios sostenibles a sus grupos de interés. Por la cultura de liderazgo compartido, las personas de la DPTVA son transparentes y responden de su gestión. Se rinde cuenta al superior jerárquico y al equipo directivo quién, a su vez, responde de su gestión ante los SSCC. El equipo directivo entiende y desarrolla las capacidades subyacentes de la DPTVA, la planificación de sus recursos humanos está vinculada a la estrategia y resultados. El equipo directivo impulsa una relación fluida entre unidades y personas mediante la gestión de los canales de comunicación, la formación, la participación y la promoción profesional. La DPTVA cuenta con un proceso que ofrece participación a la sociedad y ha sido objeto de una mejora que incrementa esa participación. El equipo directivo optimiza sus recursos materiales, en especial los tecnológicos porque facilitan el acceso de los ciudadanos a la administración electrónica y reducen costes. En colaboración con su aliado el Instituto Nacional de la Seguridad Social de Valladolid (INSSVA) enfoca su estrategia con un Plan Operativo del control del gasto. La gestión de la DPTVA supera los niveles de la normativa vigente, obtiene resultados por encima del objetivo propuesto por la Dirección General de la TGSS y consigue un alto nivel de confianza de sus grupos de interés. El equipo directivo evalúa, revisa y perfecciona su sistema de gestión.



1.3. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

El equipo directivo, se relaciona y establece alianzas con sus grupos de interés externos para conocer sus necesidades y expectativas, conciliarlas e incluirlas en su estrategia, les define la propuesta de valor de sus servicios y la participación activa que espera de ellos (en el criterio 4, se indican los aliados estratégicos y en el criterio 5 los grupos de interés). El equipo directivo organiza actividades e iniciativas conjuntas para implicarles en la mejora de los procesos, productos y servicios y consigue un beneficio mutuo sostenible. Así, colabora en actividades sociales donde fomenta la transparencia de la información y la excelencia (la DPTVA es miembro del Foro de Excelencia entre Administraciones de Castilla y León y del Centro Internacional de Benchmarking). El equipo directivo utiliza el aprendizaje para identificar buenas prácticas y la innovación para mejorar la reputación e imagen de la DPTVA y atraer nuevos clientes y aliados. El equipo directivo evalúa, revisa y perfecciona su implicación con los grupos de interés externos.

1.4. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la DPTVA.

La cultura de excelencia está implantada con el ejemplo de los líderes y con una gestión que sigue el modelo EFQM y los valores de la DPTVA: liderazgo compartido, asunción de responsabilidades, comunicación, formación, participación y promoción profesional. El equipo directivo apoya la innovación y el desarrollo de la DPTVA con una gestión individualizada de las personas, que aflora su talento y creatividad y con la participación en mejoras como las siguientes:

Eje Transversal	Actividades de Mejora 2007/2012
Gestión de la Organización 9 líderes	Optimización de aspectos importantes de la Gestión.
	Calidad Remisión Electrónica de Datos (RED)
	Reducción Deuda en la Unidad de Recaudación Ejecutiva.
	Optimización recursos. (Mejora en activo).
	Integración RED-directo (Premio mejor iniciativa 2011).
Clientes y Prestación de Servicios 1 líder	Mejora de la Atención Presencial.
Conocimiento 1 líder	Protocolo de funcionamiento de los Grupos de Mejora. Difusión del conocimiento en la intranet nacional. (Mejora en activo).
2 líderes	Resumir el texto de las novedades normativas para facilitar su conocimiento (Mejora en activo).
Metodología de Procesos. 9 líderes.	Mapa de Procesos y actualización permanente por sus 7 titulares (Mejora en activo).
Comunicación 13 líderes.	Estudio Comunicación.
	Estudio Clima laboral (dos mediciones, participación del 56,81% e incremento del 27% en valoración positiva) Agenda Institucional (Mejora en activo).
	Blog de participación en la gestión DPTVA/Instituto Nacional de la Seguridad Social de Valladolid (Mejora en activo).

1.5. Los líderes se aseguran de que la DPTVA sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

El equipo directivo comprende y se anticipa a los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio de la DPTVA. Su estrategia se enfoca a conseguir la misión y la visión, obteniendo resultados y satisfaciendo a sus grupos de interés. El equipo directivo optimiza los recursos de la DPTVA, según las necesidades a corto y largo plazo y demuestra un liderazgo capaz de modificar su estrategia y enfoque, con la flexibilidad y rapidez necesaria para dar la respuesta eficaz y eficiente al tomar decisiones fundadas y oportunas basadas en datos, con la implicación de sus grupos de interés que garantiza la sostenibilidad de los servicios y la alta valoración de los clientes y le permite mantener una ventaja sostenida. El equipo directivo evalúa, revisa y perfecciona la gestión de la DPTVA.

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

La estrategia de la DPTVA se basa en conciliar las necesidades y expectativas de sus grupos de interés con las propias de la TGSS (misión, visión y valores). El equipo directivo dispone de un proceso con el que determina esas necesidades y expectativas, tiene en cuenta el rendimiento y los recursos de la DPTVA, desarrolla, revisa y actualiza la estrategia, los enfoques y planes y lo comunica a sus grupos de interés. A continuación un cuadro resumen de la estrategia y resultados de la DPTVA.

Plan Estratégico 2006 - 2008		
Plan Operativo y de Calidad 2006	Plan Operativo y de Calidad 2007	Plan Operativo y de Calidad 2008
Visión y valores de la DPTVA	Mejora continua: ■ Procesos ■ Competencias ■ Áreas mejora	Revisión/valoración ■ Áreas mejora ■ Difusión cultura calidad
Resultados obtenidos del Plan Estratégico 2006 - 2008 (al margen de la gestión que la situó entre las 6 mejores Direcciones Provinciales)		
2006	2007	2008
Documento que recoge la visión, los valores, los principios éticos y la cultura de la DPTVA. Sello MAP de Excelencia en su categoría de plata.	Mapa de los 106 Procesos de la DPTVA. Documento que define la responsabilidad de los líderes de la DPTVA.	Accésit al Premio a la Excelencia en la Gestión.
Plan Estratégico 2009 - 2011		
Plan Operativo y de Calidad 2009	Plan Operativo y de Calidad 2010	Plan Operativo y de Calidad 2011
2ª Autoevaluación conforme al Modelo EFQM. ■ Procesos ■ Implicación de las personas	Colaboración con el INSSVA: ■ Mejoras en el área de RRHH Acciones propias de la DPTVA: ■ Priorizar áreas mejora Memoria para obtener una Certificación AEVAL+500	Revisión/valoración: ■ Difundir la cultura de calidad de la DPTVA ■ Áreas de mejora.
Resultados obtenidos del Plan Estratégico 2009 - 2011 (al margen de la gestión que la situó entre las 6 mejores Direcciones Provinciales)		
2009	2010	2011
% Implicación de las personas: 12,06% autoevaluación 20% procesos 26,68% en acciones de mejora. 85,87% en formación 95,52% objetivos	Implicación de las personas: Edición de una revista socio/cultural como mejora de la comunicación interna Diseño de una matriz que prioriza áreas de mejora	Premio TGSS mejores iniciativas por el trabajo "El arte de la gestión positiva". Certificación AEVAL +500. Excelencia Europea 500 +.
Plan Estratégico 2012 - 2014 (colaboración con el INSSVA: imagen y reducción costes)		
IMAGEN	MEJORA/INNOVACIÓN	GESTIÓN
■ Apoyo INSSVA Autoevaluación ■ Presentación al Premio a la Excelencia	■ Comunicación ■ Procesos ■ Fomento de la creatividad e innovación.	■ 6 mejores Direcciones Provinciales. ■ Optimizar la ejecución presupuestaria.

3. PERSONAS

3.1. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la DPTVA.

El equipo directivo planifica y desarrolla planes estratégicos, operativos y de calidad que optimizan el rendimiento y dan satisfacción a las necesidades y expectativas de sus personas. Desde su Secretaría Provincial, atiende a las personas y les suministra los recursos que su actividad precisa y con una gestión eficaz y eficiente de los mismos logra los resultados previstos. Con unos protocolos de actuaciones, que apoyan la estrategia y garantizan derechos y obligaciones, se gestiona la participación, la promoción profesional y la formación, así se capacita a las personas y se consiguen los resultados previstos. El equipo directivo implica a las personas y a sus representantes en el desarrollo y revisión de su estrategia y planes: el trabajo en equipo (Plan 2006), responsabilidad (Plan 2007) implicación (Plan 2009) y gestión del talento y creatividad (Plan 2010). La gestión de la reposición de efectivos ha llevado a consensuar con los representantes sindicales un baremo de méritos para la cobertura de las vacantes mediante comisión de servicio. El equipo directivo fomenta y garantiza que en materia recursos humanos se respeta la igualdad de oportunidades y se concilian los intereses de las personas con las necesidades del servicio. El equipo directivo evalúa, revisa y perfecciona la gestión de sus recursos humanos.

3.2. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

El equipo directivo identifica, clasifica, detecta carencias y adecúa el conocimiento y las competencias de sus personas a las necesidades de la DPTVA. Esta información se utiliza y gestiona para determinar el plan de formación y generar conocimiento (Plan Operativo 2006 y 2009). El capital intelectual de la DPTVA consta de capital humano, capital organizacional, capital relacional, capital corporativo y fondo documental privativo. Los titulares de las unidades desarrollan la capacidad de las personas a través del trabajo y fomentan el trabajo en equipo (Plan Operativo 2006). El equipo directivo evalúa, revisa y perfecciona la gestión del conocimiento y capacidad de sus personas.

3.3. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

Las personas de la DPTVA utilizan los procesos con los que se suministran productos y prestan servicios conforme a los planes estratégicos, operativos y de calidad. El equipo directivo comunica la estrategia a sus personas y los titulares de las unidades evalúan, revisan y corrigen las desviaciones con respecto a la estrategia. Como parte de la cultura de Excelencia que rige la DPTVA, el equipo directivo estimula la colaboración en programas de mejora (participación del 26,68% de la plantilla), algunas de esas mejoras han obtenido el Premio TGSS a la mejor iniciativa.

La DPTVA cuenta con Comité de Calidad y Comité Operativo de Calidad, ambos conjuntos con el Instituto Nacional de la Seguridad Social de Valladolid. El equipo directivo facilita a las personas formación sobre metodología EFQM y calidad total. La DPTVA proporciona oportunidades y recursos para que las personas tengan un comportamiento creativo e innovador, que se traduce en mejoras como, por ejemplo las aplicaciones informáticas con las que la Secretaría Provincial gestiona el suministro de material, la petición de permisos y la difusión del conocimiento. Al término de la 2ª autoevaluación, las personas desarrollaron una matriz que prioriza áreas de mejora. Los líderes reconocen, privada y públicamente, los logros de sus personas y evalúan, revisan y perfeccionan el enfoque con el que se consigue la implicación de las personas.

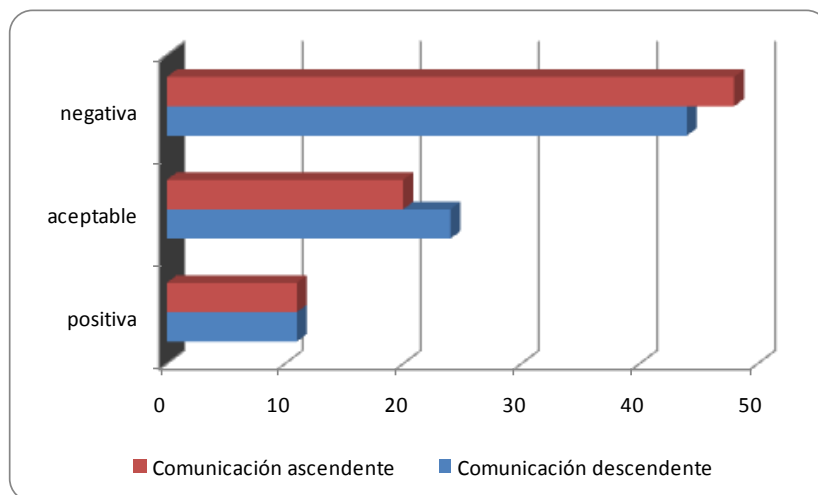
3.4. Las personas se comunican eficazmente en toda la DPTVA.

El equipo directivo identifica sus necesidades en materia de comunicación analizando la información que obtiene de diversas fuentes, entre las que figuran las encuestas y para mejorar la comunicación, desde el 2006, viene desarrollando una estrategia que se materializa en protocolos y canales de comunicación (eficaces y eficientes por la optimización de los recursos tecnológicos), así el uso de una intranet, correo electrónico, buzón de consultas/quejas/sugerencias, una revista virtual  para fomentar la relación entre

las personas y un Blog (conjunto con el Instituto Nacional de la Seguridad Social de Valladolid) para la participación de las personas en la gestión. El equipo directivo evalúa, revisa y perfecciona el sistema de comunicación de la DPTVA.

En los cuadros siguientes ofrecemos información sobre el resultado de la encuesta de clima laboral realizada en cuanto a la percepción de la comunicación ascendente y descendente por los empleados de la DPTVA.

Fruto de este estudio se añade en el Plan Operativo 2010 la exigencia de trabajar mediante un Plan de actuación que se ocupe de aspectos como la comunicación, el reconocimiento, la motivación y el valor del trabajo en equipo.



Valoración encuesta "Clima Laboral" 2007

TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

PLAN DE ACCIÓN

- ✦ **COMUNICACIÓN.-** Personas "infonívoras."
 - Sed terrible de información
 - Transparencia.
- ✦ **RECONOCIMIENTO.-**
 - Combinación negocio - persona
 - En la Organización no da igual hacer las cosas bien que hacerlas mal.
- ✦ **EQUIPO.-**
 - Orgullo de pertenencia a la DPTVA.
 - Sentimiento de equipo.
- ✦ **JORNADAS DE MOTIVACIÓN.-**
 - Talleres donde se moviliza a las personas
 - Cursos.

↓

✦ **ESTRATEGIA GLOCAL**

- Diseño global que necesita implantación Local: equipo por equipo, líder a líder, para que se pueda convertir en una realidad.

Plan Operativo del 2010

3.5. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la DPTVA.

Los planes estratégicos 2009/2014 están enfocados a las personas, mediante el desarrollo de protocolos que permiten atender sus necesidades individuales, mejorar los aspectos que inciden en el clima laboral (instalaciones, seguridad e higiene, mobiliario y recursos) y fomentar la implicación. El equipo directivo, para recompensar y reconocer la dedicación de sus personas, desarrolla la siguiente estrategia:

- Conseguir ser de las 6 mejores Direcciones Provinciales por la mejora económica que les supone a las personas.
- Protocolo que agiliza el cobro de indemnizaciones por razón de servicio.
- Puntualidad en el abono de salarios, anticipos y derechos del programa de ayuda social.
- Conseguir ampliar los puestos de mayor dedicación por su mejora económica.
- Comisiones de servicios según baremo consensuado con los representantes de las personas.
- Reparto lineal de la dotación económica obtenida por el Sello de plata.
- Gratificación económica al equipo redactor que obtuvo el Accésit al Premio Excelencia.
- Reparto de la dotación económica obtenida por la certificación AEVAL Excelencia +500.
- Transmisión de las felicitaciones que recibe el equipo directivo de otras entidades públicas y privadas.
- Participación en jornadas de motivación y actos de reconocimiento (públicos y privados).
- Difusión de actividades socioculturales y de los logros de sus personas en esas actividades.
- Reconocimiento público a través de la Delegación del Gobierno por el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2011.

El equipo directivo y los titulares de las unidades evalúan, revisan y perfeccionan el sistema de recompensa, reconocimiento y atención a las personas.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

El equipo directivo evalúa, revisa y perfecciona su relación con aliados y proveedores. En ocasiones, la relación se gestiona junto con el Instituto Nacional de la Seguridad Social de Valladolid, por razones de eficacia y eficiencia como sucede en el caso de los proveedores. A continuación un resumen de la planificación y gestión de los aliados:

ALIADOS	RELACIÓN	ACTIVIDAD	BENEFICIOS PARA	
			ALIADOS	DPTVA
INSSVA	Dirección compartida	Formación, calidad y relación interinstitucional conjunta	Optimizan e incrementan sus recursos	Se optimizan los recursos de la DPTVA y se facilita conseguir la misión de la TGSS y de la DPTVA: Recaudar fondos para el Sistema de la Seguridad Social.
SPEE Mutuas Empresariales FOGASA Intervención Asesoría Jurídica	Colaboración	Cobro de las prestaciones que resulten indebidamente percibidas		
		Participación y reuniones		
Inspección de Trabajo y Seguridad Social	Convenio	Comisión Territorial, Observatorio del Fraude y Oficina para la Seguridad Social: actas de liquidación e infracción	Prevención riesgos laborales	Criterios de afiliación, y determinación de las situaciones de alta, baja y bases reales de los trabajadores a en casos de incumplimiento de las obligaciones empresariales
			Lucha contra el fraude y mejora de los recursos del SSS	
Institución Ferial	Colaboración	Participación bienal	Mejora la oferta de la Institución	Promoción de la Administración electrónica: RED y certificado digital.
Oficina de Extranjería		Cesión funcionario	Proceso de normalización de extranjeros	
Ventanilla Única Empresarial			Facilitar trámites a trabajadores autónomos y creación de empresas	
Administración General del Estado y Delegación del Gobierno -Oficina de información socio-laboral		Comisión Asistencia Subdelegado	Gestión y cesión de mobiliario	Optimizar recursos
Catastro	Alianzas	Cesión datos	Información	Obtener datos deudores de la Seguridad Social
J. Tráfico			Lucha contra el fraude	
Policia	Unidad Especializada		Lucha contra el fraude	
Poder Judicial	Convenio	Cesión datos	Optimizar recursos	
Diputación Provincial		Relación contable	Facilitar obligaciones en materia de Seguridad Social	Optimizar proceso recaudatorio
Servicio de Correos		Publicaciones	Mejora recursos	Optimizar notificaciones
Comunidad Autónoma	Colaboración	Relación contable	Facilitar obligaciones en materia de Seguridad Social	Optimizar proceso recaudatorio
Consejería de Educación		Aula Seguridad Social	Fomentar la conciencia social de las futuras generaciones	
Foro Institucional de Calidad en el Sector Público en Castilla y León		Acciones conjuntas	Fomento de la calidad, compartir prácticas	
Agencia Tributaria	Convenio	Relación contable, cesión datos y campaña renta	Facilitar obligaciones en materia de Seguridad Social	Optimizar proceso recaudatorio
			Optimizar gestión del IRPF	Mejora para las personas de la DPTVA
		Colaboración	Optimizar gestión	Optimizar proceso recaudatorio
Registro de la Propiedad Mercantil				
Entidades Financieras.				

La estrategia del equipo directivo, en materia económica y financiera es apoyar la estrategia de la TGSS, con procesos eficaces y eficientes, adaptados a la DPTVA, evaluados, revisados y perfeccionados. El equipo directivo consigue un alto nivel de confianza de sus grupos de interés y asegura la planificación financiera a corto y largo plazo. La gestión sostenible, planificada por el equipo directivo, de los edificios, equipos y recursos materiales y tecnológicos apoya la estrategia de la DPTVA, enfocada a minorar el coste de los servicios y productos y mejorar su prestación, con procesos eficaces, eficientes y de calidad, evaluados, revisados y perfeccionados, con los que consigue su misión y satisface a los grupos de interés. El equipo directivo basa sus decisiones en información fiable (datos y percepciones) y conocimiento. Utiliza la tecnología de la información que le facilita la Gerencia Informática de la Seguridad Social para una gestión eficaz y eficiente del conocimiento, que facilita el acceso al tiempo que protege la propiedad intelectual y evalúa, revisa y perfecciona su gestión para que el conocimiento de la DPTVA se incremente, con las aportaciones de sus grupos de interés, y se mantenga actualizado.

5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

El equipo directivo diseña y gestiona los procesos, estratégicos, clave, operativos y apoyo en función de la estrategia, necesidades y expectativas de los grupos de interés. A continuación reseñamos, los principales procesos:

	Procesos				Productos y servicios al ciudadano	Grupo de interés	Aliados	
	Estratégico	Clave	Operativo	Apoyo				
Dirección Provincial		REDER de la estrategia, enfoque y liderazgo				Ciudadanos, Organismos, empresas y personas DPTVA	Relacionad en Criterio	
	Enfoque DPTVA	Impulsar mejoras	Dirección	Relaciones institucionales				
Asesoría Técnica		REDER de la gestión de la AT y liderazgo				Trabajadores. Organismos, empresas	INSSVA, SSCC, DD	
	Planes DPTVA	Coordinar mejoras	Objetivos	Asesorar Dirección				
Sub.Prov. GESTIÓN RECAUDATORIA	REDER de la gestión y liderazgo	Altas/bajas en 0-1 días	Afiliación, alta, baja y variación de datos		Atención (presencial, telefónica y telemática), Afiliación, Inscripción, Recaudación, T-Calcula, S.RED y RED-directo, Consulta telemática, Sede electrónica, Informes, Certificados, Vidas Laborales, Mensajes SMS,	Gestores		
		Sede Electrónica	Inscripción, alta, baja y variación datos	Listados DESPOOL				
		Convenios Especiales				Trabajadores	Gestores	
		Cargo en cuenta	Uso modalidad pago	Atención presencial		Organismos, empresas, trabajadores	Gestores, Entidades financieras	
		Proceso Recaudación	Bonificaciones indebiditas, Capital Coste	Notificación		Ciudadanos y Entidades Gestoras de la Seguridad Social	Inspección Trabajo	
		Depuración TC2, FGA y FGR		Listados DESPOOL		Ciudadanos y Entidades Gestoras de la SS		
		Transmisión Jornadas Reales	Saldos acreedores	Coordinación Buzones Corporativos		Organismos, empresas, trabajadores	Gestores, organismo: empresas	
		Afiliación, Cotización, RED	Devolución ingresos indebidos			Ciudadanos, organismos, empresas, trabajadores		
		Atención al ciudadano	Certificados e informes					
		Sub.Prov. Recaudación Ejecutiva	REDER de la gestión y liderazgo	Grandes Empresas		Medidas cautelares		Empresarios
Regularización deuda	Agilización proceso deducción				Entidades financieras Registros c la Propiedad D.G de Tráfico			
Reducción del Cargo	Expedientes >4 años				Inspección Trabajo			
Deuda en UURE								
Embargos								
Aplazamientos								
Derivación responsabilidad	Prevención del fraude CELIN							
Secretaría Provincial	REDER de la gestión y liderazgo	Área de Calidad			Ciudadanos, organismos, empresas, trabajadores	INSSVA		
		Gestión del Patrimonio	Mantenimiento Instalaciones		Ciudadanos y personas DPTVA			
		Plan de Formación	Prevención, salud	Suministro material	Personas DPTVA			
		Optimización de los recursos	Acción Social	Permisos y licencias				
Sub.Prov. Gestión Financiera	REDER de la gestión y liderazgo	Gestión y análisis presupuestario	Gestión Financiera		Ciudadanos, Entidades Gestoras de la Seguridad Social y personas de la DPTVA	Entidades financieras		
		Hoja de posición						
		Circuito financiero						
Unidad Impugnaciones		REDER de la gestión y liderazgo				Ciudadanos, organismos, empresas, trabajadores		
	Recursos SIMAD							

El equipo directivo evalúa, revisa y perfecciona los procesos de la DPTVA. Ha definido sus titulares, las responsabilidades, los indicadores de rendimiento y resultados, su mejora y adaptación al cambio.

5.1. Los productos y servicios de la DPTVA están desarrollados para dar un valor óptimo al cliente.

El equipo directivo utiliza diversas fuentes de información, para anticipar demandas y mejoras. Implica a sus grupos de interés en la mejora, innovación y desarrollo de los productos y servicios y para conseguirlo, se es miembro del Centro de Intercambio de Benchmarking (CIBE), se dedican recursos del plan de formación, para descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos y filosofías operativas que han dado lugar a la colaboración de la DPTVA con la Institución Ferial de Valladolid y la colaboración con la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León. Se realizan mejoras como la del Servicio de Apoyo a la Cotización (Premio TGSS mejor iniciativa 2011) y se optimizan los recursos tecnológicos (digitalización de expedientes) y se fomenta la responsabilidad, la implicación y el talento de las personas. La DPTVA se asegura que los cambios alcanzan los resultados previstos y los titulares controlan la implantación de los nuevos procesos en sus unidades: formación, periodo de pruebas, fases y plazos de implantación, resultados previstos y gestión del riesgo. El equipo directivo evalúa, revisa y perfecciona sus productos y servicios.

5.2. Los productos y servicios de la DPTVA se promocionan y se ponen en el mercado eficazmente.

La DPTVA ha definido la propuesta de valor de la DPTVA: “ser un servicio público eficaz y eficiente”. Su gestión conoce y tiene en cuenta las capacidades, necesidades y expectativas de sus grupos de interés. El equipo directivo anticipa el impacto de la tecnología e identifica las mejoras que hay que introducir en los procesos para que el servicio que resulte aporte valor al cliente, en su demanda actual y futura y por eso, se fomenta el uso de los servicios de la sede electrónica. Los líderes colaboran en las campañas de difusión de los productos y servicios de la DPTVA, en el 2011/2012 son:

- Colaboración con el Colegio Oficial de Gestores en la campaña “Hazlo por ti”.
- Jornada divulgativa a los representantes sindicales para la integración de regímenes.
- Jornadas sobre la reforma laboral y la de Seguridad Social (Junta de Castilla y León, Colegio Oficial de Gestores y Mutua ASEPEYO).

5.3. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.

Los productos y servicios de la TGSS responden a la misión y se ofrecen, con las mismas garantías, en todas las direcciones provinciales. Los diseñan y producen la Oficina de Proyectos en colaboración con la Gerencia Informática de la Seguridad Social y los gestionan las Direcciones Provinciales que conocen el proceso, el servicio y la forma en que debe ser distribuido. Los clientes acceden a los servicios de manera presencial, telefónica y telemática. La planificación del equipo directivo hace que las personas dispongan de los recursos materiales y tecnológicos necesarios para atender la demanda del cliente. Los titulares de las unidades gestionan los productos y servicios de su Unidad a lo largo de todo su ciclo de vida, implican a sus grupos de interés para optimizar la eficacia y eficiencia, se aplican conceptos de “cadena de valor” a los procesos para mejorar los productos y servicios (La DPTVA participa una mejora a nivel nacional) y se evalúa, revisa y perfecciona (la DPTVA es miembro del Centro Internacional de Benchmarking).

5.4. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

La DPTVA planifica sus relaciones institucionales y alianzas, sus recursos y mejora sus procesos, productos y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. De la relación con ellos obtiene información (cuestionarios de valoración del servicio, medición de la percepción de la calidad) y gestiona esa información para satisfacer los requisitos de los

clientes, con los que establece un diálogo basado en la transparencia y la confianza. Así, en la DPTVA se gestionan las quejas (se corrige la deficiencia y se da respuesta al cliente), se difunden los comentarios de los clientes para fomentar la responsabilidad de las personas, se difunden los servicios y los compromisos mediante Cartas de Servicios y se mantiene una actitud proactiva con el cliente (acercándoles el servicio y solucionando sus problemas), al tiempo que se fomenta el uso responsable del Servicio. El equipo directivo evalúa, revisa y perfecciona la relación con sus clientes.

CRITERIOS RESULTADOS

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

El enfoque de la DPTVA, para obtener resultados en relación con los clientes, es mejorar la calidad de sus servicios, optimizando sus recursos humanos y materiales. La DPTVA mantiene una tendencia positiva con un nivel medio bueno que le permite estar entre las mejores direcciones provinciales desde el 2002 (las que doblan el indicador de gestión y alcanzan el 200% del concepto retributivo “productividad”). La estrategia de la DPTVA parte de la idea de que sólo un crecimiento sostenible garantiza la satisfacción del cliente. El siguiente cuadro muestra las mejores DDPP y número de veces que han conseguido el 200%.

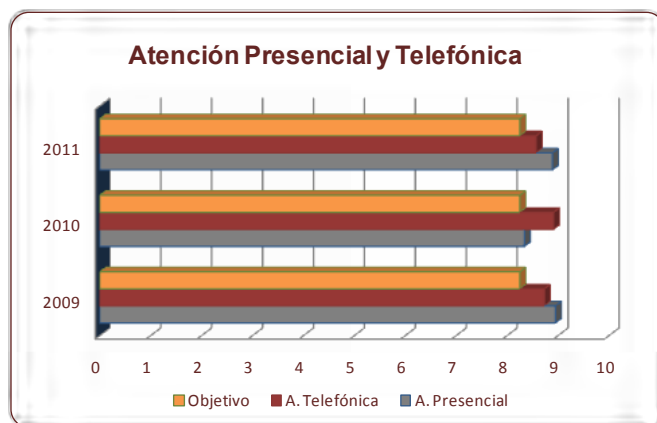
Las mejores Direcciones Provinciales de los últimos 18 semestres Núm. de veces en los primeros puestos		Nivel de competencia	Dotación recursos humanos
Valladolid ⁽¹⁾	17 de 18	C	175
Sevilla	13 de 18	B2	469
Huesca	11 de 18	D	85
Ávila	7 de 18	D	67
Barcelona	6 de 18	A	1.270
Soria	6 de 18	D	50
Valencia	6 de 18	B1	754

(1) Mantenido desde el 2002

El equipo directivo compara sus resultados:

- En primer lugar se compara consigo misma, es decir con el indicador que determina el cumplimiento al 100% del objetivo. La gestión de la DPTVA supera el indicador.
- Se compara con todas las Direcciones Provinciales: obtiene el promedio de los resultados de las 52 Direcciones Provinciales. El resultado de la DPTVA es superior a la media obtenida por las Direcciones Provinciales.
- Y se compara con las mejores Direcciones Provinciales, aquellas que se han mantenido como tales en el periodo 2009/2011. Los resultados de la DPTVA, que es una Dirección Provincial tipo “C” con una dotación de 175 personas, mantienen un nivel medio bueno que demuestra la sostenibilidad de su gestión.

Lo señalado hasta ahora tiene un carácter general para todos los criterios resultados. La DPTVA consigue resultados con tendencias positivas (2007/2011), rendimiento bueno y sostenible (2002/2011), alcanza unos objetivos adecuados a su competencia y recursos, compara sus resultados con las 52 Direcciones Provinciales y con las mejores. Los resultados son consecuencia del enfoque, abarcan las áreas relevantes y las áreas de gestión y se segmentan adecuadamente (clientes, servicios, procesos).



Comparación con el objetivo propuesto - 2009/2011

Núm. de Quejas y Sugerencias		
AÑO	Total DDPP	Total DPTVA
2009	1.733	4
2010	1.244	6
2011	1.369	4

Número de quejas recibidas - 2009/2011

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

7.1. Percepción clientes:

El seguimiento de la opinión de los clientes muestra una evolución positiva, fruto de la actitud proactiva de las personas y de una estrategia que enfoca y gestiona una "cartera de clientes".

LUIS ES UNA PERSONA MUY AMABLE
Y COMPETENTE.
PESQUERA DE OBERO
VALLADOLID.

Cuestionario núm. 02/2011/17131 47 26/09/2011

Firmaría porque siempre me tocaba esta
empleada, amable, precisa, concreta y
enterada (ventanilla n° 1)

Cuestionario núm. 01/2008/47597

Como medida de percepción del interés e implicación de las personas, se hace un seguimiento de la participación en actividades de comunicación formación, calidad y mejora:

Percepción personas:

Ejercicio	Plantilla (enero)	Asistencia (anual)	%
2009	183	143	78,14
2010	175	134	76,57
2011	175	136	77,71

Participación comunicación planes y objetivos.

	Alumnos	% Plantilla	Formador interno	% Plantilla
2007	128	68,44	10	5,35
2008	168	91,80	10	5,46
2009	158	85,87	5	2,72
2010	117	68,42	5	2,87
2011	105	60,00	4	2,29

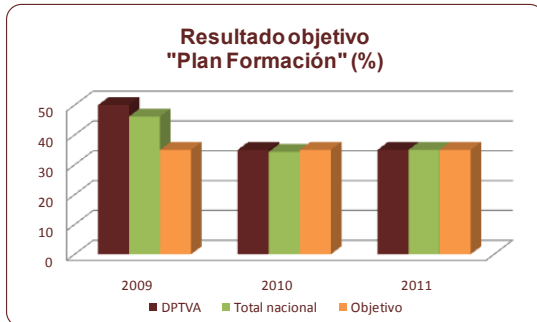
Participación plan de formación

	2005	2007	2008	2009/10
Personas	19	5	34	59
% Plantilla	10,92	6,90	15,52	33,91
Actividades con 2 fases				
EFQM	14			21
Comunicación	5	5		
Clima Laboral		7		6
Procesos			5	32

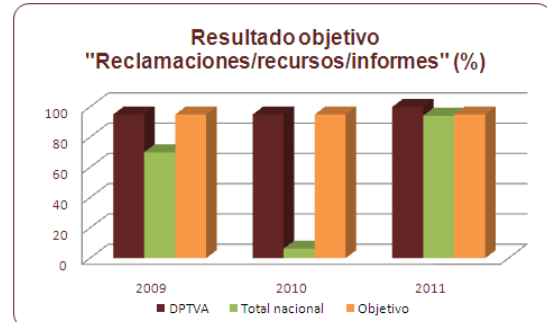
Participación actividades de mejora

7.2. Indicadores de rendimiento:

Como medidas internas para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la DPTVA, se utilizan los indicadores de gestión que fijan los servicios centrales de la TGSS y que en el caso de la DPTVA ofrece una idea clara de la eficacia y eficiencia de su estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos.



Comparación con el total nacional– 2009/2011



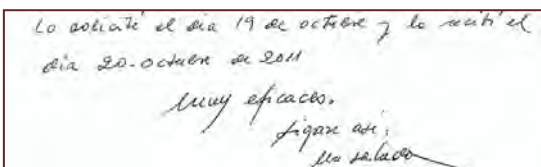
Comparación con el total nacional– 2009/2011

El equipo directivo y los titulares de las unidades evalúan y revisan la estrategia, enfoque y despliegue, los procesos y gestión y, en relación con sus personas, obtienen los mejores resultados, gracias al esfuerzo de todos.

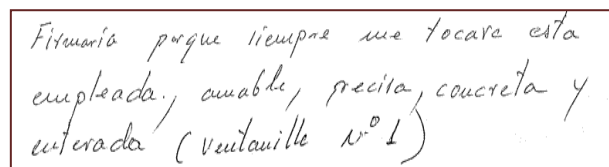
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

8.1. Percepciones

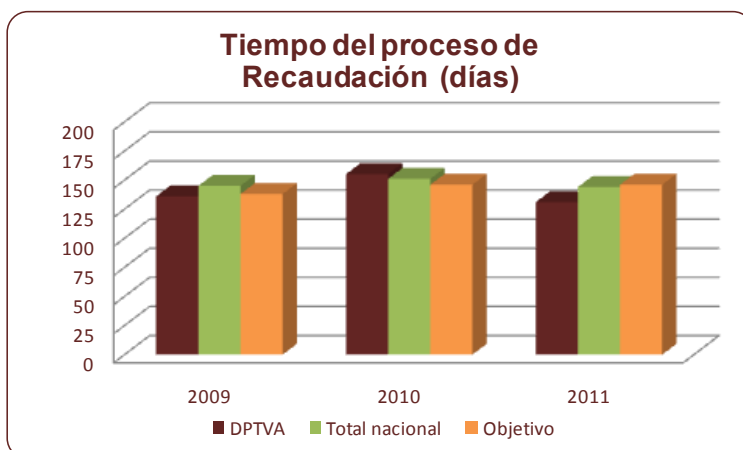
Los medios de comunicación recogen la inquietud del ciudadano por el Sistema de la Seguridad Social. El Equipo Directivo gestiona para que el ciudadano vea a la DPTVA como una administración pública eficaz y eficiente que colabora con la sociedad. Su actividad genera empleo público y privado (8 puestos de vigilante, 14 limpiadores, 2 de mantenimiento de edificios y 2 de mensajería) y con sus resultados contribuye al sostenimiento del Sistema de la Seguridad Social.



Comentario del cuestionario 02/2011/16888



Comentario del cuestionario - 01/2009/40050



Comparación - 2009/2011

8.2. Indicadores de rendimiento

El Equipo Directivo colabora con sus aliados para ofrecer productos y servicios de calidad, como son la Ventanilla Única Empresarial, la Oficina de Información Socio-Laboral, la participación con la Institución Ferial de Valladolid (con los que acerca los servicios a los clientes). La colaboración con la Oficina de Extranjería, con la Unidad Especializada de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, para la lucha contra el fraude en el ámbito de la Seguridad Social. La colaboración con la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León, para educar en valores sociales. La participación en el Centro Internacional de Benchmarking y en el Foro de Excelencia de Castilla y León, para difundir la cultura de Excelencia. Las conferencias y actividades formativas de los líderes de la DPTVA, atendiendo a las demandas que recibe de entidades públicas y privadas, como la participación en la “Dinamización de Técnicas de la Información y la Comunicación” de la Junta de Castilla y León, la difusión de novedades normativas en la sedes de representantes sindicales y la formación a economistas, gestores administrativos, asesores laborales.

En la DPTVA se respeta al 100% el cumplimiento de la legislación vigente, en especial el cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos (control y auditorías de accesos a bases de datos). Su actividad, con un coste del 0,50%, obtiene felicitaciones y premios que fomentan su imagen institucional y aporta valor para sus aliados y colaboradores y para la Sociedad.

- Felicitación del Delegado de Gobierno, del Consejo General del INSS, del Director General de la TGSS, de la Comisión Ejecutiva Provincial y de diversas organizaciones públicas y privadas.
- Certificación del Nivel de Excelencia: en el 2006 (categoría de plata por MAP) y en 2011 una Certificación +500 por la AEVAL, +500 Europeo y 5 Star Certificación Nivel Excelencia 2006.
- Accésit al Premio Excelencia 2007 y Premio a la Excelencia 2011.

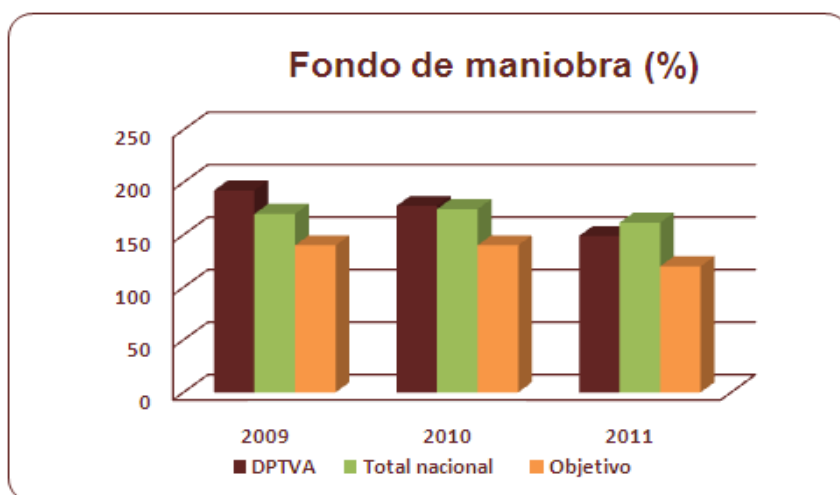
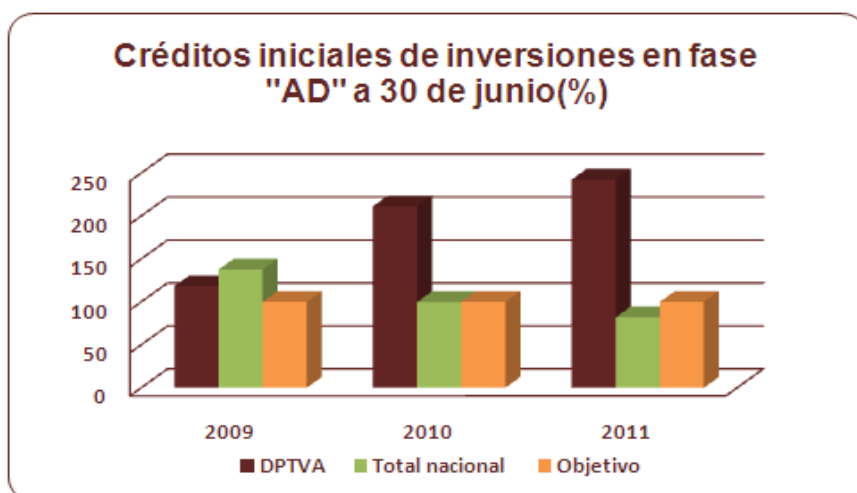
9. RESULTADOS CLAVE

9.1. Resultados Estratégicos Clave.

Resultados económicos y financieros: son los que tienen su razón de ser en la ejecución del presupuesto asignado a la DPTVA. El control de los créditos se efectúa de forma conjunta entre la Secretaría Provincial y la Subdirección de Pagos y Gestión Financiera.

Secretaría General 2009/2011	Subdirección General de Ordenación de Pagos y Gestión del Fondo de Reserva (2009/2011)	
Que los Créditos Iniciales de inversiones se encuentren en fase “AD” antes de 30 de Junio	Circuito Financiero	Fondo de Maniobra
	Optimización del Circuito Financiero.	Indemnizaciones por razones de servicio.
	Utilización de disponible.	Cuentas Justificativas.
	POSITESO.	Fondo de Maniobra.

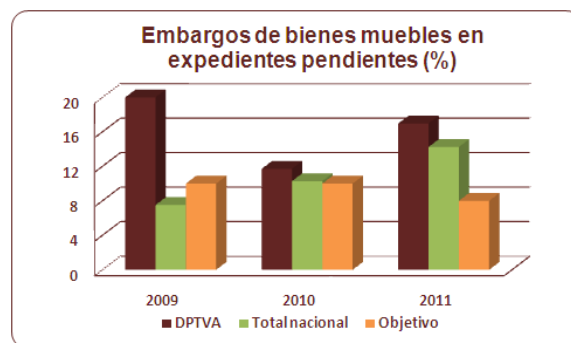
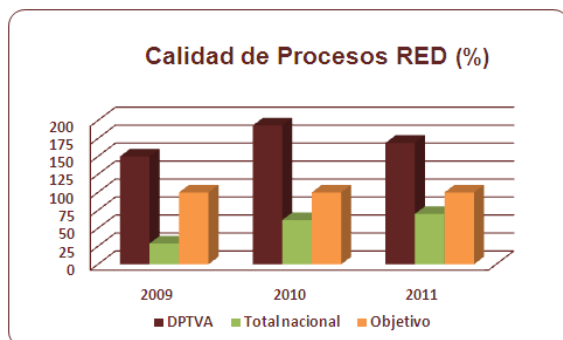
Comparación con objetivo y DDPP:



Resultados no económicos: son aquellos que por su consideración de estratégicos sirven para la medición de las "líneas fundamentales" establecidas por la TGSS.

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE AFILIACIÓN Y PROCEDIMIENTOS ESPECIALES 2009/2011	SUBDIRECCIÓN GENERAL DE RECAUDACIÓN 2009/2011		
	Recaudación Voluntaria	CIR/RED	Recaudación Ejecutiva
Movimientos de altas y bajas en 0 y 1 días	Tiempo del Proceso de Recaudación (Ver gráficos de C8).	Altas, bajas y variaciones RED	Regularización de deuda
Convenios especiales		Uso efectivo de la modalidad de pago.	Gestión del cargo
Depuración FGA (Plurialtas)-	Tiempo expedientes devolución de ingresos.	Fomento del cargo en cuenta regímenes especiales	
Grandes cuentas	Tiempo Capital Coste.		
Concursales	Depuración TC-2	Calidad de procesos RED	

Comparación con objetivo y DDPP:



9.2. Indicadores clave de rendimiento.

Se ofrecen resultados clave de la Secretaría Provincial, considerados en su conjunto (indicadores no económicos) teniendo en cuenta los puntos obtenidos, la media nacional y los puntos posibles a obtener:

SECRETARIA GENERAL						
Indicador		Objetivo	Ejecución DPVA	Ejecución media nacional	Puntos objetivo	Puntos obtenidos
1	Que los créditos iniciales de inversión se encuentren en la fase "Ad" antes del 30 de junio	100%	100,00	99,00	20	20,00
2	Lograr los tiempos de espera no superen unos valores y sean proporcionales a los tiempos de atención	100%	160,77	98,37	40	64,31
3	Lograr una valoración de los usuarios del servicio igual o superior a 8,25 (atención presencial)	8,25	8,77	8,74	25	32,37
4	Lograr una valoración de los usuarios del servicio igual o superior a 8,25 (atención Telefónica)	8,25	8,79	8,60	25	32,74
5	Lograr que las contestaciones de quejas y sugerencias alcancen el 100% en el plazo de 18 días.	100	100,00	99,72	15	15,00
6	Lograr una atención en directo del 55% de las llamadas al 901	55%	74,77	64,90	25	50,38
7	Rectificación de las VVLL y BBCC en un plazo no superior a 4 días	90%	100,00	99,90	-2,5	0,00
8	Responder las consultas del Buzón de Internet en menos de 48 horas	95%	100,00	99,84	5	5,00
9	Auditar los accesos cargados en el proceso de auditorias	100%	100,00	100,00	15	15,00

Los indicadores sombreados son estratégicos, es decir doblan su puntuación.

Los de la Subdirección de Pagos y Operaciones Financieras:

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ORDENACIÓN DE PAGOS Y GESTIÓN DEL FONDO DE RESERVA						
	Indicador	Objetivo	Ejecución DPVA	Ejecución media nacional	Puntos Objetivo	Puntos Objetivo
1	Mantener un volumen de Saldo Medio en Circuito Financiero no superior al 3% del total de fondos remitidos en el mes	3%	0,43	0,29	20	40,00
2	Utilizar el disponible mensual en un % no inferior al 99%	99%	100,00	99,99	5	5,00
3	Cumplimentar correctamente en la "Hoja de Posición de Tesorería" a lo largo de todo el mes, todas las cuentas que componen el circuito provincial en un porcentaje	98%	99,83	99,56	20	36,34
4	Cuentas abiertas en Banesto para el pago de retenciones judiciales	100%	100,00	95,94	2	2,00
5	Ejecutar cargos en la cuenta de Fondo Maniobra en un % no inferior al 120% de la dotación.	120%	148,87	161,60	20	40,00
6	Obtener un porcentaje de cuentas con informes favorables no inferior al 95% de las devueltas por la Intervención Delegada en el mes.	95%	100,00	97,38	5	10,00
7	Efectuar cargos en concepto de indemnizaciones por razón de servicio en la cuenta de Fondo de Maniobra en un % no inferior al 40% de los pagos.	40%	76,33	61,72	10	10,00
8	Remisión en plazo de la documentación	100%	100,00	97,82	5	5,00
9	Retrocesión de pensiones	100%	100,00	100,00	5	5,00

Los indicadores sombreados son estratégicos.

Los de la **Subdirección de Ordenación e Impugnaciones**:

Subdirección General de Ordenación e Impugnaciones						
	Indicador	Objetivo	Ejecución DPVA	Ejecución media nacional	Puntos objetivo	Puntos obtenidos
1	Resolver recursos de alzada y otras formas de impugnación frente a los actos de la TGSS	10000%	100,00	96,41	100	100,00

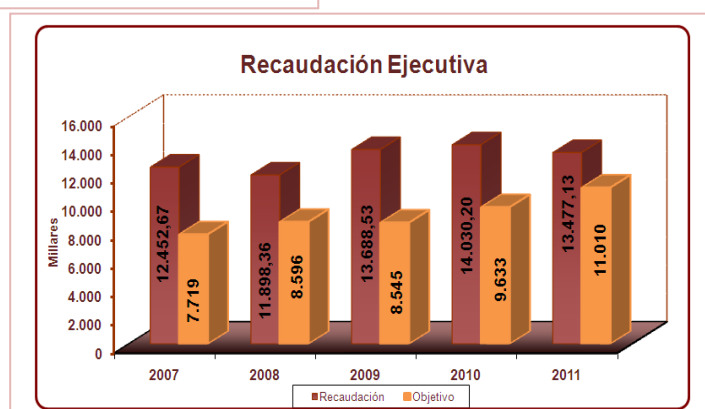
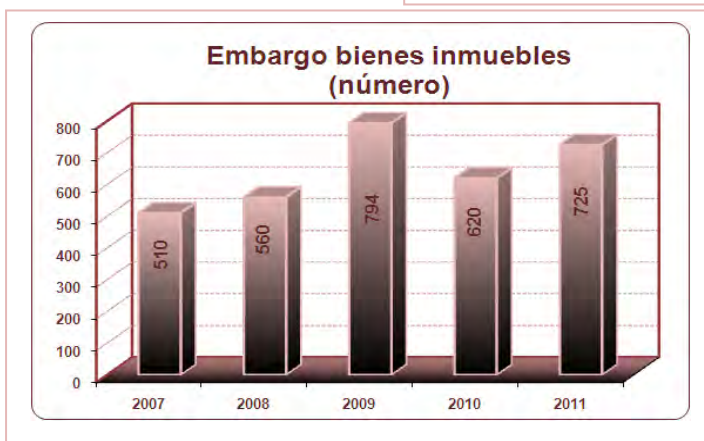
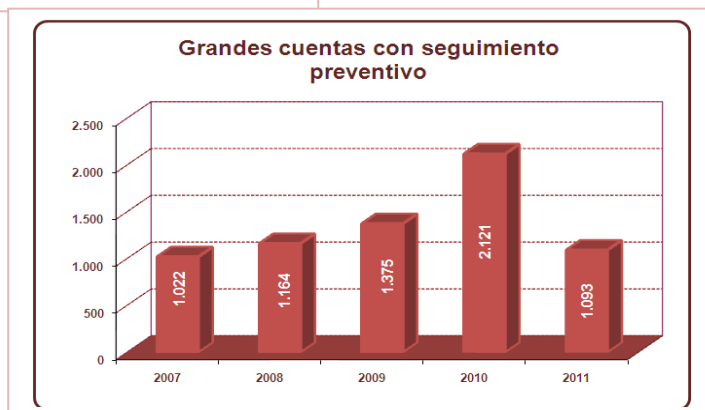
Objetivo alcanzado al 100%.

Para asegurar la sostenibilidad del Sistema de Seguridad Social, las líneas estratégicas que regularizan la deuda y controlan el pendiente en vía ejecutiva y la gestión de las grandes empresas.

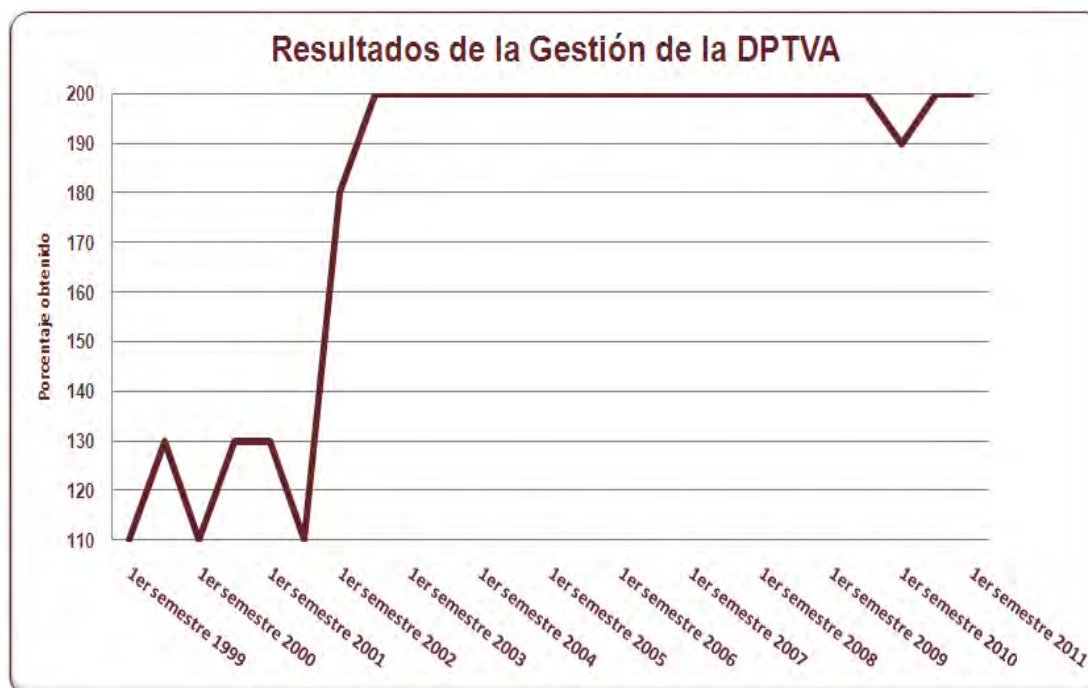
A continuación, resultados de tendencia de los indicadores que tiene relación con las líneas estratégicas establecidas:

EVOLUCIÓN GRANDES EMPRESAS

GRANDES EMPRESAS CON SEGUIMIENTO PREVENTIVO Empresas con primer descubierto y entrevistadas en el periodo 2011		
PAGO TOTAL O PARCIAL DE LA DEUDA	61	50,41%
SOLICITUD Y CONCESIÓN DE APLAZAMIENTO	37	30,58%
OTROS RESULTADOS (medidas cautelares, visitas inspección, derivación de responsabilidad.....)	23	19,01%
TOTAL ACTUACIONES	121	100%



Como colofón al presente resumen ofrecemos un cuadro de resultados comparativos entre las 52 Direcciones Provinciales en los últimos 10 años en los que se muestra el ranking de cumplimiento de objetivos desde el 100% al 200% de ejecución.



**ACCÉSIT AL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
INSTITUTO DE ENSEÑANZA SECUNDARIA OBLIGATORIA “BARDENAS REALES”**

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: INSTITUTO DE ENSEÑANZA SECUNDARIA OBLIGATORIA “BARDENAS REALES”

Responsable: Vicente Uriel Castro
(Director del centro)

Dirección: Donantes de Sangre, s/n

Ciudad: Cortes (Navarra) **CP:** 31530

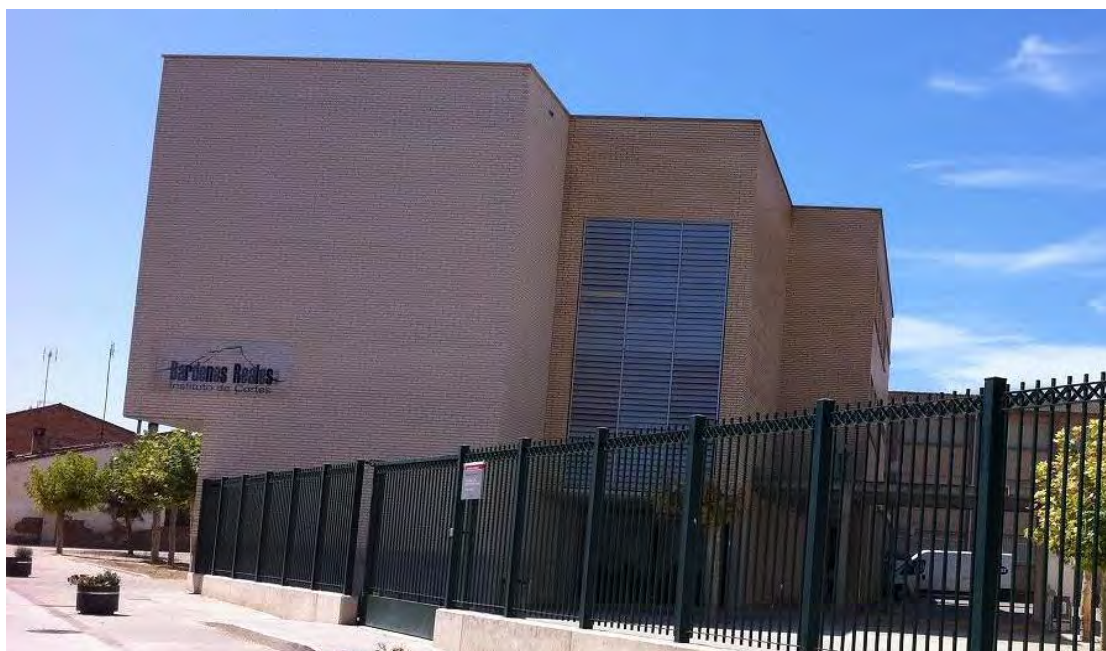
Teléfono: 948844103
FAX: 948844163

E-mail: iesocort@educacion.navarra.es



MEMORIA-RESUMEN (descargar [versión completa](#))

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



ALGUNOS DATOS HISTÓRICOS SOBRE EL INSTITUTO. EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA

El Instituto de Enseñanza Secundaria Obligatoria nace en el curso 1995/96 con el nombre “Cerro de la Cruz”, al separarse en dos un Colegio Público de EGB. El curso 2009/10 cambia su denominación a “Bardenas Reales”.

Está ubicado en Cortes (3.350 habitantes), la población más al sur de Navarra. Atiende al alumnado entre 12 y 16 años de las localidades de Cortes y Buñuel. Cuenta con una matrícula de 160 alumnos que son atendidos por 26 profesores, una orientadora, una administrativa y una conserje.

A partir del año 2002 se inicia el camino hacia la gestión excelente por parte del equipo directivo y, seguidamente, el profesorado del centro. La primera autoevaluación EFQM y el primer Plan Estratégico se realizan el curso 2003/04. El curso siguiente obtienen el Sello de Bronce de calidad europea EFQM.

A partir del año 2006 comienzan las auditorías por parte del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra, ya que habían adoptado voluntariamente el sistema de gestión de calidad NM-SGCC2006 del Gobierno de Navarra. Al curso siguiente fueron reconocidos como Centro Excelente.

En 2008 elaboran la Carta de Servicios y se convierten en centro de referencia: la dirección del instituto lidera la creación y desarrollo de la red N-6, que inicia en el camino de la gestión de calidad a una docena de colegios públicos y un instituto de la zona sur de Navarra.

En 2009 aprueban su segundo plan estratégico 2009/14 y renuevan su acreditación como Centro Excelente por el Gobierno de Navarra.

El curso 2010/11 consiguen el reconocimiento “Excelencia Navarra 400+”, mediante su política de alianzas estratégicas logran la dotación de PDIs y otros MAVs para la totalidad de sus aulas ordinarias. Este mismo curso concurren al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2011.

SEÑAS DE IDENTIDAD: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El margen de autonomía que tiene un centro educativo público para tomar decisiones relevantes sobre su identidad y configuración es bastante limitado. La mayoría de las medidas que nos afectan (económicas, laborales, curriculares, organizativas, etc.) vienen decididas por la Administración, en concreto por el Departamento de Educación del Gobierno de Navarra. Sin embargo, en la Carta de Servicios y en documento que recoge la Misión, Visión y Valores del centro se recogen los principios que orientan y dan sentido al IESO “Bardenas Reales”, que son:

- Prestar un servicio educativo de calidad, que satisfaga las necesidades y aspiraciones del alumnado y de sus familias, y que, teniendo en cuenta las peculiaridades individuales de los alumnos, les ayude en el desarrollo de su personalidad, les permita progresar en el ámbito académico y les prepare para la vida.
- Impartir una enseñanza de calidad, abierta a las innovaciones y exigencias de la sociedad, que fomente los valores democráticos y el respeto al medio ambiente.
- Promover entre el personal del centro una cultura de implicación y de trabajo en equipo que incida en la calidad de la enseñanza y posibilite la mejora y el desarrollo profesional.

Los Valores que sirven como referencia de nuestros comportamientos y actitudes en el quehacer diario son:

- Respeto hacia las personas, el pluralismo de ideas y creencias, favoreciendo la integración, la igualdad de oportunidades, la participación y el comportamiento democrático.
- Respeto a las normas establecidas, cuidado de las instalaciones del centro, de sus recursos y del entorno.
- Actitud positiva hacia el trabajo, el esfuerzo, la progresiva asunción de responsabilidades y competencias, con ánimo constante de mejora.
- Potenciación de la creatividad, la autonomía personal, el espíritu crítico y la curiosidad intelectual.

- Desarrollo -en el alumnado- de una visión ajustada de sí mismos y una actitud de solidaridad y ayuda hacia los demás, fomentando hábitos cooperativos mediante el trabajo en equipo.

En nuestra Visión recogemos que aspiramos a ser reconocidos como centro de referencia de calidad por:

- Crear un clima de convivencia y trabajo, atendiendo adecuadamente a la diversidad del alumnado.
- Lograr buenos resultados académicos en promoción/titulación y en las evaluaciones externas.
- Ofertar una acción orientadora y tutorial cercana y de calidad a alumnos y familias.
- Aplicar las nuevas tecnologías al proceso de enseñanza-aprendizaje y a la comunicación con las familias.
- Ofertar actividades complementarias y extraescolares de carácter cultural.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y garantizar la formación continua del personal del centro.
- Fomentar la solidaridad, la participación en planes de ayuda al desarrollo y la utilización responsable de los recursos naturales.
- Mantener un sistema de gestión de calidad asegurado y reconocido.
- Ofrecer una imagen de prestigio a alumnos, familias, instituciones y empresas colaboradoras, y sociedad en general.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

1. Resultados equilibrados

La organización controla sus resultados clave mediante el seguimiento y análisis de los indicadores recogidos en el cuadro de mando integral. Se hacen comparaciones con el resto de los centros públicos de Navarra, tomando como referencias a los mejores. En el proceso clave “Enseñanza-aprendizaje” se perciben mejoras en la gestión de la convivencia en las aulas y en el centro, la mejora de los aprendizajes basada en una adecuada atención a la diversidad y una metodología de calidad centrada en el desarrollo de las competencias básicas, al objeto de conseguir resultados académicos cada vez mejores.



2. Añadir valor para los clientes

El instituto, aparte de los órganos colegiados correspondientes, mantiene abiertos cauces de participación, diálogo y denuncia con los clientes y grupos de interés. Realiza anualmente encuestas de satisfacción a todo el alumnado y sus familias, asegurándose de su objetividad; utiliza el buzón de sugerencias, quejas y reclamaciones; convoca reuniones diversas para atender sus necesidades y expectativas. El mantenimiento de una relación personal con cada alumno y familia a través de una acción tutorial orientada al desarrollo integral de la persona es uno de los puntos fuertes de la organización.

3. Liderar con visión, inspiración e integridad

El equipo directivo, la responsable de calidad y la orientadora ejercen un fuerte liderazgo en el centro, con una clara voluntad de liderazgo compartido. Desde la Dirección y los líderes secundarios se despliegan la MVV y las directrices estratégicas. Toda la comunicación interna es muy fluida, a través de una política de puertas abiertas, comunicaciones escritas, grupos de correo, página web y revista escolar. La implicación de los líderes con las TIC es muy significativa y estas herramientas se utilizan para unir a los colaboradores y optimizar la toma de decisiones. Los líderes participan en la vida social de la localidad y en proyectos que repercuten en la buena imagen del centro. Se evalúa el desempeño de los líderes y se agradecen las distintas colaboraciones.

4. Gestionar por procesos

Disponemos de un mapa de veintisiete procesos implantados y desplegados. Tenemos identificados los procesos que son clave para la organización, encabezado por el de “Enseñanza-Aprendizaje”. Hemos desarrollado un Modelo de Gestión por procesos liderada por el equipo directivo que permite diseñarlos, gestionarlos y mejorarlos. El despliegue definitivo tuvo lugar con la formación generalizada de todo su personal. Los indicadores de percepción y de rendimiento asociados son relevantes y están alineados con el Plan Estratégico. Continuamente se realizan revisiones y benchmarking dentro del trabajo en red con el resto de los centros de la red Kadinet, así como auditorías internas y/o externas cada año.

5. Alcanzar el éxito mediante las personas



La política de personal del centro se basa en los procesos de acogida, formación y comunicación-relaciones. El proceso de acogida es fundamental, dada la alta movilidad de la plantilla, especialmente en el profesorado interino. Hay un alto grado de compromiso con la integración, el personal veterano tutoriza al profesorado nuevo. Todos realizan cursos de formación, donde los líderes se implican como ponentes y coordinadores, sobrepasándose largamente las horas obligatorias dedicadas a la formación. Buena parte de actuaciones del profesorado depende de su generosidad, lográndose, además un buen clima de trabajo que favorece el compromiso, la creatividad y innovación profesional.

6. Favorecer la creatividad y la innovación



Se detecta un claro compromiso con la innovación educativa y tecnológica. El centro se ha dotado de medios didácticos para promover el uso de las nuevas tecnologías en la práctica docente a través de la formación permanente del profesorado. La cultura de la implicación y trabajo en equipo del profesorado incide en la mejora y desarrollo profesional individual y colectivo. Se potencian la creatividad, autonomía personal, espíritu crítico y curiosidad intelectual que han dado lugar a la concesión de ayudas, becas y proyectos de innovación liderados por personal de la organización.

El centro ha identificado como claves estrategias tales como utilización de sistemas estandarizados de calidad (ISO,EFQM), creación de una

estructura autónoma y participativa que combina los objetivos generales del centro con los particulares del personal, participación del personal en proyectos comunes, o la propuesta de valor diferenciada a través de los 19 compromisos públicos de su Carta de Servicios.

7. Desarrollar alianzas

El centro mantiene un importante número de colaboraciones estables que considera vitales para el cumplimiento de su Plan Estratégico y de su Misión, Visión y Valores. Caben destacar las alianzas de institutos públicos de enseñanza de Navarra (ADI) y de toda España (FEDADI); la alianza para el trabajo en red y la mejora continua (KADINET) de la Sección de Calidad del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra; las estrechas relaciones con los colegios públicos de Cortes y Buñuel, y otros centros educativos públicos del entorno. Destaca la colaboración con instituciones públicas como el Ayuntamiento de Cortes o Comunidad de Bardenas Reales de Navarra; privadas: empresas de la zona (Virto, ACICO, etc. y organizaciones locales (Arcoiris, Cáritas, ONGs,...). Con todas ellas establecemos relaciones de colaboración y beneficio mutuo que nos ayuda a mantener nuestra imagen abierta y de prestigio.

8. Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible

Una de las líneas básicas de la estrategia establece el fomento de los valores democráticos y el respeto al medio ambiente, impartiendo una enseñanza de calidad, abierta a las exigencias e innovaciones de la sociedad. Para ello se fomenta una educación en valores del tipo: solidaria, no discriminatoria, que enseña al alumnado a decidir en libertad y responsabilidad, que potencia actitudes positivas hacia la salud, al consumo responsable y al respeto al medio

ambiente, que posibilita el conocimiento de otras realidades y el respeto al patrimonio natural, cultural y artístico a través de actividades extraescolares y complementarias.

La colaboración con proyectos solidarios, el control del consumo de energía y recursos en el centro, las campañas de mejora en la alimentación (Por un desayuno cardiosaludable), de coeducación (Ayudar en las tareas domésticas), los planes de medio ambiente y de salud y hábitos saludables, son hitos anuales a los que se suma toda la comunidad educativa, incluidas las familias.



9. Resultados

Disponemos de datos fiables respecto a número de alumnos y alumnas matriculados, personal del centro, resultados académicos obtenidos, programaciones anuales, memorias finales y formación del

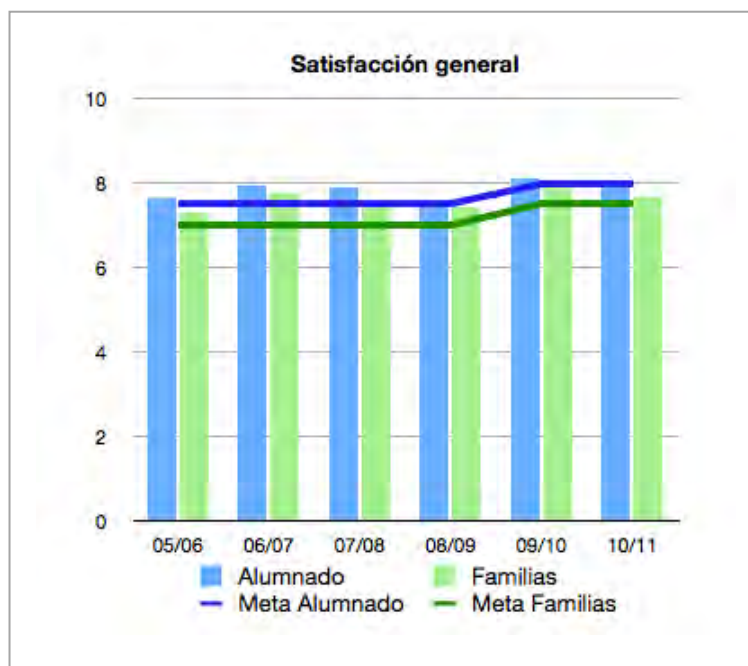
personal desde el curso 1999-2000; y comenzamos a medir la percepción de clientes y personal desde 2003.

El IESO Bardenas Reales sigue, en general, una evolución positiva en los resultados de medición de los procesos. El grado de consecución de los objetivos es bastante alto. Hay una tendencia positiva muy marcada en los últimos años, especialmente desde el logro de la calificación de "Centro Excelente". Algunos ejemplos relevantes por su importancia son:

■ Nivel de satisfacción general de los clientes

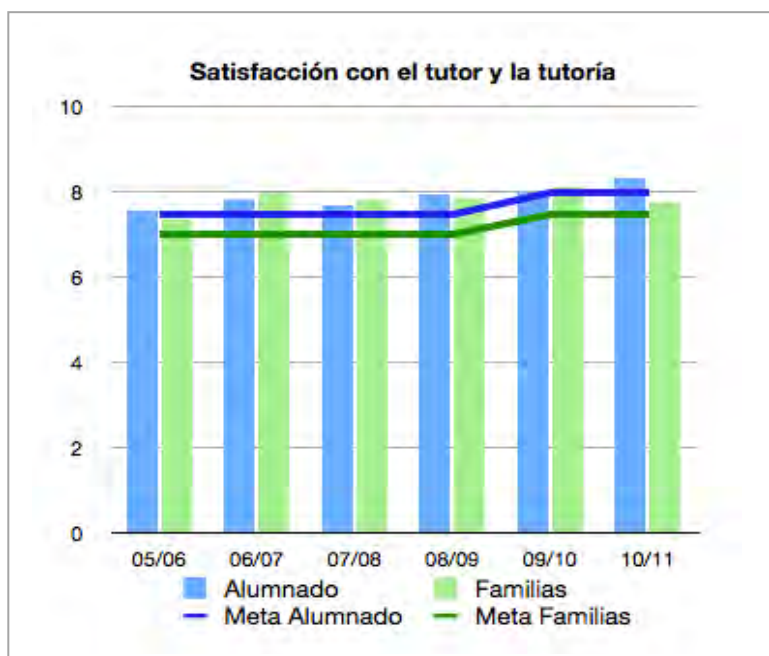
La satisfacción de los clientes es el primer principio que orienta nuestra actividad como servicio público de la Administración. En primavera, se pasa una encuesta al 100% del alumnado y sus familias. Los resultados son altos, con tendencia sostenida y ascendente por encima de los centros tomados como referentes.

Todos los ciclos de mejora de los procesos del SGC confluyen en la satisfacción de los clientes.



▪ **Valoración del tutor y la tutoría.**

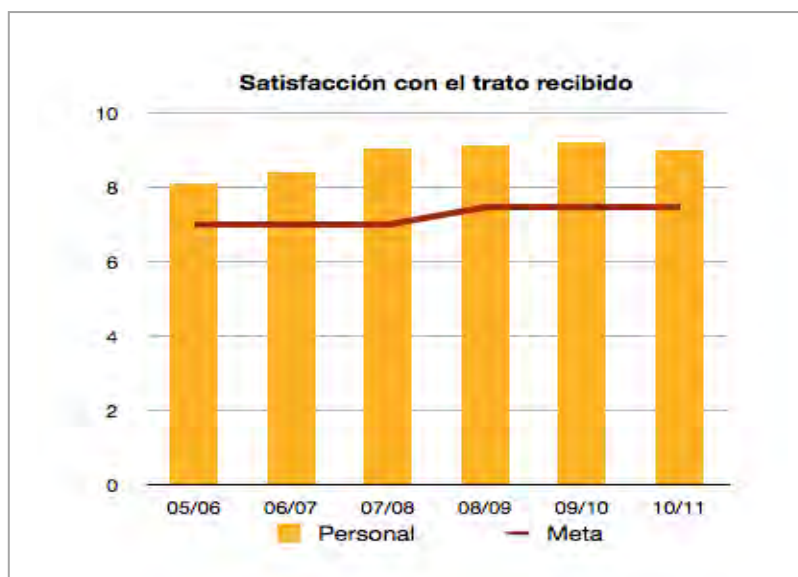
La importancia dada a las tutorías es una de las señas de identidad del centro. El Plan de Acción Tutorial es revisado y modificado todos los años, realizamos una cuidada selección de los tutores y tutoras (manteniéndolos –si no hay traslados de personal- durante todo el Ciclo), hay una formación continua, semanal, supervisada por Jefatura de Estudios y la Orientadora. Las familias valoran la cordialidad y cercanía de los tutores. Cumplimos el compromiso de tres reuniones individuales con el alumno y su familia a lo largo del curso (Carta de Servicios).



▪ **Satisfacción del personal.**

Cada curso pasamos en mayo encuestas de satisfacción general a todo el profesorado y personal no docente, en ellas se incluyen ítems referidos a aspectos relacionados con la enseñanza (metodología, nivel de formación del alumnado, forma de aprendizaje, educación en valores, sistema de evaluación y calificación), actividades complementarias y extraescolares, convivencia, estrategia y organización (funcionamiento del centro, eficiencia en la comunicación, cargos y horarios, ambiente de trabajo, imagen del centro).

A comienzo de curso recogemos la percepción del personal nuevo. También sacamos resultados sobre percepción desde las memorias finales del profesorado y de las tutorías. Otras vías son las sugerencias, y las intervenciones del personal en los órganos colegiados del centro.



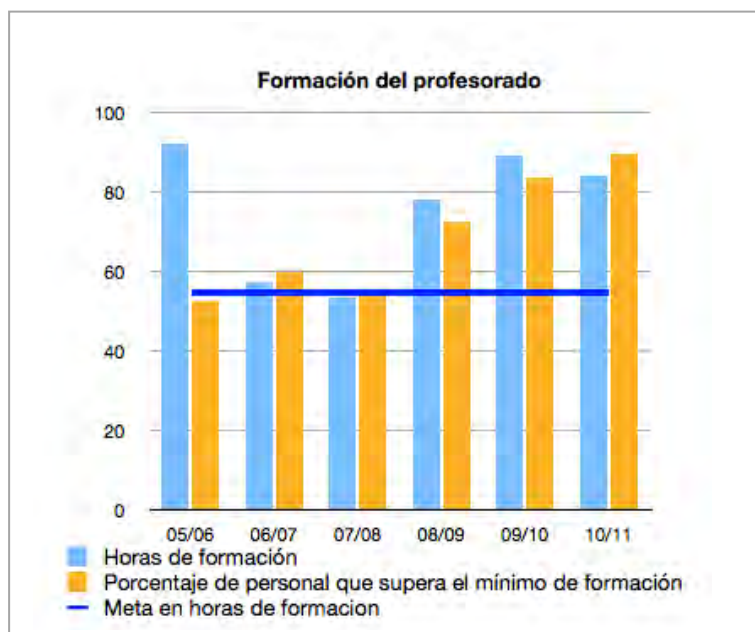
El buen clima de trabajo, la colaboración y el trabajo en equipo se reflejan en este ítem de las encuestas de satisfacción general. En los comentarios abiertos son usuales las referencias al trato cordial y abierto desde todos los ámbitos. Estas valoraciones se reiteran en la acogida, la ausencia de quejas y en la valoración y participación de las reuniones.

■ Formación permanente del personal

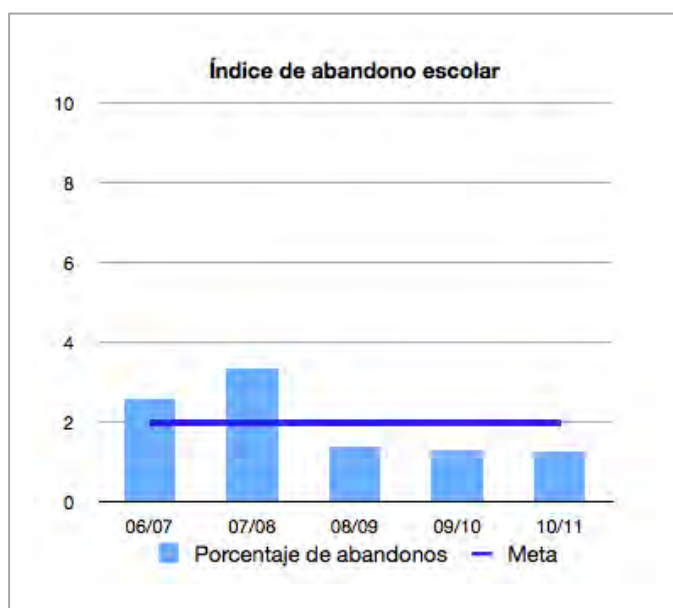
El DEGN obliga a los docentes a una formación anual de 35 h. relacionada con aspectos curriculares de la materia, con aspectos generales del proceso de enseñanza, con la gestión de la convivencia en el aula, las nuevas tecnologías, la educación en valores o la gestión organizativa del centro.

El porcentaje de profesores que duplica el requisito normativo va en aumento constante, mayor cuando logramos que la formación en el centro tenga un reconocimiento oficial por parte del CAP.

Este indicador refleja la cultura del personal en la mejora continua de su formación para atender las necesidades del cargo, y su implicación con las líneas del Plan Estratégico del centro.



■ Resultados en la sociedad



Los premios y reconocimientos al alumnado y profesorado, a nuestro Sistema de Gestión, las noticias de prensa, etc. inciden en la percepción que de nosotros tiene el entorno. Pero nuestra verdadera influencia en la sociedad viene dada por la propia naturaleza de “servicio público” de la organización pues el derecho a la educación básica primaria y secundaria está recogido en la Constitución española.

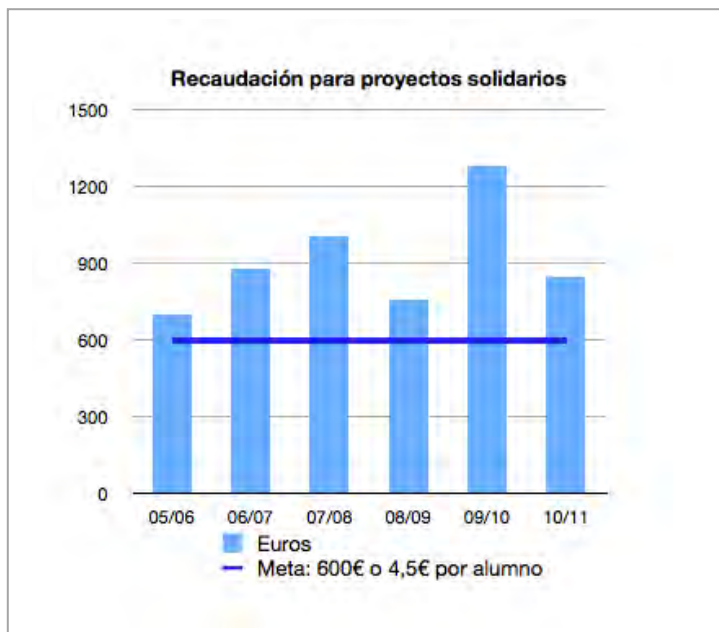
Antes de la existencia del IESO, el alumnado debía trasladarse a Tudela diariamente, y el porcentaje de población de Cortes que seguía estudios secundarios no obligatorios era escaso, ya que en muchas ocasiones suponía la estancia en un internado.

Abandono escolar antes de finalizar el curso

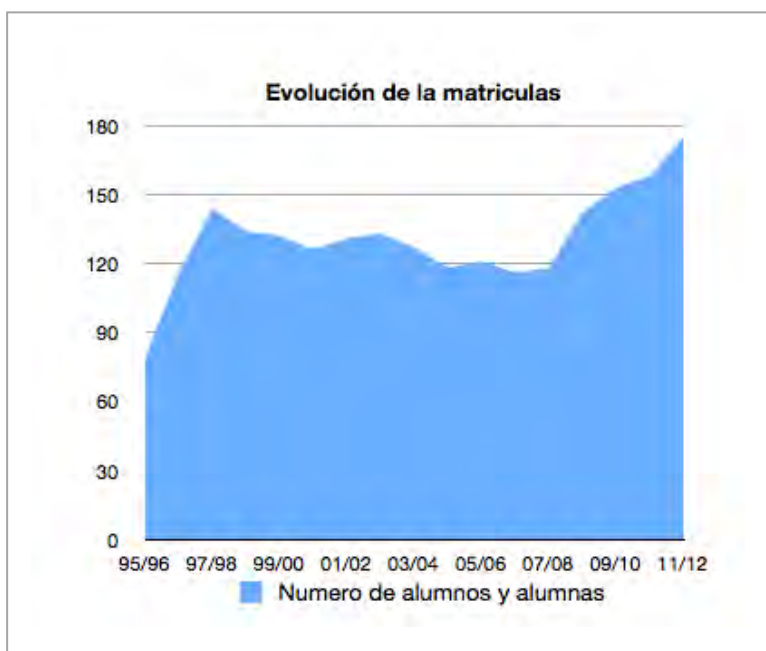
Este indicador mide el porcentaje de alumnos que abandonan el centro sin terminar el curso sobre el total de alumnos y alumnas matriculados. Incide directamente en la sociedad ya que el abandono impide o dificulta gravemente la cualificación profesional mínima exigida. En el centro los resultados son muy bajos, como consecuencia de la implantación de medidas de atención a la diversidad, la atención tutorial y el trato cordial y cercano con el profesorado.

■ Educación en valores

La buena percepción que de la organización tiene la sociedad se observa también en la respuesta a peticiones desde el centro. En este caso, a ayudas a terceros dentro del fomento de la educación en valores. El medio más usual para la recaudación es la Fiesta Solidaria de fin de curso (coincidente con la Jornada de Puertas abiertas), que se dona a la Asociación 0'7 local para la realización de proyectos concretos en Brasil, Rep .Congo, Sierra Leona, Ecuador También se realizan campañas de solidaridad por emergencias humanitarias: Haití, Indonesia y Japón. Los valores son la tendencia ascendente, con valores muy altos (media de 7'5 € por alumno / año para los últimos cuatro cursos) dadas las características del centro y el nivel socio-económico de las familias.



■ Evolución de la matrícula

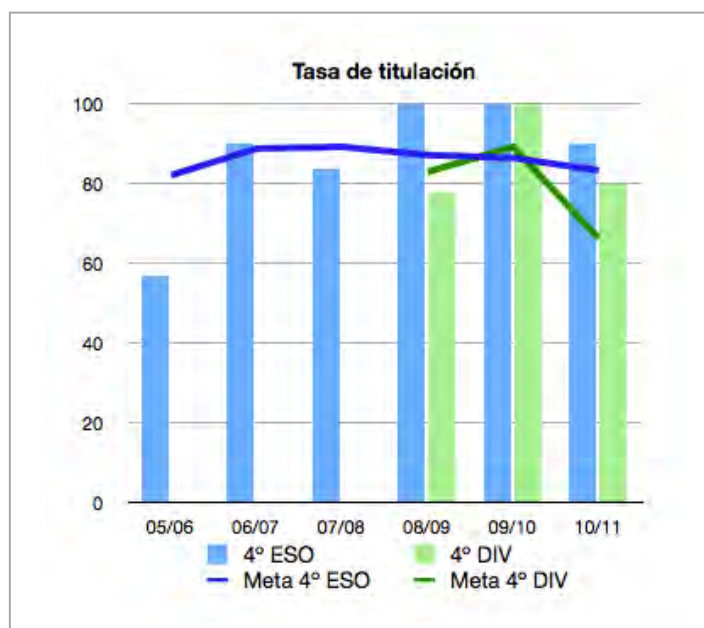


Ante los efectos de la baja tasa de natalidad en Cortes que a corto plazo implicaba una disminución de grupos, recursos económicos y humanos, y a largo plazo una amenaza para la supervivencia del centro, el Equipo Directivo comenzó una labor de captación de clientes basada en la mayor difusión de la oferta educativa, el aumento del prestigio del centro (certificación de Centro Excelente) y comunicación de nuestras propuestas de valor, que dieron como resultado la alianza estratégica con el CP Santa Ana de Buñuel (adscrito desde 2009-2010).

- **Porcentaje del alumnado que logra el título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria.**

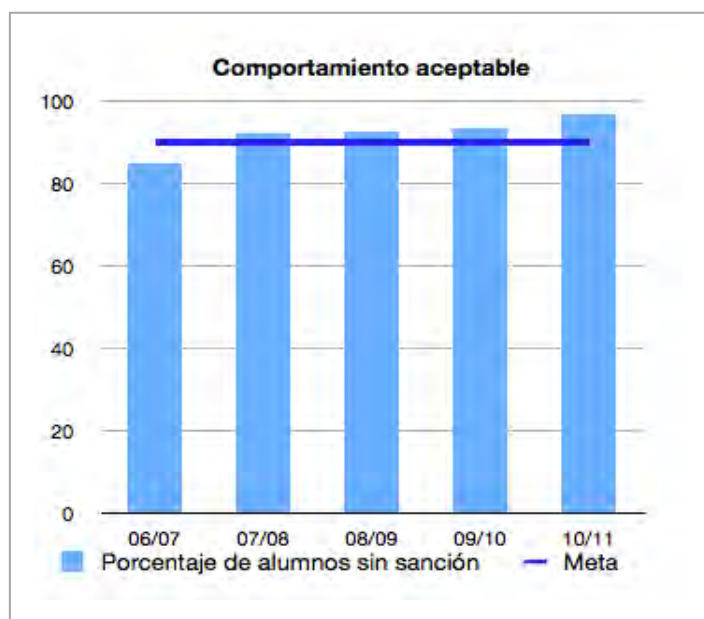
Es el título de cualificación profesional básico en nuestra sociedad, implica que el alumno tiene adquiridas competencias básicas a nivel conceptual, procedimental, actitudinal y social, de acuerdo con la normativa común europea.

Los niveles de promoción altos, excepto en 2005-06, están generalmente por encima de la meta (media de Navarra para centros de la misma titularidad y modelo lingüístico). El escaso número de alumnos en algunas promociones incide en la estadística (así el 77,8% de titulados en Diversificación en 2009 se concreta en 2 alumnos sin título).



- **Porcentaje de alumnos que no han sido sancionados por falta grave o muy grave.**

El seguimiento se realiza semanalmente por parte de los tutores y desde Jefatura de Estudios se hace un informe trimestral. El bajo índice de conflictividad redunda en el buen clima de trabajo y aprendizaje. Desde el Departamento de Orientación, Jefatura de Estudios y las tutorías se controla este rigurosamente este indicador. Las medidas de atención a la diversidad, la eficiente comunicación con las familias y los Planes de Convivencia propician la alta tendencia mantenida.



PREMIO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE

Título de la práctica galardonada: “PROYECTO DE FORMACIÓN 2.0”

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN.DIPUTACIÓN ALICANTE.

Responsable: José A. Latorre Galicia
Jefe del Servicio de Formación y Calidad

Dirección: C/ Ferré Vidiella, 5 bajo

Ciudad : ALICANTE CP: 03005

Teléfono: 965121213
FAX: 965929624

E-mail: jlatorre@dip-alicante.es



MEMORIA-RESUMEN (descargar [versión completa](#))

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



La misión del Departamento de Formación es “Proporcionar formación y reciclaje permanente a los empleados públicos que prestan sus servicios en la Administración Local de la provincia de Alicante”.

En cuanto a la **visión**: aspiramos a liderar la formación de los empleados públicos que prestan servicios en la Administración Local de la provincia; y ser punto de referencia en cuanto a innovación en la gestión y modelos de formación de la Administración Pública de todo el Estado.

Consideramos como **clientes** a las 168 entidades locales de la provincia de Alicante, que renuevan, anualmente, su voluntad de adherirse a los Planes de Formación que proponemos desde la Diputación. La población diana a la que nos dirigimos la constituyen más de 20.000 empleados públicos (concretamente, 20.578 en 2012).

Los principales **servicios** que prestamos desde el Departamento son:

- De asesoramiento, generalmente en materia de formación y/o Calidad, a los Ayuntamientos de la provincia (generalmente grandes) que nos lo solicitan
- Programas “a medida”; es decir a demanda de alguna entidad-cliente concreta sobre alguna materia específica, para cubrir necesidades determinadas.
- Oferta de cursos abiertos. Éste es el grueso de nuestro trabajo, y como resultado del proceso de detección de necesidades formativas, se concretan en dos Planes de formación:
 1. Plan Agrupado (que se financia con fondos procedentes de los Acuerdos de Formación para el Empleo)
 2. Plan Diputación (financiado con fondos propios)

Nuestras [señas de identidad](#) se concretan en tres:

3. Servir de forma satisfactoria a nuestros clientes.
4. Normalización y mecanización de la gestión.
5. Participación del personal.

Los hitos más importantes de nuestro recorrido como departamento de Formación, pueden consultarse [en este enlace](#).

[El componente humano del Departamento](#), piezas fundamentales, según se manifiesta en nuestras señas de identidad, está compuesto por 20 profesionales, que constituyen el equipo encargado de la gestión de nuestra actividad.



DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

1. DIAGNÓSTICO REALIZADO

A finales de 2009, el Departamento de Formación de la Diputación de Alicante inició un nuevo proceso de planificación estratégica. En esta ocasión se trataba de analizar nuestra situación en relación a la formación on-line.

Hasta esa fecha, de manera un tanto improvisada, habíamos ido incorporando a nuestros planes actividades formativas no presenciales sin demasiado criterio.

Teníamos que seguir avanzando pero no sabíamos muy bien cómo. En esta tesitura acordamos iniciar un proceso de reflexión. En otras ocasiones lo habíamos hecho con éxito para otros proyectos, de manera que nos comprometimos a trabajar en ello.

Es así que llevamos adelante la realización de un “Estudio de evaluación de la formación e-learning de la Diputación de Alicante” que incorporara a su vez un “Plan Director de implantación de e-learning y formación 2.0” en los próximos años.

Para llevar a cabo este trabajo se tuvo en cuenta y se utilizaron los siguientes instrumentos:

1.1. Análisis de las demandas de los clientes, expresadas a través de:

1.1.1. Informes anuales de necesidades de formación.

Entre los meses de octubre y diciembre de cada año se lleva a cabo un exhaustivo proceso de detección de necesidades formativas. Se publica el [informe de resultados en nuestra Web](#), sin ninguna restricción de acceso.

Una parte importante de la información se obtiene de los cuestionarios que se envían a todos los prescriptores de formación de los ayuntamientos y a los de los propios departamentos de la Diputación. El número de cuestionarios cumplimentados que se reciben es bastante representativo pues está por encima del 42% en Ayuntamientos, y del 63% en los departamentos de la Diputación.

Cuando se les ha preguntado específicamente por su interés en participar en proyectos formativos 2.0 han mostrado una disposición positiva (en un 78%), aunque haciendo la salvedad de condicionarlo al factor tiempo de dedicación.

En cuanto a las redes sociales, se ha constatado un alto uso de Facebook: un 70% de los que contestan y que coinciden con ayuntamientos grandes. La participación en el resto de redes tiene un carácter residual.

En los apartados de observaciones, insisten en la necesidad de que aumente la descentralización, condicionando a ello su participación en los cursos.

También se manifiesta de forma fehaciente, la petición de aumento de la oferta de formación virtual. Estas peticiones se identifican además con las entidades de menor tamaño y más alejados de la capital: Algorfa, Parcent, Bolulla, Xaló, Crema...

1.1.2. Estudios de evaluación de la satisfacción de los clientes:

También con carácter anual, habitualmente durante el mes de noviembre, se lleva a cabo un trabajo de evaluación de la satisfacción de los clientes, que se encarga a empresa externa para darle mayor credibilidad y objetividad. Salvo excepciones, se instrumenta mediante entrevista telefónica pautada.

Los [informes anuales de evaluación](#) pueden consultarse en nuestra página Web.

Aunque el índice de satisfacción se mueve siempre de forma sostenida en valores del 100% de satisfacción global, en los aspectos a mejorar se señala recurrentemente la petición de una mayor descentralización, aspecto éste coincidente con lo detectado por otras vías.

1.2. Análisis de tendencias:

1.2.1. [La Sociedad Americana de Capacitación y Desarrollo \(ASTD\)](#) anualmente señala las tendencias de la formación en las corporaciones a nivel mundial. En la parte que nos ocupa, indica un aumento de la formación e-learning, cuya correlación con la presencial estaría en un

30% - 70% respectivamente. Así mismo, el 40% de las corporaciones indican que la tecnología Web desempeña un papel fundamental en la organización. En cuanto a los costes, la tendencia es clara hacia su disminución.

1.2.2. [La Fundación élogos](#) analiza cada año el estado de la formación en España por sectores. Tomando los datos relativos a la Administración Pública, la formación e-learning, entendida como la suma de la on-line y la blended learning, está aumentando progresivamente. En 2009 la relación era 22% elearning frente al 78% presencial y la tendencia que se apuntaba era llegar al 25% en 2013.

En cuanto a la incorporación de las redes sociales a la estrategia formativa, en 2009 un 25% se manifestaba en sentido positivo, con una tendencia de llegar al 50% en 2013.

Otras tendencias que se apuntaban iban también en la línea de reducción de costes, decantándose por el uso de recursos internos.

1.2.3. [El Observatorio SCOPEO](#) de la Universidad de Salamanca dedicado al análisis de la actividad, innovación y tendencias de la formación en red, publicó en mayo de 2009 un estudio denominado "Panorama sectorial de la formación red".

Para la obtención de datos de la Administración Pública se desarrolló un Focus Group entre representantes de 13 entidades de formación (escuelas autonómicas, administración local, organizaciones sindicales, etc.) en el que nuestro Departamento estuvo representado.

Entre las conclusiones más significativas se apuntó el valor que aporta la formación en red para resolver los problemas derivados de la dispersión geográfica; las posibilidades que ofrece para poder contar con expertos que no podían colaborar si se les exige presencia, e incluso el valor potenciador de la tecnología para impulsar metodologías de aprendizaje más participativas e innovadoras. La apuesta por la implantación de modalidades formativas no presenciales fue muy clara, incluso algunas de las organizaciones planteaban un objetivo de llegar al 40% de penetración de la formación on-line, aunque como contrapartida se estaba de acuerdo en la importancia de tener una estrategia pedagógica clara, de tal manera que solo se incorporasen en los planes los cursos coherentes con esta visión.

1.3. Trabajo de campo:

1.3.1. Jornada de planificación estratégica. En octubre de 2009 un grupo de 8 trabajadores del Departamento, representando a los diferentes colectivos que lo conforman (1 auxiliar administrativo, 1 administrativo, 3 jefes de negociado, 1 técnico informático, 1 técnico de formación y el Jefe de servicio), y dirigidos por un experto externo, celebramos varias sesiones intensivas dedicadas, por un lado al análisis del Departamento y de la realidad de la formación en todos los ámbitos que abarcamos, y por otro lado al esbozo y establecimiento de líneas de actuación futuras a seguir, teniendo en cuenta las tendencias del entorno y el escenario interno en el que nos desenvolvíamos, así como las posibilidades reales con las que contábamos o podíamos contar.

Fruto del trabajo de estas jornadas, el consultor realizó una evaluación de las aptitudes y actitudes de nuestro grupo, según las normas de evaluación de equipos directivos de la Universidad de California, Berkeley, en una comparativa con otros 14 equipos de departamentos de formación, públicos y privados de 6 países diferentes (7 en España, 2 en EE.UU. y 1 en Francia, Alemania, Gran Bretaña, Argentina y Brasil)

Aunque se analizaron diversos factores, señalaremos únicamente la media total cuantitativa, que nos situó en 4,6 sobre 5 (frente a la media 3,3 de los otros 14 equipos) y que nos señalaba como un grupo aptitudinalmente muy competente y actitudinalmente sumamente motivado y comprometido, valores óptimos para llevar a buen puerto un plan de acción de estas características.

1.3.2. Jornada con prescriptores de formación. El Departamento programó un trabajo específico para el que contamos con una muestra representativa de los distintos ayuntamientos de la provincia (el 25% del total), personificados por sus respectivos prescriptores de formación, a los que consideramos como nuestros "clientes", al objeto de que expresaran sus expectativas para con los servicios que el departamento venía prestando. La jornada tuvo lugar a comienzos de 2010 y los resultados fueron muy positivos, ya que nos proporcionaron una información directa y muy significativa para la posterior toma de decisiones, a la vez que supuso un punto de encuentro y un foro de reflexión, discusión e intercambio de ideas y realidades entre los distintos ayuntamientos que no habrían tenido lugar de otro modo.

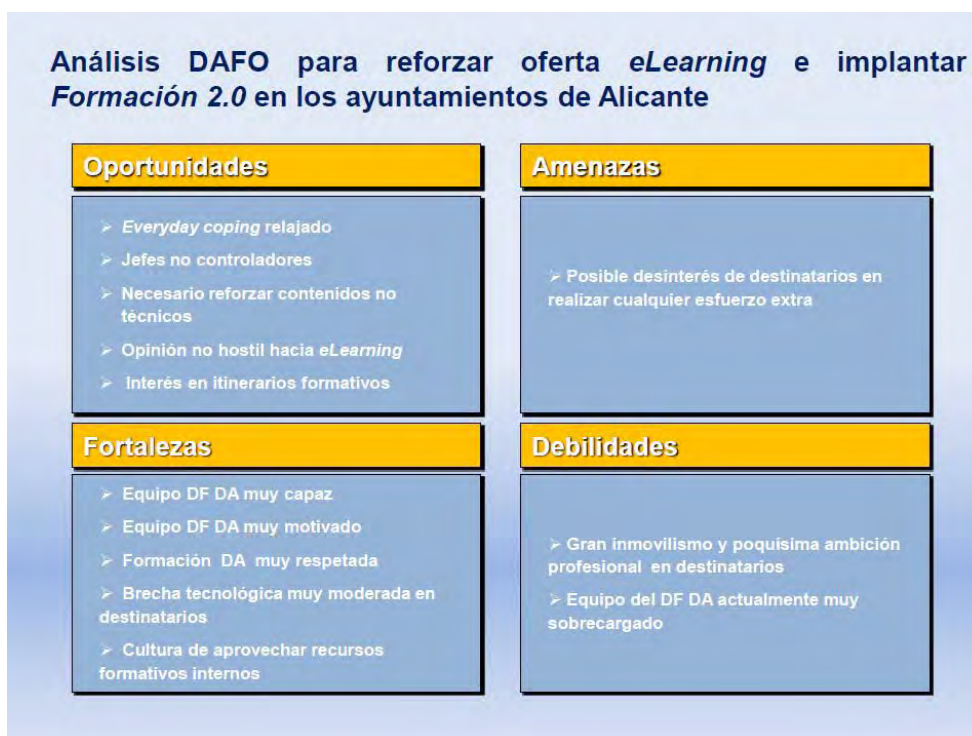
De la dinámica grupal que se llevó a cabo con ellos, y en lo relativo a propuestas de mejora, incidieron en que aumentara la descentralización, (coincidiendo con lo recogido por otros canales), así como en una mayor flexibilidad de la oferta, y la digitalización de materiales.

En cuanto al trabajo en red, lo veían viable desde un punto de vista tecnológico, pero incidían en la necesidad de impulsar acciones para convencer, motivar, etc. al personal, que lleven a un cambio de mentalidad con respecto al uso de las T.I.C.

1.3.3. Entrevistas semiestructuradas con 5 prescriptores de formación de distintos ayuntamientos, representativos de las distintas realidades de la provincia: en cuanto a su tamaño (grandes y pequeños), su situación geográfica, (costeros o de interior); así como otras peculiaridades susceptibles de tener en cuenta. Este trabajo fue realizado por el mismo experto externo que nos guió y acompañó en las jornadas de planificación estratégica.

Algunas de las cuestiones más significativas que surgieron de estas entrevistas fueron la percepción de escenarios propicios para la implantación de otros recursos formativos, la satisfacción general con la oferta formativa actual de la Diputación, el uso habitual de nuevas tecnologías que favorecería la adopción de formación 2.0 y una actitud general favorable, siempre que estos nuevos desarrollos se realizasen desde el Departamento de Formación de la Diputación.

De todo lo anterior, y a modo de resumen, se incluye el cuadro con el análisis DAFO que, como se verá, abunda más en las fortalezas y oportunidades:



El Plan Director resultante, que presentamos en una jornada interna en abril de 2010 con presencia de profesionales del Departamento de Formación, así como de la Dirección del Área de Recursos Humanos, apuntaba las siguientes líneas maestras y/o objetivos generales:

- Ejecutar los planes agrupados anuales como se viene haciendo hasta ahora.
- Visto el éxito contrastado conviene continuar con los mismos parámetros. Ello, al tiempo, da seguridad para desarrollar iniciativas innovadoras.
- Establecer un liderazgo de innovación pedagógica llevado por personal interno y que impulse los nuevos retos.
- Aumentar la oferta de itinerarios/acciones formativas en formato blended.

- Poner en marcha alguna comunidad de prácticas (CoP), utilizando herramientas colaborativas Web 2.0

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Los trabajos descritos en el apartado anterior de diagnóstico desembocaron en nuestro Plan Director. Una vez analizados los datos que aportaba este documento, y teniendo en cuenta los recursos (materiales, humanos, económicos, etc.) disponibles, pusimos en marcha nuestro plan de acción, conocido como “Proyecto de Formación 2.0”.

Lo que se pretendía con este Proyecto era incorporarnos a las nuevas tendencias derivadas de la Web 2.0, pues siempre hemos trabajado desde la perspectiva de que los departamentos de formación, dentro de sus organizaciones han de actuar como punta de lanza y ser pioneros en la innovación. No en vano, nuestra “Visión” como departamento, incorpora la innovación de modelos y sistemas de formación como referente.

Una cuestión importante a resaltar es que no entendemos la formación 2.0 como una cuestión tecnológica. Por tanto, no estamos ante un proyecto centrado en adquisición de herramientas y/o programas informáticos. Muy al contrario, creemos que lo que aporta la Web 2.0 es básicamente un cambio filosófico. En este caso, es la “Pedagogía” la que debe tirar de la “Tecnología”.

Por lo tanto, partimos de la base de que los modelos de enseñanza-aprendizaje están cambiando, de forma ostentosa y a un ritmo importante. La gran novedad que aportan estas nuevas herramientas, es que nos permiten:

- Poder estar conectados a distancia, de forma síncrona o no, trabajando sobre un mismo documento, debatiendo sobre una idea, etc.
- Acceder en tiempo real a una cantidad ilimitada de información y experiencias sobre cualquier temática, a nivel mundial.
- Plantear un nuevo concepto de los procesos de enseñanza-aprendizaje (para nosotros es la gran innovación), basados en la idea de compartir, construyendo – entre todos- los nuevos conocimientos a partir de nuestro saber hacer y experiencia individual y organizacional.

Desde nuestro punto de vista, la formación 2.0 rompe, en general, con la concepción pedagógica de “profesor poseedor de conocimiento que trasmite su saber al alumno *ignorante*, que lo asimila y –en el mejor de los casos- lo practica”. Ahora, la información ya no está ni en el profesor ni en el “libro de texto”, sino que se encuentra dispersa y en multitud de canales y, sobre todo, en el saber hacer de los profesionales y sus organizaciones.

El conocimiento, ahora, debemos construirlo en el puesto de trabajo, de manera colaborativa con las personas que conforman nuestra red, y ponerlo a disposición de la organización para su aprovechamiento conjunto

En este contexto, el profesional que necesitamos para la gestión del aprendizaje ya no se parece al del profesor tradicional. Necesitamos nuevos roles tales como el de animador del debate, colaborador en la búsqueda de información, cuidador de la vida de una comunidad de aprendizaje, facilitador del proceso de aprendizaje...

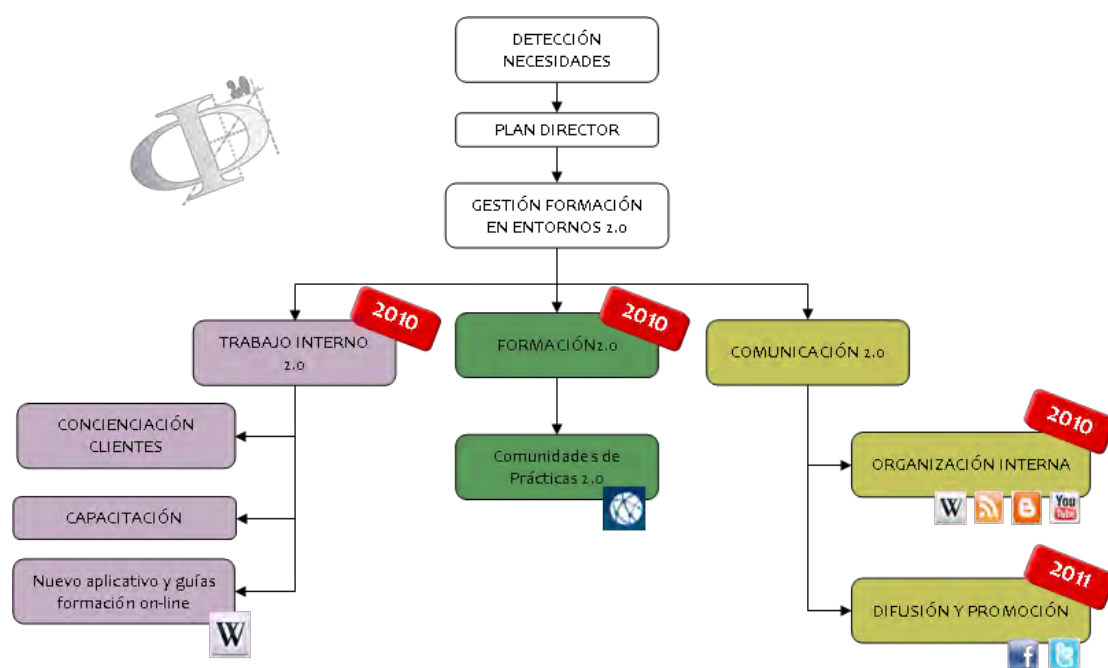
Queremos transmitir a nuestros usuarios que cada cual es responsable de construir su “entorno personal de aprendizaje” a través del que planificará su crecimiento personal y profesional, integrando los canales formales (académicos) de educación con el aprendizaje informal que, en este nuevo concepto 2.0, adquiere un nuevo valor.

Por tanto, el papel de los departamentos de formación ha de adaptarse, de manera progresiva, a estas nuevas realidades, formando a esos profesionales que nos ayudaran a moderar comunidades y grupos de trabajo, facilitando la creación de redes de aprendizaje, ayudando en la búsqueda y filtrado de la información que proporciona Internet.

El modelo, pues, que pretendemos construir, se asienta en los siguientes principios:

- - El alumno / profesional empleado público posee una experiencia previa que le proporciona un saber-hacer que hay que conocer e impulsar.
- - La información se encuentra dispersa en múltiples lugares. Las habilidades que ahora se necesitan son cómo localizarla y cómo tratarla para convertirla en conocimiento; precisamos nuevos perfiles a los que se está denominando “curadores de contenido”
- - Los canales a través de los que tratar esa información son múltiples, así como los soportes en los que se encuentra. Ya no tiene sentido la pedagogía que basaba la transmisión de contenidos en el lenguaje verbal.
- - El alumno es el protagonista de su propio proceso de aprendizaje. Decide qué aprender pero también cómo y cuándo; establece su PLE (entorno personal de aprendizaje) y construye el conocimiento a través de él.
- - Hay que reconvertir el rol del profesor. Ahora lo que precisamos es más un moderador que actúe como facilitador, que no se centre tanto en los contenidos (como haría un profesor de presencial o un tutor on-line) y que se ocupe de la cohesión de la comunidad y de la progresión hacia la consecución de los objetivos.
- - El aprendizaje obtenido es dinámico y colectivo. El conocimiento estático queda obsoleto en este mundo tan cambiante. El producto obtenido es de la comunidad y se ha construido compartiendo, es decir, de forma colaborativa.

Desde estas premisas, nuestro Proyecto se desarrolla a través de tres vertientes de trabajo convergentes, tal como se refleja en la siguiente figura:



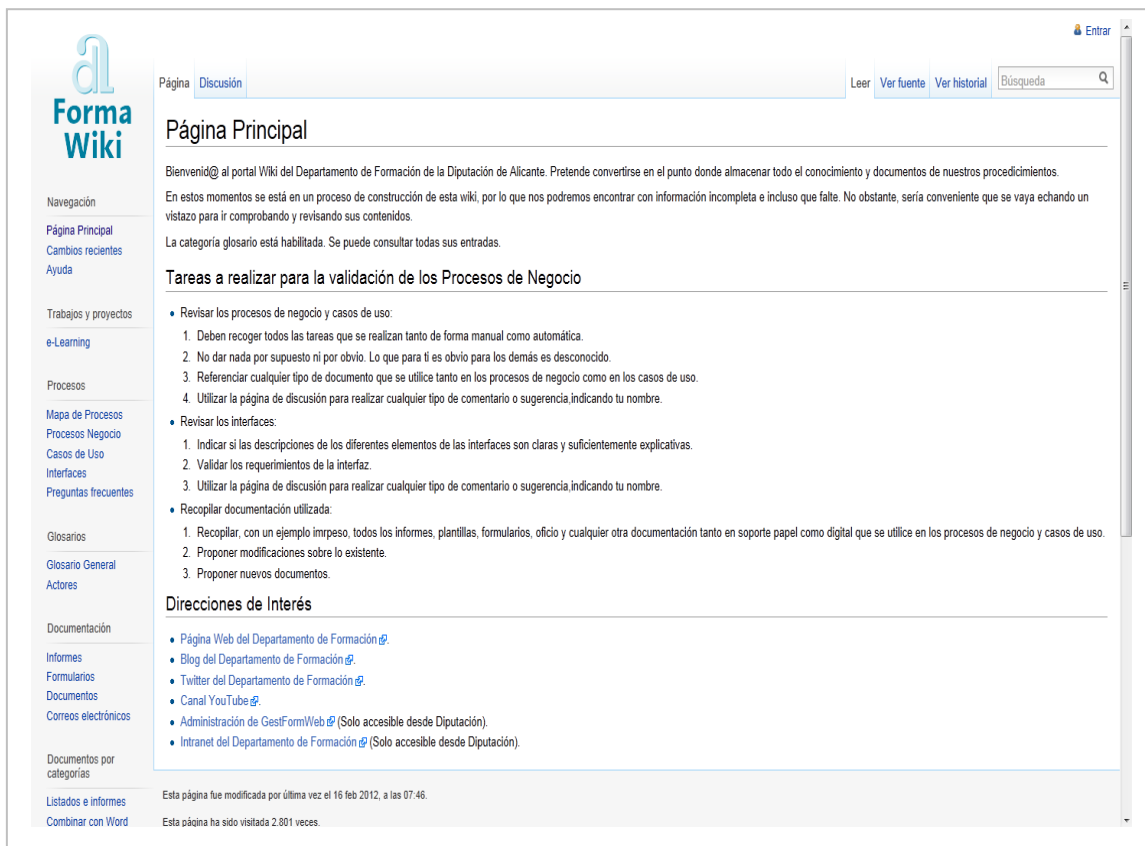
2.1. Trabajo interno

2.1.1. Con el personal del propio Departamento

Cómo ya hemos comentado anteriormente, una parte importante del personal del Departamento, casi la mitad, había participado en el seminario residencial llevado a cabo para la elaboración del Plan Director, por lo que su nivel de conciencia con el nuevo proyecto era mayor. Por tanto, había que involucrar al resto del Departamento en este nuevo proyecto.

Para llevarlo a cabo, se acometieron acciones formativas específicas en las que participó el personal del Departamento. De hecho, estos dos últimos años, más del 50% (752 de un total de 1.237 horas lectivas) de la formación recibida por el personal interno ha estado relacionada con temáticas 2.0.

No hay otra manera de aprender (y de generar cambios) que no sea la de “aprender haciendo”. En esta línea, tanto el personal de este grupo de trabajo, como todo el Departamento, en las tareas de análisis de procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo que se han llevado a cabo en los dos últimos años y que han desembocado en la puesta en marcha, a principio de 2012, de la nueva aplicación de gestión de los cursos, han volcado sus aportaciones y han generado los debates a partir de la Wiki del Departamento. Esto no solo ha significado poder trabajar de manera colaborativa sin necesidad de tener tantas reuniones presenciales (muy difíciles de convocar, por otra parte, cuando afectan a más de 5 personas), sino que estamos ante un repositorio en el que se muestra todo nuestro “saber hacer”:



Forma Wiki

Página | [Discusión](#)

[Leer](#) [Ver fuente](#) [Ver historial](#)

Página Principal

Bienvenid@ al portal Wiki del Departamento de Formación de la Diputación de Alicante. Pretende convertirse en el punto donde almacenar todo el conocimiento y documentos de nuestros procedimientos.

En estos momentos se está en un proceso de construcción de esta wiki, por lo que nos podremos encontrar con información incompleta e incluso que falte. No obstante, sería conveniente que se vaya echando un vistazo para ir comprobando y revisando sus contenidos.

La categoría glosario está habilitada. Se puede consultar todas sus entradas.

Tareas a realizar para la validación de los Procesos de Negocio

- Revisar los procesos de negocio y casos de uso:
 - Deben recoger todos las tareas que se realizan tanto de forma manual como automática.
 - No dar nada por supuesto ni por obvio. Lo que para ti es obvio para los demás es desconocido.
 - Referenciar cualquier tipo de documento que se utilice tanto en los procesos de negocio como en los casos de uso.
 - Utilizar la página de discusión para realizar cualquier tipo de comentario o sugerencia indicando tu nombre.
- Revisar los interfaces:
 - Indicar si las descripciones de los diferentes elementos de las interfaces son claras y suficientemente explicativas.
 - Validar los requerimientos de la interfaz.
 - Utilizar la página de discusión para realizar cualquier tipo de comentario o sugerencia indicando tu nombre.
- Recopilar documentación utilizada:
 - Recopilar, con un ejemplo impreso, todos los informes, plantillas, formularios, oficio y cualquier otra documentación tanto en soporte papel como digital que se utilice en los procesos de negocio y casos de uso.
 - Proponer modificaciones sobre lo existente.
 - Proponer nuevos documentos.

Direcciones de Interés

- [Página Web del Departamento de Formación](#)
- [Blog del Departamento de Formación](#)
- [Twitter del Departamento de Formación](#)
- [Canal YouTube](#)
- [Administración de GestFormWeb](#) (Solo accesible desde Diputación)
- [Intranet del Departamento de Formación](#) (Solo accesible desde Diputación)

Esta página fue modificada por última vez el 16 feb 2012, a las 07:46.

Esta página ha sido visitada 2.801 veces.

2.1.2. Con los prescriptores de formación de los Ayuntamientos

Estos profesionales son los considerados “clientes”. En el ámbito de su municipio, y nombrados por el/la Alcalde/sa actúan como interlocutores nuestros en todos los temas de planificación, desarrollo y evaluación de la formación. Los empleados de cualquier ayuntamiento no realizan su demanda formativa ante nuestro Departamento, sino que lo hacen en su municipio ante estos técnicos que son los que, como decimos, canalizan tanto la información como la gestión en ambos sentidos, a través de nuestra herramienta “GestFormWeb” (Gestión de la Formación a través de la Web).

Estos profesionales son claves en nuestro modelo de gestión. Les tuvimos en cuenta en el diagnóstico (tal como explicamos) y en el desarrollo del Proyecto era también muy vital contar con ellos. La manera de implicarlos ha sido, fundamentalmente, a través de las tres últimas (2010, 2011 y 2012) Jornadas de Formación que anualmente celebramos con ellos, así como con la formación específica en Gestión de la Formación, de la que son los destinatarios.

2.1.3. Con los profesores tutores

En los últimos tres años, hemos celebrado cursos específicos y talleres para capacitar a nuestros profesores colaboradores como tutores on-line.

Por otra parte, el pasado mes de mayo pusimos en marcha una comunidad de aprendizaje de tutores virtuales, en la que están participando 25 colaboradores y cuyo cometido es la elaboración de una guía que recoja los aspectos más importantes a tener en cuenta en la

dinamización de actividades formativas e-learning. Indicar también que con parte de estos colaboradores hemos abierto una línea de elaboración propia de cursos, tres de los cuales se ponen en marcha en 2012.

2.2. Inclusión en Plan de acciones formativas más acordes con los formatos 2.0

2.2.1. Cursos de formación on line y blended-learning

En lo referente a la oferta de cursos en formato on line y/o blended-learning, el Plan 2012 incorpora 31 cursos en este formato, lo que significa el doble del año 2010.

Intentamos con ello atender las demandas de descentralización y de aumento de acciones de este tipo.

De todo el plan de formación de este año, el 18,5% son cursos de estas características.

No obstante, nos sigue preocupando más la calidad que la cantidad. No se trata de aumentar la oferta formativa porque sí; en este sentido, trabajamos con dos criterios básicos:

- Elaboración propia de cursos en base a las necesidades detectadas y teniendo en cuenta la capacitación de nuestros docentes.
- Utilización de guías construidas por el equipo del departamento para la valoración y selección de cursos ofertados por empresas externas.

2.2.2. Cursos para crear cultura 2.0

Los planes de 2011 y 2012 incorporan cursos, dirigidos a empleados públicos en general, que pretenden instrumentar a los participantes en el uso y dominio de las herramientas y redes sociales más habituales. Sólo este año hay previstas 15 ediciones de 8 cursos distintos sobre esta materia, lo que supone unas 300 horas lectivas y la participación de 215 alumnos.

2.2.3. Comunidades de Aprendizaje.

Sin lugar a dudas son las Comunidades de Aprendizaje, las actividades de gestión del conocimiento que mejor ilustran lo que pretendemos con nuestro proyecto de Formación 2.0

A menudo, se utilizan conceptos distintos para describir estructuras semejantes. En este sentido se habla también de “Comunidades de Prácticas”, círculos de comparación, grupos de mejora, círculos de calidad, etc. Aunque sus objetivos, manera de conformarlos, dinámicas, etc. no son exactamente iguales, hay casos en los que se utilizan indistintamente. No es objeto de esta reflexión entrar en esta discriminación de conceptos. En todo caso, nos decantamos por las denominaciones “Comunidades de aprendizaje” y también por “Comunidades de Prácticas” (CoP) porque, sin obviar la importancia de los resultados, centramos nuestra mirada en lo que nos aportan como nuevo modelo formativo.

Durante 2011, funcionaron 2 Comunidades de Aprendizaje:

- La CoP “Liderazgo de Proyectos”, constituida por 13 directivos de distintos ayuntamientos de la provincia de Alicante que habían coincidido en un ciclo de 2 cursos específicos sobre Gestión de Proyectos, y que, tras 3 meses de trabajo, a través de 3 jornadas presenciales y el resto vía on-line en un grupo constituido en Goblonet, produjeron el “entregable” denominado “Guía de Buenas Prácticas sobre el Liderazgo en las Administraciones Públicas”
- La otra CoP, “ENS (Esquemas Nacionales de Seguridad)” constituida por un grupo de 15 técnicos informáticos de ayuntamientos de la Provincia, trabajaron en la elaboración de protocolos básicos que les sirven, de forma homogénea, para aplicar la normativa que en materia de seguridad informática se está publicando. En este caso, la herramienta de trabajo fue la plataforma Moodle; realizaron 4 sesiones presenciales y está disponible la publicación de sus trabajos.

Estas experiencias nos están permitiendo sistematizar un “modelo propio” de comunidades de aprendizaje, cuyas características más relevantes serían:

- Combinación de sesiones presenciales con trabajo en red.
- Creación de un grupo estable en red social o en plataforma de teleformación, para dar soporte a la producción de contenidos y a la interrelación entre participantes.
- Establecer un calendario cerrado para la CoP, con fechas de inicio y fin, días y horas de sesiones presenciales, etc.

- Comprometerse en la elaboración de un “entregable” en el formato que se elija, como resultado del trabajo realizado.
- Seleccionar profesionales cualificados para la dirección y moderación de la comunidad.

2.3. Uso corporativo de redes sociales para la comunicación 2.0 y gestión del conocimiento:

Una cuestión previa que surge es ¿Por qué un organismo público debe tener presencia en las redes sociales? La respuesta es clara: hay que estar porque es allí donde encontraremos a nuestros clientes y usuarios. Claramente, las redes sociales se han convertido en un elemento de socialización y comunicación rápido, eficaz y a coste cero. Se dice que mientras el contacto medio diario que establecemos por teléfono es con 7 personas, a través de las redes sociales sube a 25.

España es el 7º país del mundo en el uso de redes sociales. Según el último informe de la Fundación Telefónica [“La sociedad de la información en España”](#), más del 67% de la población española es internauta. En términos absolutos, casi 17 millones de personas acceden a diario a Internet, y el 80% de ellos pertenece a alguna red social. Se calcula que la media de tiempo de utilización de redes en España es de:

- 70 minutos/día en Twitter
- 47 minutos/día en Facebook
- 15 minutos/día en Youtube

Y otro dato importante: Aunque el 95% de los menores de 24 años es internauta, el mayor crecimiento de estos años se está dando en el segmento de 45 a 54 años, con una penetración del 65%. Téngase en cuenta que la edad media del empleado público en España, según los datos del INAP, está en 48 años, es decir la comprendida en esta franja; y ellos son nuestro público objetivo.

En nuestro caso, hemos abierto cuenta y utilizamos:



Blog: [El Blog del Departamento de Formación](#) de la Diputación de Alicante se abrió al público a finales de 2010, dentro de la estrategia de incorporación a las redes sociales. Éste nace con la voluntad de crear un espacio de reflexión en torno a las cuestiones que preocupan a nivel de formación.

El blog es una manera de darse a conocer, de generar debate en torno a modelos de formación; indica transparencia y es una manera de compartir y transferir conocimiento. Pensamos que es un vehículo de comunicación hoy en día imprescindible para cualquier organización en relación a sus clientes.

El blog es también un lugar que hace la función de repositorio de contenidos. Tanto las reflexiones publicadas, como los debates que suscitan, están ahí, a la disposición de quien tenga que consultarlos.



Facebook: Esta red social, en 2010 ya tenía 500 millones de usuarios. Si fuera un país, sería el tercero del mundo en población. La mayor parte de los empleados públicos, tienen cuenta abierta; por ello abrimos [nuestra página](#) y, de hecho, es una de las redes más visitadas.

El uso que le damos es para transmitir noticias, es decir, como canal de difusión. Todas las entradas del blog se publicitan también en este canal. De algunos acontecimientos se suben también fotos, y es habitual recibir visitas y comentarios de los empleados públicos de la Provincia.

También se han abierto otras páginas con la intención de dar soporte y continuidad a acciones formativas, como por ejemplo el que se creó (y se mantiene) durante el [curso de habilidades digitales para mandos](#) celebrado el pasado año, o los que están funcionando como complemento didáctico a las clases de valenciano en los distintos niveles: [oral](#), [elemental](#), [mitjà](#), [superior](#) y [mitjà en línea](#). Estamos por tanto, ante una red útil también para la docencia.



Twitter: Desde nuestro punto de vista, es el canal de difusión por excelencia. A través de [nuestra cuenta](#) difundimos actividades del Departamento, agenda de cursos, noticias de la Web, entradas al blog, etc. A través de Twitter estamos conectados también con otros organismos de formación públicos que utilizan

las redes sociales.

Por lo tanto, es un instrumento que permite difundir lo que hacemos, pero que también permite acceder a la información que emiten otros, así como a debates interesantes sobre formación.

Al igual que ocurre con Facebook, también tenemos una cuenta abierta para los [cursos de valenciano](#), lo que propicia la comunicación (y aprendizaje) con nuestros alumnos que están aprendiendo esta lengua.

Este canal sirve también para “retransmitir” eventos. Lo venimos usando en actividades que entendemos pueden ser de interés para personas que no hayan podido asistir presencialmente y, de manera conjunta, lo hemos utilizado en las retransmisiones a través del canal de streaming, del que hablamos luego. El hashtag que hemos adoptado como propio para los eventos que se twitean es “#Hadipu20”

Además se trata de una red muy utilizada en España; nuestro país se encuentra en el “Top 10” de los usuarios de esta red.



Youtube: Estamos en la era de la imagen; por tanto, no había ninguna duda respecto a la necesidad de abrir [canal propio](#); de hecho, es de los primeros que abrimos. Tanto las grabaciones, como la edición y demás tratamiento de la imagen, lo hacemos nosotros mismos; incluso en algunos casos, utilizando

nuestros propios recursos particulares, por tratarse de materiales de los que no disponemos en el Departamento.

Este canal tiene la voluntad de ser un repositorio de contenidos. Los videos, en algunos casos, los estamos usando también para ilustrar entradas del blog. Muchas veces resulta más motivante lanzar un mensaje a través de una imagen que de forma escrita tradicional.



Canal de streaming Más recientemente, hemos creado nuestro [canal de streaming](#). Se trata de una herramienta gratuita (por ello al abrirlo aparecen spots publicitarios) que nos sirve para retransmitir determinados eventos formativos, lo que facilita el que puedan ser vistos por empleados públicos que no pueden

desplazarse al aula donde se celebra, así como por otro público interesado, fuera incluso de nuestro ámbito geográfico de actuación.

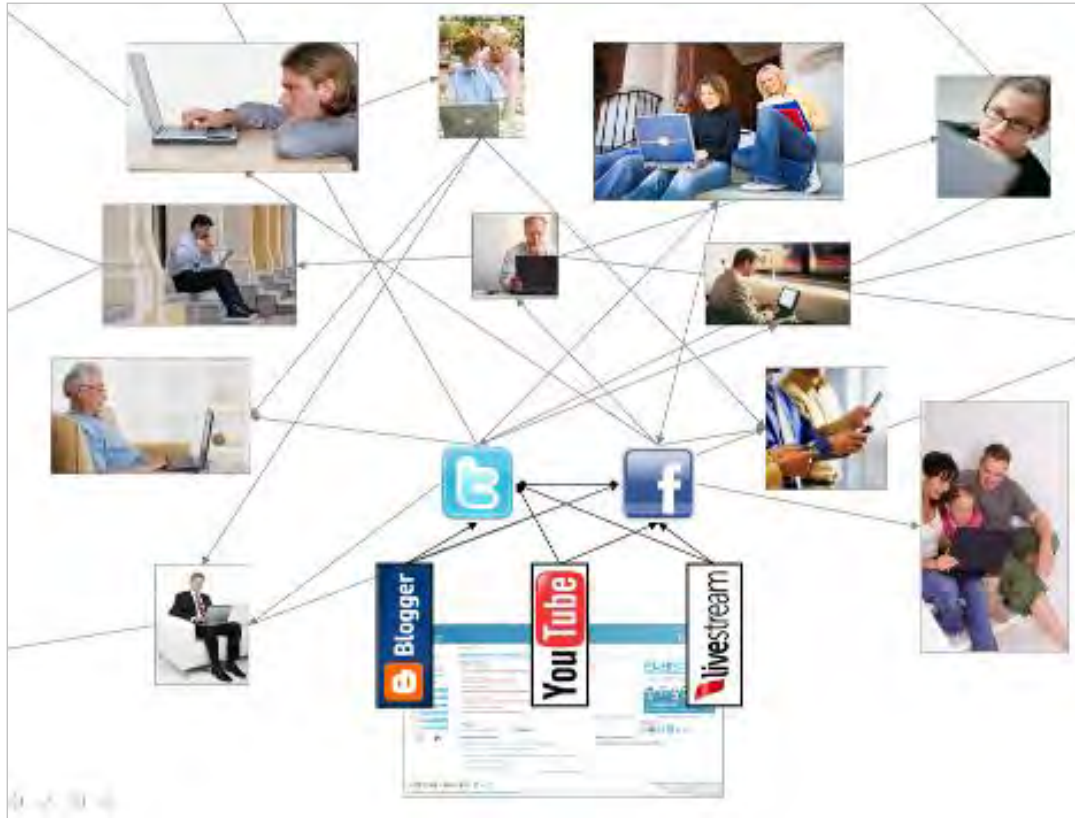
Las retransmisiones también las hemos llevado a cabo con medios propios y las hemos combinado con Twitter, de tal forma que –en tiempo real– quienes nos estén viendo, pueden incluso formular preguntas a través de esta herramienta.



La página Web: Aunque no podemos considerar la [página web](#) como una red social, sí queremos hacer aquí referencia a ella, tanto en cuanto es el lugar común de convergencia de todo lo que hemos descrito y que, por decirlo de alguna manera, constituye el vehículo ideal para gestionar el conocimiento.

Es el lugar en el que nuestros clientes y usuarios pueden encontrar toda la **información** relativa a nuestra actividad, desde la agenda de cursos a la ubicación de las aulas, noticias, etc., pero también tiene una función de **comunicación**: foros, quejas y sugerencias. A través de la página Web se accede también a nuestro aplicativo GestFormWeb, herramienta de **gestión** con nuestros clientes para, en tiempo real, y sin papel, resolver cuantos asuntos tienen que ver con los servicios que prestamos. Creemos que es un gran ejemplo de “Administración electrónica”. No en vano ha merecido varios galardones. La Web es el referente para los alumnos matriculados en acciones formativas on-line, pues a través de la página tienen el **acceso a los cursos**; y por último, hemos querido que sea también el lugar de entrada a las **redes sociales** en las que estamos presentes, para dar idea de esa unidad de acción de la que estamos hablando.

Estos distintos canales virtuales de comunicación están interconectados entre sí. La página Web sería el “centro de operaciones”. El blog, canal de Youtube y streaming actuarían como repositorios de información / conocimiento, y Twitter y Facebook, serían los elementos de difusión y contacto con nuestros clientes, usuarios y público en general. En la infografía siguiente, mostramos la funcionalidad principal de cada una de las redes.



RESULTADOS CONSEGUIDOS (*)

(*) Los resultados mostrados están referidos mayoritariamente a los años 2010 y 2011. Téngase en cuenta que la memoria a los premios se presentó en marzo de 2012.

La valoración que hacemos de esta inmersión en una gestión 2.0 es, tal como se podrá observar a la vista de los resultados obtenidos, muy positiva. A nivel global esta nueva forma de gestión ha supuesto tres ventajas fundamentales: **Ahorro** (de tiempo, de recursos), **Eficiencia** (Hacer más y mejor con menos) y **Progreso** (cambios de mentalidad, adquisición de competencias).

Trabajo colaborativo interno.



Dos han sido los trabajos realizados con esta modalidad 2.0, a través de la herramienta [Wiki](#):

- Creación de los procedimientos y documentos necesarios para la organización de cursos on-line.
- Revisión, comprobación y documentación del nuevo aplicativo para la gestión de la formación que se tiene previsto entre en funcionamiento antes de finalizar este año.

Nuestra Wiki contiene un total de 1.058 páginas, con un total de 210 archivos asociados. Desde su creación en enero de 2010 han sido visitadas 50.710 páginas (a fecha de 06/03/2012), esto supone que, de media, cada uno de los trabajadores ha visitado 2.668 páginas. Pero no se trata de visitas únicamente de consulta; de cada 6 visitas realizadas, 1 de ellas conlleva una edición, es decir, que cada trabajador realiza una aportación en una de

cada 6 páginas vistas. Esto da un total de 8.313 modificaciones realizadas, o lo que es lo mismo, cada página ha sido modificada una media de 7,86 veces.

Es difícil encontrar algún manual de referencia que haya sido versionado 8.313 veces en tan sólo dos años, además por 19 personas distintas. Ésta es la gran potencia que ofrece la Wiki, trabajo cooperativo, sin encorsetamientos por tiempo o lugar.

Valoración: Tremendamente positiva. Supone una triple ventaja: Ahorro de tiempo (reuniones y debates), de dinero (esas páginas en papel x número de empleados) y por último permite la consulta de documentos a tiempo real y ACTUALIZADOS.

Formación 2.0. Comunidad de Aprendizaje

La alta satisfacción de los alumnos con las comunidades de aprendizaje efectuadas durante el año 2011 ha sobrepasado, incluso, las expectativas que teníamos al respecto.

En cuanto a los cuestionarios de evaluación de la satisfacción estándar que pasamos al finalizar cada una de las acciones formativas que realizamos, la Comunidad de Aprendizaje “Liderazgo de Proyectos” ofrece los siguientes resultados en una escala 1-4, donde 1 es muy insatisfecho y 4 muy satisfecho (en comparación con la media de resultados de todos los cursos realizados):

	Los temas desarrollados responden a los objetivos del curso	El desarrollo del temario se ha adecuado a lo que Vd. Esperaba	Los contenidos eran claros y comprensibles, estaban bien estructurados	El formador domina la materia impartida	El formador facilita la asimilación de conocimientos	El formador interactúa eficazmente con el grupo	Las condiciones del aula eran las adecuadas	Los materiales entregados complementan los aprendizajes	La distribución del horario le parece correcto	Este curso le ha permitido mejorar sus conocimientos y destrezas profesionales	La asistencia a este curso va a repercutir en su actividad profesional	Grado de satisfacción con este curso
CoP	4,00	3,83	3,83	4,00	4,00	4,00	3,58	3,92	3,42	4,00	3,75	3,92
Media	3,72	3,60	3,68	3,81	3,70	3,69	3,56	3,63	3,36	3,63	3,52	3,69

Como se observa, este módulo formativo ha tenido unos magníficos resultados. Todos los ítems evaluados están por encima de la media. Nos gustaría llamar la atención en dos cuestiones:

- La mejora de destrezas y conocimientos profesionales (que el 100% de los participantes valoran al máximo). Es decir, nos encontramos ante una fórmula formativa con un altísimo componente práctico y aplicable al puesto de trabajo; los saberes y actitudes aprendidas son observados por los alumnos como fácil y rápidamente aplicables al puesto de trabajo.
- Y por otro lado, la valoración de los materiales como elementos de ayuda al aprendizaje (en el que se sobrepasa el 3,9 sobre 4). Llama la atención este indicador porque este “curso” no tenía asociado ningún material inicial, tan sólo se repartió una carpeta con un bloc y un bolígrafo. Todo el material que se ha ido utilizado durante el curso ha sido propuesto y seleccionado por los propios participantes.

Este tipo de formación también aporta otros valores intangibles, tales como la adquisición de otras habilidades: el trabajo en equipo, destrezas en el campo del 2.0 (uso correo electrónico, redes corporativas como Goblonet, gestión y organización del tiempo, etc.)

Como ya se ha comentado, del resultado del trabajo de la Comunidad de Aprendizaje se confeccionó un libro denominado “Guía de Buenas prácticas en el Nuevo liderazgo en las Administraciones Públicas” del que se han editado (y agotado) más de 300 copias impresas. Pero además está [disponible en nuestra página web](#) (dentro del almacén de recursos). A este recurso, en los últimos 5 meses se ha accedido 230 veces. La CoP no sólo ha servido para que aprendan los alumnos sino también para compartir con todo el mundo ese conocimiento generado.

Herramientas 2.0



Canal Youtube

En el último año 2.011 se han realizado 1.967 reproducciones de los vídeos colgados en nuestro canal de Youtube.

Para valorar el resultado de esta herramienta podemos tomar como referencia el [video](#) más consultado, correspondiente a la entrevista realizada a Dolors Reig, Licenciada en Psicología y experta en entornos virtuales de aprendizaje:

El mismo ha sido visionado un total de 710 veces con la siguiente evolución:

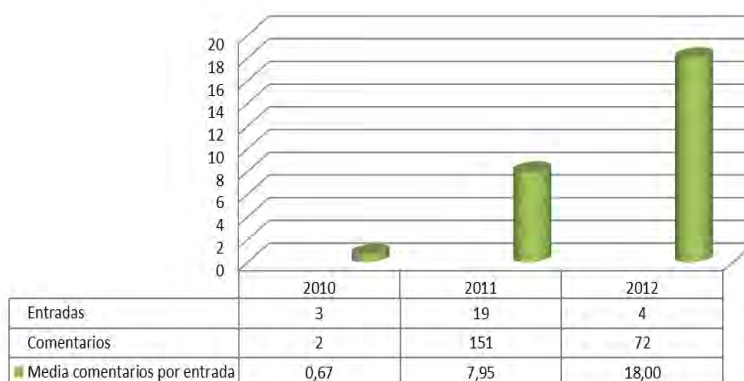


Como se observa la evolución de las reproducciones es continua en el tiempo, independientemente de que ya no se realice ningún tipo de promoción del mismo. Igualmente nos gustaría destacar el importante resultado que nos ofrece este tipo de vídeos en el que participan profesionales de reconocido prestigio, lo que ayuda a la difusión de nuestro canal y por tanto de nuestros servicios, tal como se demuestra en este mapa de distribución geográfica de visionado del vídeo donde, además de España se observa una especial incidencia en Sudamérica y en especial en Argentina.



Blog

El Blog nace a finales de 2010, con lo que no tenemos años completos para poder realizar una comparativa anual, pero sí que podemos comparar el número medio de comentarios que se han recibido en cada uno de estos años. El resultado de dicha comparación es el siguiente:



En cuanto a datos absolutos, durante el año 2011 el blog tuvo 1886 visitantes únicos con un porcentaje de visitas nuevas de un 55,84%

Se puede observar un crecimiento exponencial, en 2012, hasta la fecha de realización de esta memoria y que con sólo 4 entradas ya se han generado más de 72 comentarios, con lo que no sólo se mantiene la tendencia positiva observada en los años anteriores sino que tiende a mejorarse.

También es importante reseñar que la responsabilidad de publicación de nuevos hilos no recae en una única persona, con la consiguiente paralización de la publicación en caso de enfermedad o traslado. En los 32 post publicados en este tiempo ya han colaborado 4 miembros del equipo.

Además del evidente foro de debate e intercambio de ideas, el blog aporta un valor interno. El tener que escribir una entrada en un blog institucional obliga a documentarse, recapacitar, con lo que se consigue no sólo propiciar la reflexión externa sino también la interna, es decir, se aprende.

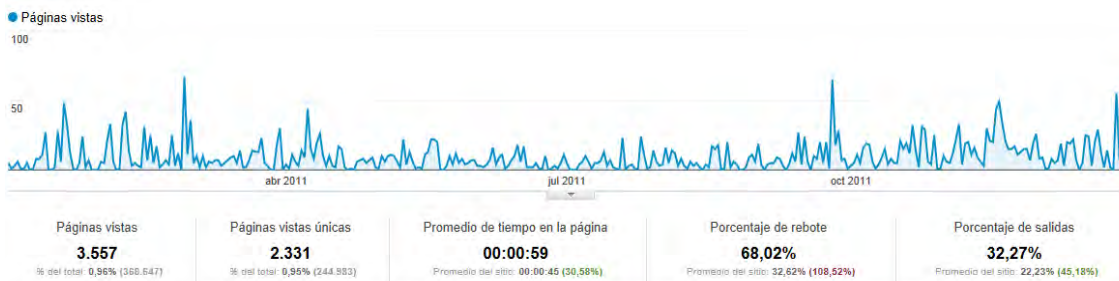


Web

Nuestra Web está cumpliendo con satisfacción su función de centro neurálgico de información y portal de entrada a los servicios que el Departamento presta.

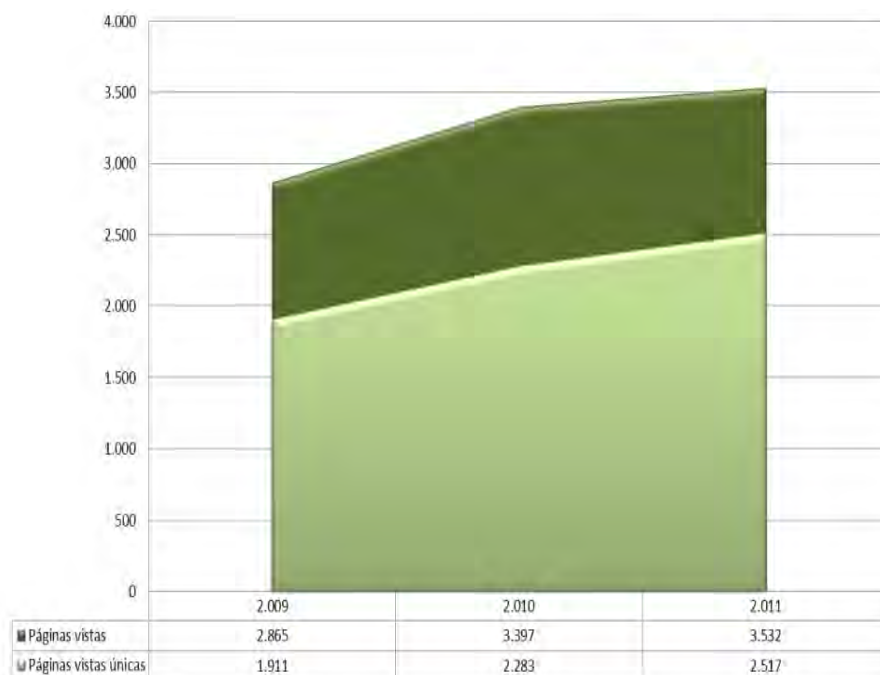
A través de ella, nuestros clientes pueden acceder al aplicativo de gestión de la formación que les permite tramitar solicitudes de cursos de sus empleados, y obtener información directamente de nuestra base de datos.

En el siguiente gráfico se observa la distribución de visitas del apartado “[Almacén de recursos](#)”, donde se pone a disposición de los usuarios distintos recursos generados por el Departamento como informes de ejecución, memorias de premios, así como otros documentos de interés general como Guías prácticas o materiales de otras administraciones. En total, durante el año 2011 han sido 3.557 las visitas obtenidas, de las cuales 2.331 han sido visitas únicas; lo que indica que el 50% de los usuarios consultó más de una página.



Nuestra página es visitada desde 61 países distintos, recibiendo un total de 81.951 visitas en 2011 (lo que significa una media de 6.829 al mes o 228 diarias).

Otra muestra que nos invita a pensar en la utilidad de los recursos compartidos en nuestra Web nos la da el número de visitas obtenidas en la [página](#) donde compartimos los informes de evaluación generados desde el Departamento. La evolución de visitas de éstos es la siguiente:



Tal como se observa el número de páginas vistas va aumentando progresivamente año tras año y al igual que ocurre con el almacén de recursos, cada visita lleva pareja una consulta a otra página de ese mismo grupo.

Llama la atención este dato porque esta página sólo contiene los informes de evaluación del Plan de formación de cada año. Es decir, apenas se actualiza con un documento nuevo al año si bien es cierto que puntualmente se cuelgan los informes de satisfacción de los clientes cuando se realizan.

En el informe de satisfacción de nuestros clientes realizado, a finales de 2011, les preguntamos sobre el uso que hacían de nuestra página web, obteniendo el siguiente resultado:

“El uso de la información de la página Web del departamento es masivo para obtener información (94%), a excepción de pequeños usuarios noveles”



LiveStream

La vida del canal de Livestream es bastante corta, no llega a los seis meses, pero no por eso dejamos de medir sus cualidades. Actualmente están disponibles 14 horas de grabación de 5 eventos que fueron retransmitidos en directo.

De estos vídeos se han visionado 16,732 minutos, lo que traducido a horas supone un total de 278. Realizar un curso formal de un total de horas similar (20 horas x 15 alumnos) nos habría supuesto un coste aproximado de 2000 euros frente a la gratuidad actual de este sistema. No se debe olvidar la libertad de horarios y la permanencia en el tiempo que aporta este modelo, además de los costes de desplazamientos y manutención del curso presencial.

REDES SOCIALES DE DIFUSIÓN



Facebook

En el último mes (febrero 2012), la página tuvo más de 100 usuarios activos, contabilizándose 990 visitas entre el 9 de febrero hasta el 1 de marzo de 2012.

Uno de los objetivos del uso de estas Redes Sociales era convertirse en puerta de entrada a nuestra página Web y de esta manera intentar presentarla al mayor número de personas posible. En este sentido de las 230 veces que se ha visitado el libro sobre nuevo liderazgo generado por la Comunidad de aprendizaje, 39 de ellas provienen de enlaces del Facebook. Es decir, casi el 17% de las visitas han sido generadas por esta red social.

De las 81.951 visitas a nuestra página Web, 5.553 provienen de usuarios de Facebook, lo que supone un 6,77% de su actividad.

Como puede observarse en el siguiente gráfico, el volumen de páginas de la Web vistas desde Facebook ha ido aumentando progresivamente, teniendo un gran pico a comienzos de este año, hecho que coincide con la publicación de nuestro Plan de formación:



Twitter:

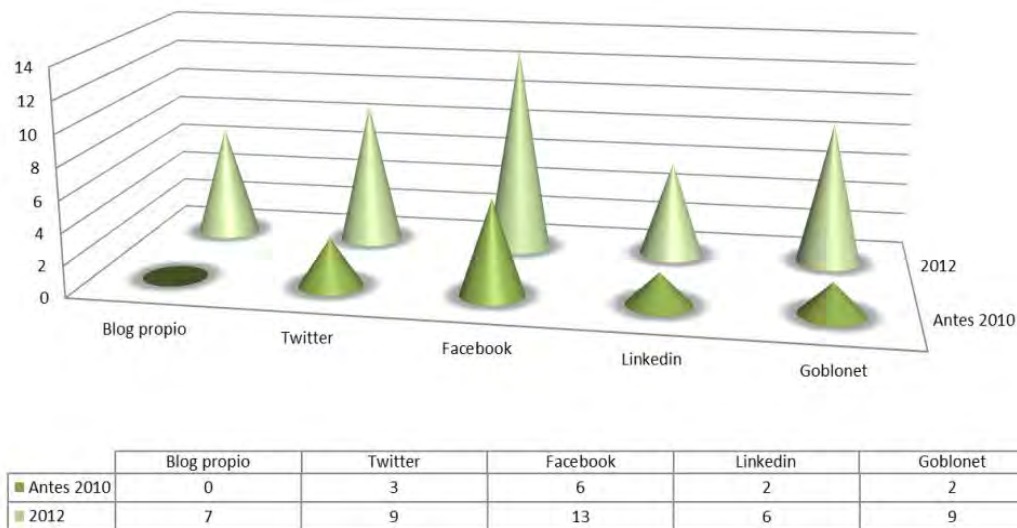
Esta herramienta ha tenido fundamentalmente una función de difusión de los eventos organizados por el Departamento a través del hashtag, que es el de #ladipu20, siendo casi 200 las personas de distintos ámbitos las que siguen nuestros comentarios.

Han sido más de 500 tuits los emitidos desde su creación (enero de 2011) y la intensidad de publicaciones es paralela a la realización de jornadas o seminarios.

En la evaluación de satisfacción de nuestros clientes, llevado a cabo en Noviembre de 2011 por una empresa externa, y en la que se entrevista telefónicamente a una muestra representativa de los mismos, se incluyó una pregunta específica sobre las redes sociales, dando el siguiente resultado:

“El conocimiento de las redes sociales en las que está presente el Departamento ha entrado con fuerza. Los usuarios saben de la complementariedad de este servicio (en un 42%, frente a un 58% que lo desconoce, al ser muy reciente)”

Nos gustaría terminar esta valoración mencionando el impacto que este proceso ha tenido para el propio personal del Departamento. Las necesidades suscitadas han propiciado que, independientemente de que nos hayamos tenido que formar y aprender conceptos nuevos referentes al 2.0, casi sin quererlo, éste ha empezado a formar parte de nuestras vidas. Sirva como ejemplo este gráfico donde se contabiliza la presencia del personal del Departamento en las distintas redes y herramientas sociales, comparando la situación actual con la situación anterior al comienzo de este proceso, antes de 2010:



EPÍLOGO:

Estamos viviendo en un mundo muy cambiante, pero apasionante a la vez. Hay quien dice que nos encontramos ante una nueva Revolución, a la que podríamos denominar la “revolución del conocimiento”.

Internet ha democratizado la información. Hoy, gracias a la tecnología, tenemos acceso a un sinfín de documentos escritos, sonoros, de imagen... a golpe de clic. Nuestro reto es ser capaces de convertir esa información en conocimiento y gestionarlo para procurar aprendizaje organizativo.

Cada uno somos protagonistas de nuestro proceso de aprendizaje y tenemos la oportunidad de construirlo con los demás, bajo la premisa de trabajar de forma colaborativa. Hemos de ser capaces de vencer el inmovilismo y de sortear las brechas digitales. El secreto está en COMPARTIR.

Nosotros hemos emprendido este gran viaje. ¿Nos acompañas?



RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONES RECEPTORAS DE INCENTIVOS EN 2012



Ana María Ruiz Martínez

Presidenta de la 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 2011 ha vuelto a permitir dar continuidad en la ceremonia de premiación celebrada el día 4 de diciembre de 2012 en el Salón de Actos del Colegio Oficial de Médicos de Madrid y en las instalaciones del Instituto Nacional de Administración Pública, de un acto específico de reconocimiento -iniciada en el acto de entrega de los premios correspondientes a 2009- a las diez organizaciones que en 2012 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 de los incentivos del Artículo 31 del citado R.D., que contempla reconocer el 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 acreedores, 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 a través del Programa 929 M 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 del 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 2011 a octubre de 2012 la AEVAL certificó o renovó su sello, según los modelos de gestión de calidad reconocidos (CAF, EFQM o EVAM), a un total de 34 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:

- DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL EN NAVARRA
- DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN ZAMORA
- DELEGACIÓN DE DEFENSA EN CASTILLA Y LEÓN y SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN VALLADOLID
- DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN TARRAGONA
- SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN SEGOVIA
- DELEGACIÓN DE DEFENSA EN MELILLA

- DELEGACIÓN DE DEFENSA EN ISLAS BALEARES Y SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN MALLORCA
- DELEGACIÓN DE DEFENSA EN NAVARRA
- DELEGACIÓN DE DEFENSA EN ARAGÓN y SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN ZARAGOZA
- CENTRO DE PROMOCIÓN DE LA DIVISIÓN DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLICÍA

Si bien en el acto de reconocimiento y entrega de los “*sellos de cristal*” estuvieron presentes los máximos responsables de las organizaciones galardonadas, es preciso reconocer, asimismo, los esfuerzos del resto de organizaciones que concluyeron con éxito sus procesos de certificación, obteniendo los correspondientes “Sellos AEVAL” y acreditando su nivel de excelencia.

Estas organizaciones son cada día más numerosas. En efecto, entre 2006 y 2012 han sido certificadas un total de 169 organizaciones de las que 149, un 88,02%, 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 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 la AEVAL.



*POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO +500 PUNTOS (MODELO EFQM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL EN NAVARRA*



*POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 400-499 PUNTOS (MODELO EFQM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN ZAMORA*



*POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 400-499 PUNTOS (MODELO EFQM)
DELEGACIÓN DE DEFENSA EN CASTILLA Y LEÓN y SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN VALLADOLID*



*POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 400-499 PUNTOS (MODELO EFQM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN TARRAGONA*



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)
SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN SEGOVIA



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)
DELEGACIÓN DE DEFENSA EN MELILLA



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)
DELEGACIÓN DE DEFENSA EN ISLAS BALEARES Y SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN PALMA DE MALLORCA



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)
DELEGACIÓN DE DEFENSA EN NAVARRA



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 200-299 PUNTOS (MODELO EVAM)
DELEGACIÓN DE DEFENSA EN ARAGÓN y SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN ZARAGOZA



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 200-299 PUNTOS (MODELO EVAM)
CENTRO DE PROMOCIÓN DE LA DIVISIÓN DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN
GENERAL DE LA POLICÍA

NORMATIVA

REAL DECRETO 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

El desarrollo y la aplicación de los principios generales de las Administraciones públicas contenidos en el artículo 3 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, así como de los principios de funcionamiento establecidos en los artículos 3y 4 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, constituye una exigencia para lograr efectivamente la mejora de los servicios públicos atendiendo a las demandas de los ciudadanos.

Sobre la base de esta consideración, se dictó el Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado, norma bajo cuyo amparo se ha venido desplegando durante los últimos años un plan de calidad con el objetivo de perseguir, mediante la introducción de la cultura y los instrumentos de la gestión de calidad, unas organizaciones públicas eficientes, comprometidas y prestadoras de servicios de calidad. Si bien el balance de este período indica que los diversos órganos y organismos de la Administración General del Estado han experimentado una evolución globalmente aceptable en su funcionamiento interno y en su relación con los usuarios de los servicios, el desenvolvimiento social, cultural y administrativo, junto con las enseñanzas adquiridas durante estos últimos años, justifican la oportunidad de profundizar en las medidas ya implantadas y abordar otras nuevas desde una perspectiva integral que redunden en el mejor funcionamiento de la Administración General del Estado y, por ende, en el incremento de la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos. Por otro lado, la importancia estratégica que la agenda del Gobierno concede a la cultura de la evaluación y de la gestión de calidad se manifiesta claramente en el proyecto de próxima creación de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

El objeto de este real decreto se refiere al diseño de un marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado que permite integrar de forma coordinada y sinérgica una serie de programas

básicos para mejorar continuamente los servicios, mediante la participación de los distintos actores interesados: decisores políticos y órganos superiores, gestores y sociedad civil.

El concepto de calidad que se prevé en este real decreto deriva, tal como se ha señalado anteriormente, de los principios recogidos en los artículos 3 y 4 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado. Esta ley, en el capítulo I de su título II, asigna a los órganos superiores y directivos de los ministerios competencias y funciones esenciales para el desarrollo efectivo de dichos principios. En consecuencia, tanto el propio concepto de calidad como el ordenamiento jurídico subrayan el imprescindible compromiso al máximo nivel de los órganos superiores y directivos para el impulso, desarrollo, seguimiento y control de los programas que se regulan en este real decreto, en cuya aplicación se incluirán además las medidas necesarias para favorecer la igualdad entre hombres y mujeres.

El texto de este real decreto se estructura en nueve capítulos, cinco disposiciones adicionales, una transitoria, una derogatoria y dos finales, que recogen de manera ordenada los distintos aspectos que se ha considerado necesario regular con una norma de este rango. Por una parte, se trata de que los órganos y organismos de la Administración General del Estado cuenten con un marco normativo homogéneo para desarrollar los programas de calidad. Por otra, se pretende que los usuarios de los servicios y los ciudadanos en general dispongan de elementos para intervenir más activamente en la mejora de la Administración. Para la regulación más detallada se prevé en cada caso que el Ministerio de Administraciones Públicas dicte las correspondientes instrucciones operativas.

El capítulo I está dedicado a la definición y objeto del marco general para la mejora de la calidad, al enunciado de los programas que lo componen, según su secuencia lógica, y a la delimitación de su ámbito de aplicación.

En los capítulos II a VII se establece el contenido de cada uno de los programas. Cuatro de estos constituyen una reformulación de los ya existentes e introducen significativas modificaciones con respecto a la situación anterior. Así, por lo que se refiere a las cartas de servicios, se prevé la posibilidad de establecer medidas de subsanación en caso de

incumplimiento de los compromisos declarados, sin que puedan dar lugar a responsabilidad patrimonial, de realización de verificaciones y certificación y de elaborar, en su caso, cartas interorganizativas o interadministrativas. A su vez, el programa de quejas y sugerencias, antes incluido en el Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano, se integra plenamente en el marco para la mejora de la calidad ahora establecido como una herramienta de detección de la voz del usuario y de mejora continua. En el programa de evaluación de la calidad de las organizaciones, se aclaran los papeles respectivos de la autoevaluación y la evaluación externa y sus correspondientes procedimientos. El programa de reconocimiento amplía el ámbito de aplicación de los premios a todas las Administraciones públicas e introduce otra forma de reconocimiento como es la certificación del nivel de excelencia.

Por su parte, los programas de análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción y del Observatorio representan una importante innovación. En el primero se regulan por primera vez de forma explícita las prácticas de consulta a los usuarios de los servicios, mediante el empleo de técnicas y metodologías de investigación social homologables y consolidables en el conjunto de la Administración General del Estado y asociando sus resultados al desarrollo de otros programas del marco general, como son las cartas de servicios, la evaluación de la calidad de las organizaciones y el Observatorio de la Calidad. Por último, con el Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, como dispositivo global, participativo y transparente para integrar la información procedente de los otros programas, así como de la percepción social acerca de los servicios públicos, se recupera y recrea un proyecto que se lanzó en 1993 y que supuso en su día una iniciativa pionera no solo en España, sino a escala europea.

Los capítulos VIII y IX tratan de los aspectos comunes, como son los distintos niveles de responsabilidad en el desarrollo de los programas y los incentivos asociados a ellos, con el fin de estimular su aplicación y el reconocimiento material a sus protagonistas colectivos e individuales.

Por último, las cinco disposiciones adicionales atañen, respectivamente, a la incorporación de otras iniciativas de calidad no explícitamente previstas en este real decreto, al

plazo para el señalamiento de las unidades ministeriales responsables en la materia, a la adhesión voluntaria de otros organismos públicos, a la participación de las Inspecciones de Servicios previstas en el artículo 4.2 y las disposiciones adicionales quinta y sexta del Real Decreto 799/2005, de 1 de julio, por el que se regulan las inspecciones generales de servicios de los departamentos ministeriales, y a la especificidad de las quejas y sugerencias en el ámbito de las unidades de la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos. La disposición transitoria única establece la subsistencia del régimen de quejas y sugerencias actual hasta que se dicten las normas de aplicación y desarrollo de este real decreto. La disposición derogatoria única especifica la derogación del capítulo III del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano, así como del Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado. Las dos disposiciones finales hacen referencia a la habilitación del Ministro de Administraciones Públicas para disponer lo necesario para la aplicación y desarrollo de este real decreto y a su entrada en vigor.

En su virtud, a propuesta del Ministro de Administraciones Públicas, de acuerdo con el Consejo de Estado y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 29 de julio de 2005,

DISPONGO:

CAPÍTULO I

Disposiciones generales

Artículo 1. *Objeto.*

Este real decreto tiene por objeto establecer el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado y regular los aspectos básicos de los programas que lo integran, de acuerdo con los principios recogidos en el artículo 3 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y en los artículos 3 y 4 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de

Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.

Artículo 2. Marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

El marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado está integrado por un conjunto de programas para mejorar la calidad de los servicios públicos, proporcionar a los poderes públicos información consolidada para la toma de decisiones al respecto y fomentar la transparencia mediante la información y difusión pública del nivel de calidad ofrecido a los ciudadanos.

Artículo 3. Programas de calidad.

1. Integran el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado los siguientes programas:

- a) Programa de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios.
- b) Programa de cartas de servicios.
- c) Programa de quejas y sugerencias.
- d) Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones.
- e) Programa de reconocimiento.
- f) Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.

2. Corresponde a los órganos y organismos que se señalan en el artículo 4 la responsabilidad directa en la implantación, gestión y seguimiento interno de estos programas.

3. Los Subsecretarios de los departamentos y los titulares de los organismos públicos determinarán el órgano o unidad a los que, de acuerdo con lo establecido en el capítulo I del título II y en el capítulo I del título III de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, se asignan las funciones de coordinación y seguimiento global de los programas en su respectivo ámbito.

4. Las autoridades señaladas en el apartado anterior remitirán a la Secretaría General para la Administración Pública, dentro del primer semestre de cada año, un informe conjunto de seguimiento de los programas de calidad.

Artículo 4. Ámbito de aplicación.

Las disposiciones contenidas en este real decreto serán de aplicación a la Administración General del Estado, a sus organismos autónomos y a las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social.

CAPÍTULO II

Programa de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios

Artículo 5. Definición.

1. Con la finalidad de conocer la opinión de los usuarios y mejorar la calidad de los servicios, los órganos y organismos de la Administración General del Estado realizarán estudios de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios de cuya prestación sean responsables, utilizando para ello técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas.

2. Los estudios de análisis de la demanda tendrán por objeto la detección de las necesidades y expectativas de los usuarios acerca de los aspectos esenciales del servicio, en especial sus requisitos, formas y medios para acceder a él y los tiempos de respuesta. La periodicidad de estos estudios se determinará, en su caso, en la correspondiente carta de servicios.

3. Los trabajos de evaluación de la satisfacción de los usuarios tendrán por objeto la medición de la percepción que tienen estos sobre la organización y los servicios que presta. Las mediciones de la percepción se realizarán de forma sistemática y permanente.

4. Los gastos asociados a la realización de estos estudios y trabajos de investigación deberán asumirse por cada órgano u organismo con cargo a sus presupuestos ordinarios.

Artículo 6. Garantías de fiabilidad y seguridad.

1. Para el diseño de los trabajos de investigación, ya sean encuestas, sondeos, entrevistas, grupos de discusión o cualesquiera otros, se emplearán modelos de referencia que respeten las características y necesidades de cada órgano u organismo y prevean todas las dimensiones o atributos relevantes desde el punto de vista del usuario y que permitan la posterior consolidación y comparación de

resultados a escala del conjunto de la Administración General del Estado.

2. Los trabajos de investigación deberán contar con las garantías de confidencialidad para las personas que colaboren en ellos y se desarrollarán dentro del marco metodológico general que establezca el Ministerio de Administraciones Públicas de acuerdo con el Centro de Investigaciones Sociológicas.

Artículo 7. *Resultados.*

Los resultados de los trabajos de investigación se utilizarán en el desarrollo de los programas incluidos en este real decreto, particularmente en el proceso de elaboración y actualización de las cartas de servicios y, en su caso, para abordar otras acciones de mejora continua.

CAPÍTULO III

Programa de cartas de servicios

Artículo 8. *Definición.*

1. Las cartas de servicios son documentos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación.

2. Los órganos, organismos y entidades de la Administración General del Estado podrán elaborar cartas relativas al conjunto de los servicios que gestionan y cartas que tengan por objeto un servicio específico.

3. Podrán, asimismo, elaborarse cartas que tengan por objeto un servicio en cuya prestación participan distintos órganos u organismos, dependientes de la Administración General del Estado o de esta y otras Administraciones públicas. Estas cartas se tramitarán conforme al procedimiento que determine el Ministerio de Administraciones Públicas.

Artículo 9. *Estructura y contenido de las cartas de servicios.*

Las cartas de servicios expresarán de forma clara, sencilla y comprensible para los

ciudadanos su contenido, que se estructurará en los siguientes apartados:

a) De carácter general y legal:

1.º Datos identificativos y fines del órgano u organismo.

2.º Principales servicios que presta.

3.º Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios.

4.º Fórmulas de colaboración o participación de los usuarios en la mejora de los servicios.

5.º Relación sucinta y actualizada de la normativa reguladora de las principales prestaciones y servicios.

6.º Acceso al sistema de quejas y sugerencias regulado en el capítulo IV.

b) De compromisos de calidad:

1.º Niveles o estándares de calidad que se ofrecen y, en todo caso:

Plazos previstos para la tramitación de los procedimientos, así como, en su caso, para la prestación de los servicios.

Mecanismos de información y comunicación disponibles, ya sea general o personalizada.

Horarios, lugares y canales de atención al público.

2.º Medidas que aseguren la igualdad de género, que faciliten al acceso al servicio y que mejoren las condiciones de la prestación.

3.º Sistemas normalizados de gestión de la calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales con los que, en su caso, cuente la organización.

4.º Indicadores utilizados para la evaluación de la calidad y específicamente para el seguimiento de los compromisos.

c) Medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, acordes con el contenido y régimen jurídico de prestación del servicio, con independencia de lo establecido en los artículos 139 a 144 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, desarrollados por el Reglamento de los procedimientos de las Administraciones públicas en materia de responsabilidad patrimonial, aprobado por el Real Decreto 429/1993, de 26 de marzo.

Deberá señalarse expresamente el modo de formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos, cuyo reconocimiento corresponderá al titular del órgano u organismo al que se refiera la carta, y que en ningún caso darán lugar a responsabilidad patrimonial por parte de la Administración.

En el supuesto de que se prevean medidas de subsanación de contenido económico, estas

requerirán informe preceptivo favorable del Ministerio de Economía y Hacienda.

d) De carácter complementario:

1.º Direcciones telefónicas, telemáticas y postales de todas las oficinas donde se prestan cada uno de los servicios, indicando claramente para las terceras la forma de acceso y los medios de transporte público.

2.º Dirección postal, telefónica y telemática de la unidad operativa responsable para todo lo relacionado con la carta de servicios, incluidas las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos.

3.º Otros datos de interés sobre la organización y sus servicios.

En el caso de las cartas que se prevén en los apartados 2 y 3 del artículo 8, la información estará referida al servicio determinado del que se trate.

Artículo 10. *Elaboración y gestión de la carta de servicios.*

1. La Secretaría General para la Administración Pública impulsará la implantación generalizada de las cartas de servicios y colaborará con los órganos y organismos que lo requieran en su elaboración.

2. Los Subsecretarios de los ministerios dispondrán lo necesario para que los órganos del departamento y los organismos vinculados o dependientes de él elaboren su correspondiente carta de servicios y para que lleven acabo su actualización periódica, de acuerdo con el procedimiento establecido en este real decreto.

3. Corresponde a los titulares de los órganos y organismos a los que se refiera la carta de servicios la responsabilidad de su elaboración, gestión y seguimiento interno, así como la aplicación en cada caso de las medidas de subsanación previstas en el artículo 9.c).

4. Las cartas se actualizarán periódicamente en función de las circunstancias y, en cualquier caso, al menos cada tres años.

Artículo 11. *Aprobación y difusión de la carta de servicios.*

1. Las cartas de servicios y sus posteriores actualizaciones serán aprobadas mediante resolución del Subsecretario del departamento al que pertenezca el órgano o esté vinculado o adscrito el organismo proponente, previo informe favorable de la Secretaría General para la Administración Pública, y del Ministerio de

Economía y Hacienda para los supuestos previstos en el último inciso del párrafo c) del artículo 9.

2. La resolución a que se refiere el apartado anterior se publicará en el «Boletín Oficial del Estado», lo que dará cuenta de la aprobación de la carta y de su disponibilidad para el público.

3. Cada órgano u organismo llevará a cabo las acciones divulgativas de su carta que estime más eficaces, garantizando siempre que puedan ser conocidas por los usuarios en todas sus dependencias con atención al público, en el servicio de atención e información al ciudadano del correspondiente ministerio y a través de Internet.

4. Las cartas de servicios deberán estar disponibles, asimismo, en los servicios de información y atención al ciudadano del Ministerio de Administraciones Públicas y de las Delegaciones, Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, así como en la dirección de Internet www.administracion.es.

Artículo 12. *Seguimiento de las cartas de servicios.*

1. Los órganos y organismos realizarán un control continuo del grado de cumplimiento de los compromisos declarados en su carta de servicios, a través de los indicadores establecidos al efecto, del análisis de las reclamaciones por incumplimiento de aquellos y de las evaluaciones de la satisfacción de los usuarios a que se refiere el artículo 5.

2. Los órganos y organismos remitirán a la unidad a la que se refiere el artículo 3.3, en el primer trimestre de cada año, un informe sobre el grado de cumplimiento de los compromisos en el año anterior, en el que explicitarán las desviaciones y las medidas correctoras adoptadas, así como las medidas de subsanación aplicadas, en su caso. La Inspección General de Servicios del departamento podrá verificar el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad declarados en las cartas por los procedimientos que estime convenientes.

3. Esta información sobre las cartas de servicios se incorporará al informe conjunto sobre los programas de calidad que, de acuerdo con el artículo 3.4, deben remitir las Subsecretarías a la Secretaría General para la Administración Pública.

4. La Secretaría General para la Administración Pública determinará el

procedimiento por el que las organizaciones públicas podrán solicitar voluntariamente la certificación de sus cartas de servicios, a la vista del rigor en su elaboración, de la calidad de los compromisos asumidos y de su grado de cumplimiento.

Artículo 13. Cartas de servicios electrónicos.

1. Los departamentos y organismos que cuenten con servicios electrónicos operativos publicarán, además de las mencionadas anteriormente, cartas de este tipo de servicios, en las que se informará a los ciudadanos sobre los servicios a los que pueden acceder electrónicamente y en las que se indicarán las especificaciones técnicas de uso y los compromisos de calidad en su prestación.

2. Las cartas de servicios electrónicos, que se tramitarán conforme a lo previsto en los artículos 10, 11 y 12, estarán disponibles en Internet y en soporte impreso.

CAPÍTULO IV

Programa de quejas y sugerencias

Artículo 14. Definición.

Los órganos y organismos incluidos en el ámbito de aplicación de este real decreto determinarán la unidad responsable de la gestión de las quejas y sugerencias con objeto de recoger y tramitar tanto las manifestaciones de insatisfacción de los usuarios con los servicios como las iniciativas para mejorar su calidad. Dicha unidad deberá, asimismo, ofrecer a los ciudadanos respuesta a sus quejas o sugerencias, informarles de las actuaciones realizadas y, en su caso, de las medidas adoptadas.

Artículo 15. Presentación y tramitación de las quejas y sugerencias.

1. La ubicación, dentro de cada órgano u organismo, de la unidad a la que se refiere el artículo anterior se señalará de forma visible y será la más accesible para su localización y utilización por los usuarios.

2. Los usuarios podrán formular sus quejas o sugerencias presencialmente, por correo postal y por medios telemáticos. Las quejas y sugerencias presentadas por correo electrónico o a través de Internet deberán estar suscritas con la firma electrónica del interesado.

3. Si las quejas o sugerencias se formulan presencialmente, el usuario cumplimentará y firmará el formulario o registro diseñado a tal efecto por el órgano u organismo al que vayan dirigidas. Los usuarios podrán, si así lo desean, ser auxiliados por los funcionarios responsables en la formulación de su queja o sugerencia. La Secretaría General para la Administración Pública definirá el contenido mínimo que debe constar en dichos formularios.

4. Formuladas las quejas y sugerencias de los modos señalados en los apartados anteriores, los usuarios recibirán constancia de su presentación a través del medio que indiquen.

5. Para identificar los motivos que originan las quejas y sugerencias y los aspectos a los que se refieren, las quejas y sugerencias se clasificarán de modo que suministren información relevante sobre la prestación y mejora del servicio. La clasificación se adaptará a la estructura básica de códigos que se determine al efecto.

Artículo 16. Contestación.

1. Recibida la queja o sugerencia, la unidad a la que se refiere el artículo 14 informará al interesado de las actuaciones realizadas en el plazo de 20 días hábiles.

2. El transcurso de dicho plazo se podrá suspender en el caso de que deba requerirse al interesado para que, en un plazo de 10 días hábiles, formule las aclaraciones necesarias para la correcta tramitación de la queja o sugerencia.

3. Si, transcurrido el plazo establecido, no hubiera obtenido ninguna respuesta de la Administración, el ciudadano podrá dirigirse a la Inspección General de Servicios del departamento correspondiente para conocer los motivos de la falta de contestación y para que dicha Inspección proponga, en su caso, a los órganos competentes la adopción de las medidas oportunas.

Artículo 17. Actuaciones de las unidades responsables.

1. La Inspección General de Servicios de cada departamento hará el seguimiento de las quejas y sugerencias relativas a los órganos, unidades y organismos de su ámbito, tanto centrales como periféricos.

2. El seguimiento de las quejas y sugerencias de los servicios periféricos

integrados en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno corresponderá a la Inspección General de Servicios del Ministerio de Administraciones Públicas.

3. A estos efectos, la unidad a la que se refiere el artículo 14 remitirá a la Inspección General de Servicios de su respectivo ministerio, en el mes de enero de cada año, un informe global de las quejas y sugerencias recibidas en el año anterior, estructurado conforme a la clasificación prevista en el artículo 15.5 y en el que se incluirá una copia de las contestaciones dadas a las quejas y sugerencias.

Artículo 18. *Seguimiento.*

La información de seguimiento de las quejas y sugerencias recibidas, así como de las respuestas y medidas adoptadas, en su caso, se incorporará al informe conjunto al que se refiere el artículo 3.4.

Artículo 19. *Efectos.*

Las quejas formuladas conforme a lo previsto en este real decreto no tendrán, en ningún caso, la calificación de recurso administrativo ni su presentación interrumpirá los plazos establecidos en la normativa vigente. Estas quejas no condicionan, en modo alguno, el ejercicio de las restantes acciones o derechos que, de conformidad con la normativa reguladora de cada procedimiento, puedan ejercer aquellos que en se consideren interesados en el procedimiento.

CAPÍTULO V

Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones

Artículo 20. *Definición y objeto.*

1. El Ministerio de Administraciones Públicas determinará los modelos de gestión de calidad reconocidos conforme a los que se realizará la evaluación de los órganos u organismos de la Administración General del Estado, sin perjuicio de otros modelos que ya se vengán aplicando o puedan aplicarse en distintos departamentos ministeriales. La evaluación se articulará en dos niveles: autoevaluación y evaluación externa.

2. La autoevaluación es un ejercicio regular por el que las propias organizaciones analizan sus procesos y resultados de gestión para

identificar los puntos fuertes y las deficiencias y determinar consecuentemente los oportunos planes de mejora.

3. La evaluación externa es el proceso por el que los órganos o unidades a los que se refiere el artículo 3.3 realizan un examen agregado de ámbito ministerial, con el fin de optimizar los resultados de la autoevaluación y de los planes de mejora establecidos. El examen agregado consistirá en la validación de las autoevaluaciones en curso o en la realización de evaluaciones, conforme al modelo de aprendizaje e innovación diseñado al efecto por el Ministerio de Administraciones Públicas, efectuadas en ambos casos por la correspondiente Inspección General de Servicios. Las actuaciones mencionadas en segundo término tendrán adicionalmente el propósito de iniciar a las organizaciones evaluadas en la práctica de la autoevaluación.

Artículo 21. *Desarrollo.*

1. Para realizar su autoevaluación, los órganos y organismos tomarán como referencia, de entre los modelos a los que se refiere el artículo 20.1, el más adecuado a su situación.

2. Durante los preparativos y la realización de las autoevaluaciones contarán con el apoyo de la unidad a la que se refiere el artículo 3.3, así como, en su caso, con el soporte formativo que proporcione la Secretaría General para la Administración Pública.

3. En función de los resultados de cada ejercicio periódico de autoevaluación, validados según lo previsto en el artículo 20.3, las organizaciones autoevaluadas elaborarán sus planes o programas de mejora. La unidad ministerial responsable de la evaluación externa asesorará en el desarrollo de los planes de mejora elaborados, con la finalidad de identificar mejores prácticas y promover la transferencia de las lecciones y métodos aprendidos de las iniciativas de mejora implantadas. Las organizaciones examinarán el cumplimiento de sus objetivos de mejora en la siguiente autoevaluación que se realice.

4. La Secretaría General para la Administración Pública coordinará el proceso global y analizará su evolución de cara a facilitar que los resultados de las evaluaciones sean susceptibles de comparación y aprendizaje.

CAPÍTULO VI

Programa de reconocimiento

Artículo 22. *Objeto.*

Este programa tiene la finalidad de contribuir, mediante el reconocimiento de las organizaciones, a la mejora de la calidad y a la innovación en la gestión pública, a través de dos subprogramas o acciones:

- a) El reconocimiento a la excelencia.
- b) Los premios a la calidad e innovación en la gestión pública.

Artículo 23. *Reconocimiento a la excelencia.*

1. El reconocimiento a la excelencia consiste en la certificación, por parte del Ministerio de Administraciones Públicas, de las organizaciones conforme a los modelos de gestión de calidad a los que se refiere el artículo 20 y la concesión de un sello, según el nivel de excelencia comprobado.

2. Podrán solicitar esta certificación, siguiendo el procedimiento que se determine oportunamente, aquellas organizaciones que hayan realizado su correspondiente autoevaluación de acuerdo con lo previsto en el artículo 21.

Artículo 24. *Premios a la calidad e innovación en la gestión pública.*

1. Los premios a la calidad e innovación en la gestión pública están destinados a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en alguno de los siguientes ámbitos:

- a) La excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos.
- b) La innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las tecnologías. BOE núm. 211 Sábado 3 septiembre 2005 30209
- c) La calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implantadas.

2. No obstante lo dispuesto en el artículo 4, los premios a la calidad e innovación en la gestión pública estarán abiertos a los órganos y organismos de la Administración General del Estado, de las Administraciones de las comunidades autónomas, de la Administración local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como a otros entes de derecho público.

3. Los departamentos ministeriales de la Administración General del Estado dispondrán

lo necesario para desarrollar en sus respectivos ámbitos un primer nivel de premios, alineados con los premios a la calidad e innovación en la gestión pública, para, por una parte, promover la participación del mayor número posible de organizaciones en su ámbito interno y, por otra, para facilitar la preselección de candidaturas a estos últimos.

Artículo 25. *Características de los premios.*

1. Los premios tendrán las características, modalidades, contenido y efectos que determine el Ministerio de Administraciones Públicas.

2. Los premios se convocarán por orden del Ministro de Administraciones Públicas.

CAPÍTULO VII

Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos

Artículo 26. *Creación y fines.*

1. Se constituye el Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos como plataforma de análisis periódico y uniforme de la percepción ciudadana sobre los servicios públicos de la Administración General del Estado, con el fin de proponer iniciativas generales de mejora y facilitar a los ciudadanos información global sobre la calidad en la prestación de los servicios.

2. El Observatorio, adscrito al Ministerio de Administraciones Públicas a través de la Secretaría General para la Administración Pública, integrará a representantes de los órganos y organismos prestadores de los servicios, así como de los agentes socioeconómicos que se señalan en los artículos siguientes. Cuando se constituya, se adecuará al criterio de paridad entre hombres y mujeres.

3. Los servicios públicos objeto de análisis serán preferentemente los de mayor demanda ciudadana o relevancia social en cada momento.

4. Los costes de funcionamiento del Observatorio y de elaboración de sus estudios no supondrán en ningún caso incremento del gasto público y se financiarán con cargo al presupuesto de gastos del Ministerio de Administraciones Públicas.

Artículo 27. *Recogida y análisis de datos.*

1. El Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos utilizará los datos procedentes de las evaluaciones de la satisfacción de los usuarios a que se refiere el capítulo II. No obstante, en razón del objetivo y fin de la medición, podrá disponer de otros datos de mayor especificidad; a tales efectos, se establecerán protocolos de actuación con los órganos y organismos prestadores de los servicios indicados en el artículo 26.3.

2. El Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos incluirá, también, datos de la percepción ciudadana sobre los servicios públicos; para ello, el Ministerio de Administraciones Públicas encargará la realización de estudios de opinión en la materia.

Artículo 28. *Información y participación social.*

1. El Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos articulará un sistema de comunicación regular con informadores clave representativos de los agentes socioeconómicos para completar la valoración de la calidad de los servicios ofertados y fomentar la participación ciudadana.

2. Estos informadores clave serán propuestos por los órganos de representación y participación actualmente constituidos en la Administración General del Estado o, en su defecto, por las entidades sociales más representativas y serán designados por el Secretario General para la Administración Pública.

3. El Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos informará periódicamente del nivel de calidad con el que se prestan los servicios públicos. En todo caso, anualmente presentará y difundirá públicamente un informe de evaluación global del conjunto de los servicios públicos analizados, que reflejará la información descrita en este capítulo, así como la derivada de la aplicación de los otros programas de calidad regulados en este real decreto. Asimismo, el informe anual incluirá las conclusiones y recomendaciones o propuestas de mejora derivadas de la consideración conjunta de toda la información antes referida.

CAPÍTULO VIII

Responsabilidades y competencias en los programas

Artículo 29. *Competencias generales.*

1. Los titulares de los órganos y organismos señalados en el artículo 4 serán responsables de la implantación, desarrollo y seguimiento interno de los programas de calidad señalados en los párrafos a) , b) , c) y d) del artículo 3.1.

2. Corresponde a los departamentos ministeriales, a través de la unidad a la que se refiere el artículo 3.3, la coordinación y seguimiento, en su ámbito respectivo, de la implantación de los programas mencionados en el apartado anterior.

3. Corresponde al Ministerio de Administraciones Públicas, de acuerdo con lo establecido en el artículo 15.1.c) de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, el impulso, la coordinación y el seguimiento global de los programas que integran el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, así como la gestión de los programas señalados en los párrafos e) y f) del artículo 3.1.

Artículo 30. *Funciones de la Secretaría General para la Administración Pública.*¹

Para la ejecución de las competencias y facultades que, dentro del marco establecido por la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, y por el conjunto de la normativa aplicable, este real decreto asigna al Ministerio de Administraciones Públicas, la Secretaría General para la Administración Pública desarrollará, de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 1320/2004, de 28 de mayo, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Administraciones Públicas, las siguientes funciones:

a) Relativas al marco general en su conjunto:

1.º Coordinar, asegurar la integración de sus distintos programas y hacer su seguimiento global.

2.º Elaborar las directrices prácticas para la aplicación de los programas.

¹De acuerdo con la Disposición adicional tercera del Real Decreto 1039/2009, de 29 de junio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de la Presidencia, las menciones a la Secretaría General para la Administración Pública, contenidas en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, han de entenderse referidas a la "Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios".

3.º Impulsar, asesorar y apoyar a las unidades responsables de los distintos órganos y organismos en el desarrollo de los programas de calidad.

4.º Armonizar los programas de formación en materia de calidad y, en su caso, desarrollar acciones formativas relacionadas con los distintos programas.

5.º Recibir información sobre otras iniciativas de calidad, según lo previsto en la disposición adicional primera.

6.º Representar a la Administración española en organismos y foros internacionales relacionados con las materias y funciones de su competencia.

b) Relativas al programa de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios:

1.º Impulsar la implantación de metodologías de detección de necesidades y de medición de la satisfacción de los usuarios.

2.º Elaborar y armonizar los parámetros generales de análisis de la satisfacción.

3.º Establecer las garantías de fiabilidad y las metodologías generales de los trabajos de investigación.

c) Relativas al programa de cartas de servicios:

1.º Establecer las directrices metodológicas para la elaboración de las cartas de servicios y el procedimiento específico para las cartas de servicios de gestión compartida.

2.º Emitir el informe previo a la aprobación de las cartas de servicios al que se refiere el artículo 11.1.

3.º Certificar, a petición de las organizaciones, cartas de servicios, a la vista de las verificaciones que prevé el artículo 12.2.

4.º Hacer el seguimiento global del grado de cumplimiento de los compromisos de las cartas de servicios, así como de las medidas de subsanación aplicadas, en su caso.

d) Relativas al programa de quejas y sugerencias:

1.º Establecer los requisitos generales de los formularios de quejas y sugerencias.

2.º Establecer la estructura de codificación de las quejas y sugerencias a la que se refiere el artículo 15.5.

3.º Hacer el seguimiento global de las quejas y sugerencias.

e) Relativas al programa de evaluación de organizaciones:

1.º Colaborar con los órganos y organismos en la implantación y seguimiento de los programas de evaluación conforme a modelos

de gestión de calidad en los términos previstos en el artículo 21.

2.º Determinar los modelos de gestión de calidad reconocidos a los que se refiere el artículo 20.1.

3.º Diseñar y promover la utilización del modelo de aprendizaje e innovación en calidad para las evaluaciones a las que se refiere el artículo 20.3.

4.º Coordinar el proceso global de evaluación al que se refiere el artículo 21.4.

f) Relativas al programa de reconocimiento:

1.º Certificar organizaciones públicas conforme a modelos de gestión de calidad, según lo previsto en el artículo 23, y asignar la cuantía económica que les corresponda conforme a lo previsto en el artículo 31.

2.º Certificar, conforme a los modelos de gestión de calidad previstos en este real decreto, la capacitación de funcionarios como evaluadores de organizaciones públicas candidatas a los premios a los que se refiere el artículo 24.1 y 2.

3.º Gestionar el proceso de los premios a la calidad e innovación en la gestión pública.

g) Relativas al Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos:

1.º Organizar el dispositivo necesario para la recogida y análisis de datos y suscribir con los órganos y organismos afectados los protocolos de actuación a los que se refiere el artículo 27.1.

2.º Encargar la realización de los estudios de opinión a los que se refiere el artículo 27.2.

3.º Gestionar el panel de informadores clave al que se refiere el artículo 28.1.

4.º Elaborar los informes a los que se refiere el artículo 28.3.

CAPÍTULO IX

Incentivos

Artículo 31. *Incentivos al rendimiento.*

1. La participación del personal en los programas de calidad regulados en este real decreto, en la medida que estos alcancen los resultados previstos según las evaluaciones reguladas en el artículo 20.2 y 3, deberá ser considerada por los responsables de los diferentes programas de gasto al determinar los criterios de distribución del importe disponible para atender el complemento de productividad, como una de las circunstancias objetivas a que

se refieren las normas reguladoras del citado complemento.

2. En cada ejercicio presupuestario, hasta un máximo de 10, de entre los órganos y organismos certificados conforme a lo previsto en el artículo 23, podrán ser acreedores por una sola vez a una dotación económica adicional para su personal en concepto de complemento de productividad.

A estos efectos, la Ley de Presupuestos Generales del Estado fijará en cada ejercicio el importe máximo que percibirán estos 10 órganos u organismos. Esta cantidad se distribuirá entre ellos en función del número y composición de sus efectivos, a fin de salvaguardar el debido equilibrio en las percepciones individuales del personal que preste servicios en cada uno de ellos.

3. Aquellos órganos u organismos a los que se haya acreditado la dotación económica a que se refiere el apartado anterior sólo podrán volver a recibirla por un concepto análogo si hubiese transcurrido un periodo de tres años.

Disposición adicional primera. *Otras iniciativas de calidad.*

Los órganos y organismos de la Administración General del Estado que desarrollen iniciativas de calidad no previstas específicamente en este real decreto suministrarán a la Secretaría General para la Administración Pública información sobre ellas a los efectos de su incorporación al informe de evaluación global del Observatorio.

Disposición adicional segunda. *Señalamiento de las unidades responsables.*

En el plazo de un mes desde la entrada en vigor de este real decreto, los Subsecretarios de los departamentos y los titulares de los organismos públicos comunicarán a la Secretaría General para la Administración Pública la designación del órgano o unidad al que se refiere el artículo 3.3 para realizar las funciones de coordinación y seguimiento de los programas de calidad en su respectivo ámbito.

Disposición adicional tercera. *Adhesión voluntaria de otros organismos públicos al marco general.*

No obstante lo establecido en el artículo 4, los organismos públicos a los que se refieren el capítulo III del título III y las disposiciones

adicionales novena, décima y duodécima de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, podrán aplicar voluntariamente las disposiciones contenidas en este real decreto.

Disposición adicional cuarta. *Intervención de las Inspecciones de Servicios específicas.*

Las funciones atribuidas por este real decreto a las Inspecciones Generales de Servicios de los departamentos ministeriales serán asumidas, en su respectivo ámbito, por la Inspección de Personal y Servicios de Seguridad de la Secretaría de Estado de Seguridad, por la Inspección Penitenciaria de la Dirección General de Instituciones Penitenciarias y por la Inspección de los Servicios de la Abogacía General del Estado-Dirección del Servicio Jurídico del Estado, en los términos previstos en las disposiciones adicionales quinta y sexta del Real Decreto 799/2005, de 1 de julio, por el que se regulan las inspecciones generales de servicios de los departamentos ministeriales.

Asimismo, las unidades de inspección de los servicios que existan en determinados órganos u organismos públicos podrán colaborar con la Inspección General de Servicios de su ministerio de adscripción en los términos previstos en el artículo 4 del real decreto antes citado.

Disposición adicional quinta. *Consejo para la Defensa del Contribuyente.*

La formulación, tramitación y contestación de las reclamaciones, quejas y sugerencias relacionadas con el funcionamiento de las unidades administrativas de la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos se realizará de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 2458/1996, de 2 de diciembre, por el que se crea el Consejo para la Defensa del Contribuyente.

Disposición transitoria única. *Quejas y sugerencias.*

Hasta tanto se dicten las normas de aplicación y desarrollo a que se refiere la disposición final primera, será de aplicación a las quejas y sugerencias lo establecido en el capítulo III del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de

información administrativa y atención al ciudadano.

Disposición derogatoria única. *Derogación normativa.*

Quedan derogadas cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan, contradigan o resulten incompatibles con lo dispuesto en este real decreto y, en especial:

a) El Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado.

b) El capítulo III del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano.

Disposición final primera. *Facultades de aplicación y desarrollo.*

Se autoriza al Ministro de Administraciones Públicas para dictar, en el plazo de cinco meses desde la entrada en vigor de este real decreto, las disposiciones y medidas necesarias para su aplicación y desarrollo.

Disposición final segunda. *Entrada en vigor.*

El presente real decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado».

Dado en Palma de Mallorca, el 29 de julio de 2005.

JUAN CARLOS R.

El Ministro de Administraciones Públicas,
JORDI SEVILLA SEGURA

Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regulan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública y se convocan los correspondientes a 2006, (Excelencia, Tecnimap y Buenas Prácticas).

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio (BOE de 3 septiembre), por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, crea en su artículo 22 los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, determinando en el artículo 24.1 que están destinados a

reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en alguno de los siguientes ámbitos:

- a) La excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos.
- b) La innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las tecnologías.
- c) La calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implantadas.

Por su parte, con los apartados 2 y 3 del mismo artículo, al disponer, respectivamente, que los premios estarán abiertos a todas las administraciones públicas y que los departamentos de la Administración General del Estado procurarán desarrollar en sus correspondientes ámbitos un primer nivel de premios alineados con los instituidos en el Real Decreto, se pretende configurar una suerte de sistema que permita vertebrar la diversidad de premios de esta naturaleza existentes en las distintas administraciones públicas españolas en beneficio mutuo de todas ellas, sobre la base de la participación voluntaria de los tres órdenes de administración pública y del aprovechamiento de las experiencias existentes.

La primera modalidad de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, el Premio a la Excelencia, tiene el objetivo de reconocer al órgano u organismo que se haya distinguido muy especialmente en el incremento de la calidad de sus servicios, y está orientado a la evaluación del rendimiento global de las organizaciones públicas conforme a modelos de referencia. Así, este Premio constituye la traducción al ámbito interadministrativo de los premios de análoga naturaleza existentes en la Administración General del Estado y en diversas Comunidades Autónomas.

La segunda modalidad de los premios, los Premios a la Innovación, está destinada a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en los aspectos de innovación en la gestión del conocimiento así como de las tecnologías. Pretende, por una parte, dar respuesta al protagonismo que ha alcanzado la faceta de innovación para las organizaciones, y por otra parte, integrar dentro del programa de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública unos premios ya existentes en el campo

de la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) a la mejora de la prestación de servicios públicos, como son los Premios Tecnimap para Proyectos de Administración Electrónica, de los que ya se ha celebrado la primera edición. Asimismo, teniendo en cuenta de que, a lo largo de las cuatro ediciones celebradas de los Premios a las Mejores Prácticas en la Administración General del Estado, ha sido muy elevada la proporción de iniciativas candidatas de carácter tecnológico o informático, se evitan de este modo posibles solapamientos entre las iniciativas relativas a la innovación y las de buenas prácticas, a las que se refiere el párrafo siguiente.

La tercera de las modalidades, denominada Premios a las Buenas Prácticas, pretende reconocer proyectos específicos o partes de una organización, recogiendo asimismo la experiencia desarrollada en distintas administraciones públicas. Al estar concebida para concitar la máxima participación, se desdobra, a su vez, en dos categorías, atendiendo por un lado, a las iniciativas con impacto externo en los ciudadanos o usuarios de los servicios, y por otro lado, a las prácticas de gestión interna de las organizaciones públicas que no necesariamente tengan un reflejo directo en los ciudadanos o usuarios de los servicios. En la primera de las categorías, se ha estimado igualmente oportuno incorporar al Premio Ciudadanía a la Calidad de los Servicios Públicos, creado por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos, entidad sin ánimo de lucro constituida para contribuir a la difusión e implantación en el ámbito público de sistemas de calidad. A través de las tres ediciones celebradas, este premio se ha convertido en una referencia de ámbito estatal en nuestro país, que resultaba aconsejable integrar en el presente sistema de premios conservando su denominación Ciudadanía, que resalta así su enfoque al ciudadano.

El mencionado Real Decreto contempla, asimismo que en la aplicación de los programas del marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado se adoptarán las medidas necesarias para favorecer la igualdad entre hombres y mujeres. De acuerdo con ello, en las bases de convocatoria de los Premios a la Excelencia y a las Buenas Prácticas que se incluyen en esta

Orden se recogen dichas medidas, mediante la inclusión de aspectos relativos a la igualdad de género, entre los criterios de evaluación de las candidaturas.

Finalmente, el apartado 1 del artículo 25 del ya citado Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, establece que los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública tendrán las características, modalidades, contenido y efectos que se determinen por el Ministerio de Administraciones Públicas, mientras que el apartado 2 prevé que los premios se convocarán por Orden del Ministro de Administraciones Públicas. Por tanto, en la presente Orden se procede, por una parte, a determinar las modalidades, categorías, características y efectos generales de los premios y, por otra, a realizar la primera convocatoria simultánea de algunas de sus modalidades de Excelencia, Innovación en su categoría Tecnimap y Buenas Prácticas en sus dos categorías. Esta primera convocatoria recoge las que serían II y IV edición de los Premios Tecnimap y Ciudadanía, respectivamente. Por su parte, la convocatoria del Premio a la Gestión del Conocimiento se difiere hasta el año próximo.

En cumplimiento de lo anterior y de conformidad con lo previsto en la disposición adicional primera del citado Real Decreto, dispongo:

Primero. *Modalidades.*-Los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública tendrán las siguientes modalidades:

1. El Premio a la Excelencia, con categoría única, que tiene por finalidad reconocer a las organizaciones que se hayan distinguido muy especialmente en la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional.
2. Los Premios a la Innovación, con las siguientes categorías:
 - a) Premio a la Gestión del Conocimiento, con el fin de reconocer a las organizaciones que hayan implantado con éxito iniciativas de gestión del conocimiento y la innovación.

- b) Premio Tecnimap para Proyectos de Administración Electrónica, con el fin de reconocer las mejores prácticas en la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a la mejora de la prestación de servicios.
3. Los Premios a las Buenas Prácticas, con las siguientes categorías:
- a) Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los servicios públicos, destinado a reconocer las prácticas de buena gestión con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de dichos servicios.
 - b) Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna, destinados a las iniciativas que redunden en una mejora de la gestión interna sin impacto directo en los ciudadanos o usuarios.

Segundo. *Características*

1. Los Premios regulados en esta Orden no tendrán contenido económico.
2. El Premio a la Excelencia se convocará anualmente por Orden del Ministro de Administraciones Públicas, en la que se aprueben las bases correspondientes.
3. Los Premios a la Innovación, en sus dos categorías, y los Premios a las Buenas Prácticas, en sus dos categorías, se convocarán con periodicidad bienal y en años alternos por Orden del Ministro de Administraciones Públicas, en la que se aprueben las correspondientes bases, con la salvedad contemplada en la disposición final primera de esta Orden.
4. En las diferentes órdenes de convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública se especificará el modo en que deben presentarse las solicitudes de participación en los mismos, a los efectos de preseleccionar las candidaturas y de articular adecuadamente los Premios en los diferentes niveles administrativos.

5. Asimismo, en su caso, se determinará el número máximo de candidaturas a proponer por cada órgano de preselección.

Tercero. *Efectos*

1. Las organizaciones ganadoras de los premios podrán, durante los tres años siguientes, hacer constar en sus publicaciones, material impreso y páginas web que han obtenido el correspondiente galardón, así como anunciarlo en sus instalaciones por tiempo indefinido.
2. Las órdenes de convocatoria de las distintas categorías de los premios determinarán otros efectos que se confieran a los premios.

Cuarto. *Ordenación de los procesos de los premios.*-Las funciones de gestión del proceso de los premios que el artículo 30.f).3º del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, asigna a la Secretaría General para la Administración Pública serán desarrolladas por la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios, a excepción del premio Tecnimap, que será gestionado por la Dirección General de Modernización Administrativa.

Quinto. *Jurados de los Premios*

1. Para cada una de las convocatorias de las diferentes categorías de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública se constituirá un Jurado, cuyos miembros serán designados por el Ministro de Administraciones Públicas, en número especificado en dichas convocatorias.
2. El Ministro designará asimismo quiénes de entre sus miembros ejercerán de Presidente y Secretario del Jurado.
3. El Jurado valorará las iniciativas seleccionadas por los diferentes órganos de evaluación y elevará una propuesta al Ministro de Administraciones Públicas, quien finalmente resolverá.
4. El funcionamiento del Jurado se regulará por las normas contenidas en el capítulo II del título II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de

Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

5. La resolución de los Premios se publicará en el "Boletín Oficial del Estado".

Sexto. Convocatoria de los Premios correspondientes a 2006

1. Se convoca el Premio a la Excelencia, conforme a las bases que figuran en el anexo 1 de esta Orden.
2. Se convoca el Premio Tecnimap Proyectos de Administración Electrónica, conforme a las bases que figuran en el anexo 2 de esta Orden.
3. Se convocan los Premios a las Buenas Prácticas, en sus dos categorías, conforme a las bases que figuran en los anexos 3 y 4 de esta Orden.

Séptimo. *Recursos*.-Contra la presente Orden, podrá interponerse, en el plazo de dos meses contados desde el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial del Estado, recurso contencioso-administrativo ante el Juzgado Central de lo Contencioso-Administrativo que corresponda, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 9 y 46 de la Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa, o potestativamente, y con carácter previo, recurso administrativo de

reposición ante el mismo órgano que la dictó, en el plazo de un mes (artículos 116 y 117 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, según redacción dada por la Ley 4/1999, de 13 de enero).

Disposición final primera

1. El Premio Tecnimap se convoca este año con carácter excepcional para recoger la II edición de los premios del mismo nombre. Tal como se dispone en el punto Primero. 2, a partir de 2007 se integrará como una de las categorías de los Premios a la Innovación, que se convocarán de forma alterna con los Premios a las Buenas Prácticas.
2. La Orden APU/198/2004, de 28 de enero, continuará siendo de aplicación al Premio Tecnimap, en cuanto no se oponga a lo dispuesto en la presente Orden.

Disposición final segunda. Entrada en vigor

La presente Orden entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el "Boletín Oficial del Estado".

Madrid, 14 de febrero de 2006

SEVILLA SEGURA

Orden TAP/3336/2011, de 18 de noviembre, por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2011 (Excelencia y Gestión del Conocimiento).

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio (BOE de 3 septiembre), por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, crea en su artículo 22 los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, determinando en el artículo 24.1 que están destinados a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en alguno de los siguientes ámbitos:

- a) La excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos.
- b) La innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las tecnologías.
- c) La calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implantadas.

Por su parte, con los apartados 2 y 3 del mismo artículo, al disponer, respectivamente, que los premios estarán abiertos a todas las administraciones públicas y que los Departamentos de la Administración General del Estado procurarán desarrollar en sus correspondientes ámbitos un primer nivel de premios alineados con los instituidos en el Real Decreto, se pretende configurar una suerte de sistema que permita vertebrar la diversidad de premios de esta naturaleza existentes en las distintas administraciones públicas españolas en beneficio mutuo de todas ellas, sobre la base de la participación voluntaria de los tres órdenes de administración pública y del aprovechamiento de las experiencias existentes.

Una vez determinadas las modalidades y definidas las categorías, así como las características y los efectos de los premios por Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regularon los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, realizadas ya cinco ediciones, procede convocar la correspondiente a 2011.

Tal como se indica en el punto segundo, apartados 2 y 3, de la Orden APU/486/2006, de

14 de febrero, este año corresponde realizar la convocatoria del premio a la Excelencia en la Gestión Pública, que tiene carácter anual, así como el Premio a la Gestión del Conocimiento, con carácter bienal.

En cumplimiento de lo anterior y de conformidad con lo previsto en el Artículo 25 del citado Real Decreto, dispongo:

Artículo único. Convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2011.

1. Se convoca el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2011, con categoría única, conforme a las bases que figuran en el anexo 1 de esta Orden que están disponibles en la dirección de Internet www.aeval.es (Actualidad. Concursos y convocatorias).

2. Se convoca el Premio a la Gestión del Conocimiento 2011, conforme a las bases que figuran en el anexo 2 de esta Orden que está disponible en la misma dirección de Internet.

Disposición Adicional.

No obstante lo previsto en las bases de convocatoria del Premio a la Excelencia en la Gestión Pública y del Premio a la Gestión del Conocimiento, en caso de que el número de candidaturas así lo aconseje se podrá constituir un Jurado único con un máximo de 10 y un mínimo de 7 miembros, designados, por el Vicepresidente del Gobierno de Política Territorial y Ministro de Política Territorial y Administración Pública, que valorarán ambas categorías de premios.

Disposición Final. Entrada en vigor

La presente Orden entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el "Boletín Oficial del Estado".

Madrid, 18 de noviembre de 2011.—El Vicepresidente del Gobierno de Política Territorial y Ministro de Política Territorial y Administración Pública, P.D. (Orden TAP/2964/2010, de 10 de noviembre), la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ana María Ruíz Martínez.

ANEXO 1

BASES DE LA CONVOCATORIA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2011

Primera. Ámbito de aplicación.

1. El Premio a la Excelencia en la Gestión Pública está dirigido a todo tipo de organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas. A estos efectos, se entenderá por organización los órganos, organismos y unidades administrativas de la Administración General del Estado, de las Administraciones de las Comunidades Autónomas, de la Administración Local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como otros entes de derecho público, excluidos los que tengan naturaleza jurídica de sociedades anónimas.
2. Podrán presentarse al Premio todas las organizaciones mencionadas en el número anterior, siempre que, a la fecha de finalización del plazo de presentación de solicitudes, tengan publicada su respectiva carta de servicios.
 - 2.1. Deberán, además, estar en posesión de alguna de las siguientes certificaciones:
 - a. Certificación AEVAL del nivel de excelencia + 300 según el modelo CAF, emitida en los tres años anteriores a la publicación de esta convocatoria.
 - b. Certificación AEVAL del nivel de excelencia + 300 según el modelo EFQM, emitida en los tres años anteriores a la publicación de esta convocatoria.
 - c. Sello de Excelencia Europea 300 + concedido por el Club Excelencia en Gestión vía Innovación o el reconocimiento del nivel europeo de los "Levels of Excellence" de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) o por cualquier otra entidad reconocida que promueva la excelencia, con una antigüedad, a lo sumo, tres años superior a la fecha de esta convocatoria.

2.2. Alternativamente respecto al apartado 2.1., podrán presentarse asimismo aquellas organizaciones que hayan obtenido un premio a la excelencia de similares características, basado en los modelos EFQM o CAF, convocado por la administración de las comunidades autónomas en cualquiera de sus tres últimas ediciones

Segunda. Contenido del Premio.

1. El Premio no tiene contenido económico. Se otorgará un único premio y consistirá en una placa o trofeo y un diploma acreditativo.
2. Asimismo, se podrán otorgar tres accésit, consistentes también en una placa o trofeo y un diploma acreditativo.
3. El Premio podrá ser declarado desierto en caso de que ninguna de las candidaturas reúna los méritos suficientes para ser galardonada con el mismo.

Tercera. Solicitud para presentarse al Premio.

1. Las solicitudes se ajustarán al modelo que figura como anexo 1.1 de estas bases, y deberán ir suscritas por el máximo responsable de la organización aspirante.
2. Las solicitudes deberán presentarse hasta el 23 de diciembre de 2011, por cualquiera de los medios previstos en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, ante la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (en adelante AEVAL), calle Príncipe de Vergara, 108, 2ª planta; 28002 Madrid, o en la subselección electrónica de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, www.aeval.es.
3. Las candidaturas deberán ir acompañadas de la carta de servicios de la organización y de alguna de las certificaciones indicadas en el apartado 2.1 de la base primera, o documento acreditativo de la

obtención de uno de los premios a los que se refiere el apartado 2.2.

4. Aquellas organizaciones que reúnan las condiciones de participación y hayan formalizado la solicitud en el plazo previsto, recibirán una comunicación de su admisión antes del 5 de enero de 2012 por parte de la AEVAL.
5. Las organizaciones que hayan recibido la notificación a la que se refiere el apartado anterior, remitirán a la AEVAL una Memoria descriptiva de su funcionamiento, por cualquiera de los medios citados en el número 2 de esta base Tercera, o bien según las indicaciones del Apartado 3 del Anexo 1.2 de esta convocatoria, hasta el 23 de marzo de 2012.

Cuarta. Memoria

1. La Memoria describirá la gestión de la organización siguiendo todos y cada uno de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia versión 2010 -en su interpretación para la Administración Pública. Este modelo se encuentra disponible en la página web de la AEVAL, dirección de Internet <http://www.aeval.es>, apartado Calidad de los Servicios Públicos (Guía de apoyo para la elaboración de la Memoria. Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2011.
2. Aquellas organizaciones que hayan realizado su autoevaluación previa conforme al Marco Común de Evaluación (CAF) elaborarán la Memoria según dicho modelo, disponible en la misma dirección de Internet.
3. La Memoria que se presente al Premio deberá reflejar la gestión de la organización en los ejercicios 2010 ó 2011.
4. La elaboración de la memoria se ajustará además a las especificaciones que figuran en el Anexo 1.2 de estas bases. Las memorias que no se ajusten a tales requisitos no serán tomadas en consideración y, por tanto, no serán evaluadas.

Quinta. Criterios para la valoración y concesión del Premio y los accésit

Para la evaluación de las candidaturas y la concesión del premio o accésit, se tendrán en cuenta los criterios del modelo EFQM de Excelencia versión 2010 -en su interpretación a las organizaciones administrativas- EFQM versión 2010, o del Modelo CAF para aquellas candidaturas a las que se hace referencia en el punto 2 de la base cuarta.

Sexta. Fases del proceso de evaluación y concesión.

El proceso general constará de las siguientes fases:

1. En la primera fase se evaluarán las memorias. Complementariamente, si así lo acuerda la AEVAL, los equipos a los que se refiere la séptima de estas bases podrán visitar los órganos u organismos candidatos, elaborando el correspondiente informe de evaluación, que será enviado a la AEVAL.
2. En la segunda fase, la AEVAL enviará un informe al Jurado con los resultados de la valoración de todas las candidaturas. El Jurado, a la vista del mismo, elevará una propuesta a la Ministra para la concesión de los premios.
3. La última fase consistirá en la concesión del Premio y de los accésit, que serán resueltos por Orden de la Ministra de la Presidencia. La resolución del Premio se publicará en el "Boletín Oficial del Estado".

Séptima. Equipos de evaluación.

1. Para la realización de la evaluación se constituirán los equipos precisos, que estarán integrados por funcionarios y, en su caso, otros profesionales. Los integrantes de los equipos serán expertos en el modelo EFQM u otros modelos de excelencia, y serán designados por la Presidenta de la AEVAL.
2. Los equipos de evaluación elaborarán un informe sobre cada una de las candidaturas teniendo en cuenta la Memoria presentada y, en su caso, la

visita realizada a la organización, de acuerdo con lo previsto en la base sexta. Una vez concluidos los informes se remitirán a la AEVAL, que confeccionará un informe conjunto para el Jurado.

Octava. Jurado.

1. El Jurado estará constituido por un máximo de siete miembros y un mínimo de cinco, designados por el Vicepresidente del Gobierno de Política Territorial y Ministro de Política Territorial y Administración Pública, entre personas de reconocida experiencia en gestión pública o en el ámbito de la calidad y la excelencia. La presidencia, la vicepresidencia y la secretaría del Jurado recaerán en los miembros que el Vicepresidente del Gobierno de Política Territorial y Ministro de Política Territorial y Administración Pública determine al efectuar la designación. Un funcionario de la AEVAL, nombrado por su Presidenta, actuará como Secretario de Actas, con voz pero sin voto.
2. El Jurado, a la vista de la documentación a que se refiere la base séptima, apartado 2, elevará una propuesta al Vicepresidente del Gobierno de Política Territorial y Ministro de Política Territorial y Administración Pública, que resolverá la concesión del Premio y, en su caso, los accésit.
3. El funcionamiento del Jurado se regulará por las normas contenidas en el capítulo II del título II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Novena. Compromisos de los participantes en el Premio.

1. Las personas que intervengan en el proceso de gestión y evaluación del premio guardarán la debida confidencialidad sobre los resultados de las evaluaciones que se realicen a las organizaciones candidatas.
2. Las organizaciones participantes facilitarán al equipo de evaluación todo lo

necesario para desarrollar la visita a que se refiere la base sexta.

3. Una vez finalizado el proceso de evaluación y concesión del premio, la AEVAL proporcionará un informe a las organizaciones cuyas memorias hayan sido evaluadas -y así lo soliciten- en el plazo de los dos meses siguientes a la publicación de la resolución del Premio.
4. Las organizaciones premiadas se comprometen a participar en las acciones de difusión -presencial, gráfica, electrónica, o audiovisual- de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública y, en general, de los programas para la mejora de la calidad de los servicios que se realicen por el Ministerio de Política Territorial y Administración Pública y por la AEVAL. Asimismo, autorizan a la AEVAL a publicar, por medios impresos o electrónicos, en su caso, las memorias a que se refiere el punto 5 de la base tercera.

Décima. Efectos del Premio.

1. De conformidad con lo previsto en el apartado tercero de la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regulan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, las organizaciones galardonadas con el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública o sus accésit podrán hacerlo constar 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 el Premio o accésit.
2. Además de los efectos conferidos en el punto anterior, las organizaciones galardonadas con el Premio o accésit podrán:
 - 2.1. Obtener facilidades y/o prioridad para asistir a cursos, conferencias o jornadas en materia de calidad organizadas por la AEVAL.
 - 2.2. Otorgar el reconocimiento que estimen oportuno al personal que haya participado en las acciones conducentes a la

obtención del Premio o accésit, según la normativa de aplicación, en cada caso.

3. En todo caso, y por lo que respecta a las organizaciones de la Administración General del Estado, estos reconocimientos tendrán la consideración prevista en el artículo 66.1.a) de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado y se anotarán en el Registro Central de Personal, a tenor de lo establecido en el artículo 13 de su Reglamento, modificado por el Real Decreto 2073/1999, de 30 de diciembre.

La participación del personal de las organizaciones galardonadas en las acciones conducentes a la obtención del correspondiente Premio o accésit podrá ser tenida en cuenta por los órganos competentes a efectos de la retribución por el complemento de productividad, de acuerdo con la normativa de aplicación, en cada caso.

Undécima. Aceptación de la convocatoria.

La presentación de candidaturas es voluntaria y supone la aceptación de las presentes bases.

ANEXO 1.1

**FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO
A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2011**

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante¹ _____

Dirección postal completa _____

Responsable de la organización solicitante (nombre, apellidos y cargo) _____

Número de empleados _____ Funciones y actividades _____

Principales servicios prestados _____

Organización o unidad superior de la que depende, en su caso _____

Ámbito administrativo² _____

Persona de contacto³ _____

Teléfono _____ Fax _____

Correo electrónico _____

Presenta copia de la Certificación, emitida por _____

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las bases del Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2011.

_____ de _____ de _____

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN⁴,

**SRA. PRESIDENTA DE LA AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS
PÚBLICAS Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.**

¹ Órgano, organismo o unidad administrativa que presenta la candidatura.

² Administración General del Estado, Administraciones de las comunidades autónomas, Administración local, ciudades de Ceuta y Melilla, u otros entes de derecho público.

³ Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la candidatura.

⁴ Firma del máximo responsable de la organización candidata.

ANEXO 1.2

Especificaciones de la Memoria Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2011

1. Contenido y páginas:

- 1.1. Portada (una página): Nombre de la organización y logotipo.
- 1.2. Copia del formulario de solicitud.
- 1.3. Índice general de contenidos (una página).
- 1.4. Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica proceso hacia la excelencia y principales servicios (máximo cuatro páginas).
- 1.5. Cuerpo del documento, describiendo el funcionamiento de la organización según todos y cada uno de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM o del Modelo CAF (máximo 70 páginas). La totalidad del documento no deberá superar las 76 páginas, además de la portada.
No se tendrán en cuenta a la hora de su evaluación las páginas que excedan de las indicadas para este apartado.
- 1.6. Anexo: Relación de siglas y acrónimos empleados.

2. Configuración

La Memoria se confeccionará en soporte electrónico. Este soporte electrónico contendrá la Memoria en archivo ".doc" ("Microsoft Word"), ".pdf" ("Acrobat") u "odf".
A fin de evitar problemas de distorsión, todos los gráficos que se incluyan en la memoria deberán estar insertados en las páginas del archivo de "Microsoft Word".

3. Presentación y soporte

La Memoria se enviará a través del correo electrónico calidad.premios@aeval.es a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios o bien, si existieran limitaciones para su envío, se remitirán a la AEVAL (calle Príncipe de Vergara, 108, 3ª planta; 28002 Madrid), en soporte electrónico (CD, DVD o memoria USB), en los formatos ".doc" ("Microsoft Word"), ".pdf" ("Acrobat") u "odf".

4. Elementos de apoyo

Para facilitar la redacción de la Memoria, la AEVAL, proporcionará a los candidatos la "Guía de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2011", que estará disponible en la página Web de la Agencia, en la dirección de Internet <http://www.aeval.es>.

ANEXO 2

BASES DE LA CONVOCATORIA DEL PREMIO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 2011

Bases de la convocatoria del Premio a la Gestión del Conocimiento 2011

Primera. Contenido de la práctica.

A los efectos de esta convocatoria se entiende por prácticas en la gestión del conocimiento aquellas iniciativas implantadas sistemáticamente con el fin de crear entornos organizativos que promuevan, animen e impulsen la interacción social y el flujo de conocimiento, posibilitando su adquisición, creación, almacenamiento, tratamiento, transmisión, aplicación y mantenimiento, así como la transformación del capital intelectual de cada individuo en capital colectivo.

La organización mostrará cómo el alto grado de interconexión, y la utilización de la información y la tecnología, facilita la aplicación de los resultados obtenidos por las actuaciones y procesos relativos a la gestión del conocimiento a su propia mejora, a la mejora en la prestación de los servicios y, en consecuencia, a la mejora del impacto en los ciudadanos, dentro de un marco de aprendizaje e innovación organizacional.

Segunda. Ámbito de aplicación.

1. El Premio a la Gestión del Conocimiento está dirigido a todo tipo de organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas. A estos efectos, se entenderá por organización los órganos, organismos y unidades administrativas de la Administración General del Estado, de las Administraciones de las Comunidades Autónomas, de la Administración Local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como de otros entes de derecho público,

excluidos los que tengan naturaleza jurídica de sociedades anónimas.

Tercera. Contenido del Premio.

1. El Premio no tiene contenido económico. Se otorgará un único Premio que consistirá en una placa o trofeo y un diploma acreditativo.
2. Asimismo, se podrán otorgar tres accésit consistentes también en una placa o trofeo y un diploma acreditativo.
3. El Premio podrá ser declarado desierto en caso de que ninguna de las candidaturas reúna los méritos suficientes para ser galardonada.

Cuarta. Solicitud para presentarse al Premio.

1. Las solicitudes se ajustarán al modelo que figura como anexo 2.1 de estas bases, y deberán ir suscritas, por el máximo responsable de la organización aspirante.
2. Las solicitudes deberán presentarse hasta el 23 de diciembre de 2011, por cualquiera de los medios previstos en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, ante la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (en adelante AEVAL), calle Príncipe de Vergara, 108, 2.ª planta; 28002 Madrid, o en la subselección electrónica de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, www.aeval.es
3. Aquellas organizaciones cuyas solicitudes hayan sido recibidas por la AEVAL, en el plazo previsto, recibirán una comunicación de su admisión antes del 5 de enero de 2012.
4. Las organizaciones que hayan recibido la notificación a la que se refiere el apartado 3, elaborarán una Memoria descriptiva de la práctica presentada que se ajustará a las especificaciones que figuran en el anexo 2.2, y a los criterios recogidos en el anexo 2.3. Será remitida a la AEVAL, por cualquiera de los medios citados en el número 2 de esta misma base, hasta el 23 de marzo de 2012. Las Memorias que no se ajusten a tales requisitos y criterios no serán evaluadas.

Quinta. Criterios para la valoración y concesión del Premio.

La valoración de candidaturas admitidas y la concesión del Premio a la Gestión del Conocimiento se efectuarán según los criterios recogidos en el anexo 2.3 de estas bases.

Sexta. Fases del proceso de evaluación y concesión.

1. En la primera fase se realizará la valoración de la Memoria, aportada por las organizaciones candidatas, con arreglo a los criterios previstos en el anexo 2.3 de estas bases, efectuada por equipos de evaluación.

Los equipos de evaluación estarán integrados por funcionarios y, en su caso, otros profesionales, todos ellos con formación y experiencia en gestión del conocimiento, gestión de calidad e innovación. Serán designados al efecto por la Presidenta de la AEVAL.

Complementariamente, si así lo acuerda la AEVAL, los extremos contenidos en las memorias presentadas por las candidaturas podrán ser objeto de comprobación y contraste por parte de los equipos de evaluación a través de una visita a la organización candidata. Finalizado el proceso de valoración, los equipos de evaluación elaborarán un informe sobre cada una de las candidaturas, que será remitido a la AEVAL.

La AEVAL, teniendo en cuenta los informes remitidos, elaborará el informe conjunto para el Jurado.

2. En la segunda fase, el Jurado, a la vista del informe presentado, elevará una propuesta para la concesión de los premios al Vicepresidente del Gobierno de Política Territorial y Ministro de Política Territorial y Administración Pública quien resolverá. La resolución del Premio se publicará en el «Boletín Oficial del Estado».

Séptima. Jurado.

1. El Jurado estará constituido por un máximo de siete miembros y un mínimo de cinco designados por el Vicepresidente del Gobierno de Política Territorial y Ministro de Política Territorial y Administración Pública, entre personas de reconocida

experiencia en la Administración o en la gestión del conocimiento. La presidencia, vicepresidencia y la secretaría del Jurado recaerán en los miembros que el Vicepresidente del Gobierno de Política Territorial y Ministro de Política Territorial y Administración Pública determine al efectuar la designación. Un funcionario de la AEVAL, nombrado por su Presidenta, actuará como Secretario de Actas, con voz pero sin voto.

2. El funcionamiento del Jurado se regulará por las normas contenidas en el capítulo II del título II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Octava. Compromisos de los participantes en el Premio.

1. Las personas que intervengan en el proceso de gestión y evaluación del Premio guardarán la debida confidencialidad sobre los resultados de las evaluaciones que se realicen a las organizaciones candidatas.
2. Una vez finalizado el proceso de evaluación y concesión del Premio, la AEVAL proporcionará un informe a las organizaciones cuyas memorias hayan sido evaluadas –y así lo soliciten– en el plazo de los dos meses siguientes a la publicación de la resolución del Premio.
3. Las organizaciones premiadas se comprometen a participar en las acciones de difusión –presencial, gráfica, electrónica, o audiovisual– de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública y, en general, de los programas para la mejora de la calidad de los servicios que se realicen por el Ministerio de Política Territorial y Administración Pública y por la AEVAL. Asimismo, autorizan a la AEVAL a publicar, por medios impresos o electrónicos, en su caso, las memorias a que se refiere el punto 4 de la base cuarta.

Novena. Efectos del Premio.

1. De conformidad con lo previsto en el apartado tercero de la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regulan los Premios a la Calidad e

Innovación en la Gestión Pública, la organización galardonada con el Premio a la Gestión del Conocimiento o sus accésit podrán hacerlo constar 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 el Premio o accésit.

2. Además de los efectos conferidos en el punto anterior, las organizaciones galardonadas podrán:

- 2.1. Obtener facilidades y/o prioridad para asistir a cursos, conferencias o jornadas en materia de calidad organizadas por la AEVAL.

- 2.2. Otorgar el reconocimiento que estimen oportuno al personal que haya participado en las acciones conducentes a la obtención del Premio o accésit, según la normativa de aplicación, en cada caso.

- 2.3. En todo caso, y por lo que respecta a las organizaciones de la Administración General del Estado, estos reconocimientos tendrán la consideración prevista en el artículo 66.1.a) de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado y se anotarán en el Registro Central de Personal, a tenor de lo establecido en el artículo 13 de su Reglamento, modificado por el Real Decreto 2073/1999, de 30 de diciembre.

3. La participación del personal de las organizaciones galardonadas en las acciones conducentes a la obtención del correspondiente Premio o accésit podrá ser tenida en cuenta por los órganos competentes a efectos de la retribución por el complemento de productividad, de acuerdo con la normativa de aplicación, en cada caso.

Décima. Aceptación de la convocatoria.

La presentación de candidaturas es voluntaria y supone la aceptación de las presentes bases.

ANEXO 2.1

FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 2011

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante ¹ _____

Dirección postal completa _____

Responsable de la organización solicitante (nombre y cargo) _____

Número de empleados _____ Funciones y actividades _____

Principales servicios prestados _____

Organización o unidad superior de la que depende, en su caso _____

Ámbito administrativo ² _____

Persona de contacto ³ _____

Teléfono _____ Fax _____

Correo electrónico _____

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las bases del Premio a la Gestión del Conocimiento 2011

_____ de _____ de _____

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN ⁴,

SRA. PRESIDENTA DE LA AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.

¹ Órgano, organismo o unidad administrativa que presenta la práctica.

² Administración General del Estado, Administraciones de las comunidades autónomas, Administración local, ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, u otros entes de derecho público.

³ Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la candidatura.

⁴ Firma del máximo responsable de la organización candidata.

ANEXO 2.2

Especificaciones de la Memoria Premio a la Gestión del Conocimiento 2011

1. Contenido y páginas

- 1.1. Portada (una página): Nombre de la organización, logotipo y título de la "práctica" que se presenta.
- 1.2. Copia del formulario de participación.
- 1.3. Índice general de contenidos (una página).
- 1.4. Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica y principales servicios prestados y, en su caso, relación de siglas o acrónimos utilizados (máximo tres páginas).
- 1.5. Cuerpo del documento descriptivo de la práctica o experiencia, siguiendo los criterios/aspectos que figuran en el anexo 2.3 de la Orden de convocatoria (máximo 40 páginas). No se tendrán en cuenta, a la hora de su evaluación, las páginas que excedan de las indicadas para este apartado. La totalidad del documento no deberá superar las 45 páginas, además de la portada.
- 1.6. Anexo: relación de siglas y acrónimos empleados.

2. Configuración

La Memoria se confeccionará en soporte electrónico. El soporte electrónico contendrá la Memoria en archivo ".doc" ("Microsoft Word"), ".pdf" ("Acrobat").

A fin de evitar problemas de distorsión, todos los gráficos que se incluyan en la memoria deberán estar insertados en las páginas del archivo de "Microsoft Word".

3. Presentación y soporte

La Memoria se enviará bien a través del correo electrónico calidad.premios@aeval.es a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios o bien, si existieran limitaciones para su envío, se remitirán a la AEVAL (calle Príncipe de Vergara, 108, 3ª planta; 28002 Madrid), en soporte electrónico (CD, DVD o memoria USB), en los formatos ".doc" ("Microsoft Word"), ".pdf" ("Acrobat").

4. Elementos de apoyo

Para facilitar la redacción de la Memoria, la AEVAL, proporcionará a los candidatos la «Guía de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio a la Gestión del Conocimiento 2011», disponible en la página Web de la Agencia, en la dirección de Internet <http://www.aeval.es>.

ANEXO 2.3

Criterios para la valoración de las candidaturas al Premio a la Gestión del Conocimiento 2011

La evaluación de las candidaturas al Premio a la Gestión del Conocimiento 2011 se realizará teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la Memoria en relación con los siguientes criterios:

1. Diagnóstico realizado. Proceso a través del cual se ha llegado a la práctica presentada: herramientas utilizadas para el diagnóstico. Elementos y aspectos de la organización que se han tenido en cuenta en el proceso de análisis. Demandas y expectativas de los ciudadanos, usuarios, personas de la organización y grupos de interés que se han incorporado al diagnóstico. Personas que han participado en el mismo, nivel de responsabilidad en la organización y adecuación del método establecido. Breve descripción del contexto en el que se desarrolla la práctica: reseña del capital intelectual del que se parte, de la dotación tecnológica y de los posibles procesos de benchmarking que han ayudado a su planteamiento, así como de la metodología operativa.
2. Descripción de la práctica realizada, mostrando la incorporación de un sistema de gestión del conocimiento a la estrategia y a la planificación de la organización. Objetivos y alcance de la práctica. Inicio y desarrollo de la misma. Resultados que se esperan.

Medidas adoptadas por la dirección de la organización para impulsar una estrategia de gestión de los recursos de conocimiento o activos intangibles que posibiliten:

- Su adquisición y creación (pueden seguirse distintas estrategias para conseguir el conocimiento necesario).
- Su almacenamiento (accesibilidad y disponibilidad) y tratamiento.

– Transmisión y aplicación (operativas y sistemas puestos en práctica, memoria corporativa).

– Mantenimiento e incremento (planificación ante el riesgo de obsolescencia, formas de enriquecimiento, nuevos conocimientos, ...).

Indicadores de seguimiento de la implantación y de resultados, que han sido definidos.

3. Procesos de implantación de la gestión del conocimiento. Procesos de socialización del conocimiento: desarrollo de comunidades de prácticas y equipos de trabajo. Diseño y aplicación de planes de formación adecuados a las necesidades del personal de la organización y a los fines de la práctica. Establecimiento de formas de acceso al conocimiento de usuarios internos y externos. Por ejemplo, medidas internas conducentes al desarrollo y puesta en práctica de la Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. Iniciativas para fomentar la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje individual y de los equipos de la organización. Actuaciones para llevar adelante estos enfoques, distribución temporal de las mismas, asignación de responsabilidades, etc. Establecimiento de los indicadores de medición y mecanismos para la evaluación y seguimiento de la práctica, subsanación de errores y gestión del riesgo.
4. Recursos y alianzas. Aprovechamiento y utilización de los recursos materiales y financieros. Identificación, desarrollo y explotación del capital intelectual de las personas de la organización implicadas en la práctica. Utilización de las tecnologías de la información y otras para apoyar la comunicación interna y externa y el sistema de gestión del conocimiento implantado. Aseguramiento y mejora de la validez, integridad y seguridad de la información. Desarrollo y protección de la propiedad intelectual de la organización. Establecimiento institucional de redes y alianzas externas para consolidar y añadir valor a los procesos de gestión del conocimiento. Desarrollo conjunto de proyectos interadministrativos cuyo

objetivo sea la optimización de la información y su aplicación a mejoras internas y externas.

5. Valoración de la práctica y resultados obtenidos. Valor añadido (tangible e intangible) de la práctica para la organización. Resultados de los indicadores de medición utilizados (mejora de la eficacia y efectos positivos de la retroalimentación de las actividades de gestión e innovación, reducción de costes,...). Consolidación de la práctica. Resultados de los indicadores de medición utilizados. Satisfacción de las personas de la organización con la gestión del conocimiento. Resultados de los indicadores de medición utilizados (disminución del índice de rotación del personal, impulso de la sociabilidad, intercambio, creatividad, desarrollo y puesta en común de conocimientos técnicos, competencias y capacidades). Satisfacción de los usuarios y clientes con los servicios prestados. Resultados de los indicadores de medición utilizados (Diversificación de la oferta de servicios, mejoras en los productos y servicios, datos de encuestas de satisfacción,...).
6. Impacto y Responsabilidad Social. Medidas adoptadas, en las distintas fases de la práctica, para favorecer la igualdad entre hombres y mujeres, así como para la implicación paritaria en los equipos, grupos de trabajo, comités, etc. Acciones para eliminar impactos negativos por razón de género, o por cualquier otra razón, en el personal y usuarios.

Impactos positivos en cuestiones referidas a medio ambiente, eliminación de cualquier tipo de discriminación, mejora del empleo, ..

Indicar si la práctica está documentada y si ha dado lugar, por ejemplo, a un programa informático específico. Señalar si su utilidad ha sido contrastada por expertos y si hay datos de que sea un referente para otras organizaciones, similares o no.

Orden HAP/1769/2012, de 24 de julio, por la que se conceden los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2011.

En cumplimiento de lo previsto en la Orden TAP/3336/2011, de 18 de noviembre (BOE de 5 de diciembre), por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2011 (Excelencia y Gestión del Conocimiento), el Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, vista la propuesta elevada por el Jurado, ha dispuesto:

Primero. Premio a la Gestión del Conocimiento.

1. Conceder el Premio a la Gestión del Conocimiento a la práctica Proyecto de Formación 2.0 presentada por el Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Alicante.

Segundo. Premio a la Excelencia en la Gestión Pública.

1. Conceder el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública a la candidatura presentada por la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social de Valladolid.

2. Conceder accésit a la candidatura presentada por el Instituto de Educación Secundaria Obligatoria Bardenas Reales.

Madrid, 24 de julio de 2012.–El Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, P.D. (Orden HAP/1335/2012, de 14 de junio), la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ana María Ruiz Martínez.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS